

**PSYCHOLOGISCHE UNTERSUCHUNGEN VON ARBEITSINHALT,
ARBEITSORGANISATION UND INTERNER KOMMUNIKATION IN
EINEM MEDIENUNTERNEHMEN**

Diplomarbeit

eingereicht von
Theresa Aichner

betreut von
Vertr.-Ass. Dr. Anna N. Iwanowa

an der Naturwissenschaftlichen Fakultät
der Leopold Franzens Universität Innsbruck

Institut für Psychologie

November 2004

DANKE

meiner Betreuerin Dr. Anna Iwanowa für die wertvollen Hilfestellungen und Ratschläge,

meiner Familie für jegliche Unterstützung und Hilfe,

meinen wichtigsten Lebensbegleitern Alex, Lisa und Luce,

dem ORF Landesstudio Tirol für das Ermöglichen der Untersuchung und allen Mitarbeitern für ihre bereitwillige und tatkräftige Teilnahme.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Tabellenverzeichnis | III |
| Zusammenfassung | 1 |
| 1 Einleitung | 4 |
| 2 Stand des Problems | 7 |
| 2.1 Der Weg zur aktiven und präventiven Arbeitsgestaltung..... | 7 |
| 2.2 Arbeitsanalyseverfahren..... | 9 |
| 2.3 Die Arbeitswelt und Arbeitsanforderungen aus der Sicht der arbeitenden Menschen..... | 12 |
| 2.4 Kommunikation..... | 14 |
| 2.4.1 Definitionen..... | 14 |
| 2.4.2 Kommunikation in der Arbeitswelt | 15 |
| 2.4.3 Information und Kommunikationssysteme in Unternehmen und Organisationen..... | 17 |
| 2.4.4 Methoden der Kommunikationserforschung nach Markus Sperka..... | 22 |
| 2.4.5 Entwicklung des Fragebogens zur „Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ | 30 |
| 2.5 Journalismus..... | 31 |
| 2.5.1 Journalistische Tätigkeiten und deren Merkmale | 31 |
| 2.5.2 Untersuchungen und Studien bei Journalisten..... | 34 |
| 3 Fragestellungen und Hypothesen | 38 |
| 3.1 Kommunikationsklima/Kommunikationsqualität..... | 38 |
| 3.2 Feedback..... | 40 |
| 3.3 Zurückhaltung von Informationen..... | 40 |
| 3.4 Freiheitsgrade..... | 41 |
| 3.5 Kooperation | 41 |
| 3.6 Zeitdruck | 42 |
| 3.7 Zusammenhänge mit soziodemographischen Variablen..... | 43 |
| 3.7.1 Geschlecht..... | 43 |
| 3.7.2 Position..... | 44 |
| 3.7.3 Alter | 44 |
| 4 Methode | 45 |
| 4.1 Untersuchungsplan | 45 |
| 4.2 Untersuchungssituation..... | 45 |
| 4.3 Untersuchte Population..... | 46 |
| 4.4 Untersuchungsinstrumente | 47 |
| 4.4.1 Fragebogen zur „Erfassung von Kommunikation in Organisationen“ (KomminO)..... | 47 |
| 4.4.2 Fragebogen „Redefinition der Arbeitstätigkeit“ (RDFN)..... | 50 |
| 4.4.2.1 Die Entwicklung des Verfahrens „Redefinition der Arbeitstätigkeit“ | 50 |
| 4.4.2.2 Redefinition der Arbeitstätigkeit – deutsche Version (RDFN-B03)..... | 53 |
| 4.5 Statistische Verfahren zur Datenauswertung | 56 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | Ergebnisse..... | 58 |
| 5.1 | Kommunikationsqualität/Kommunikationsklima | 59 |
| 5.2 | Feedback..... | 62 |
| 5.3 | Zurückhaltung von Informationen..... | 64 |
| 5.4 | Freiheitsgrade..... | 67 |
| 5.5 | Kooperation | 68 |
| 5.6 | Zeitdruck | 71 |
| 5.7 | Ergebnisse zu Gruppenunterschieden bezüglich Geschlecht, Position und Alter | 76 |
| 5.7.1 | Geschlecht..... | 76 |
| 5.7.2 | Position..... | 77 |
| 5.7.3 | Alter | 79 |
| 6 | Diskussion | 82 |
| | Literaturverzeichnis..... | 87 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Demographische Daten zur Stichprobe..... | 46 |
| Tabelle 2: Reliabilitätsanalyse des KomminO..... | 50 |
| Tabelle 3: Zuordnung der RDFN-B03 Skalen zu den Hauptdimensionen..... | 55 |
| Tabelle 4: Reliabilitätsanalyse des RDFN-B03..... | 56 |
| Tabelle 5: Überblick über die signifikanten Korrelationen (Spearman)..... | 58 |
| Tabelle 6: Mann-Whitney-U-Test Geschlecht..... | 77 |
| Tabelle 7: Mann-Whitney-U-Test Position..... | 78 |
| Tabelle 8: Kruskal-Wallis -H-Test Altersgruppen..... | 80 |

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit geht es um zwei zentrale Themenkomplexe: um psychologische Arbeitsanalyse und um unternehmensinterne Kommunikation.

Die meisten Menschen verbringen den Großteil ihrer Zeit mit Arbeit. Aus der Arbeitspsychologie ist bekannt, wie wichtig die Beschaffenheit der Arbeitstätigkeiten für den einzelnen Menschen ist, für sein Wohlbefinden und seine Gesundheit. Es wird immer mehr Wert darauf gelegt, die Tätigkeiten entsprechend gesundheits- und persönlichkeitsfördernd zu gestalten.

Denn eigentlich sollten die Arbeitsumgebung und die Arbeitsaufgaben an den Menschen angepasst werden und nicht umgekehrt. Für Arbeitgeber geht es nicht nur darum, Unfallschutzbestimmungen und arbeitshygienische Vorschriften zu befolgen. Wichtig sind auch Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung des Arbeitsinhalts oder zur Verbesserung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz (Baillod, 1999).

Die Voraussetzungen für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen liefern psychologische Arbeitsanalyseverfahren. Mit ihrer Hilfe können zum Beispiel die objektive Arbeitssituation bzw. das subjektive Erleben dieser objektiven Arbeitsbedingungen erfasst werden, es können die Auswirkungen der Arbeitstätigkeit auf das Befinden und Erleben der Beschäftigten analysiert werden und vor allem ist es auch möglich, Gestaltungsvorschläge zu erarbeiten und Hinweise für das Restrukturieren von Arbeitstätigkeiten zu geben (Oesterreich & Volpert, 1999).

Auch die Kommunikation stellt einen äußerst wichtigen Teil unseres Lebens und unserer Arbeit dar. Jeder von uns verfügt über die Fähigkeit, in Kooperation mit anderen Probleme zu lösen und Erfahrungen auszutauschen bzw. weiterzugeben. Außerdem wird durch die Kommunikationsbeziehung mit unseren Mitmenschen das Bedürfnis nach sozialem Kontakt befriedigt (Dunckel, Volpert, Zölch, Kreutner, Pleiss & Hennes, 1993). Kommunikation kann ohne weiteres als ein grundlegendes soziales Phänomen bezeichnet werden (Sperka, 1996b).

Vor allem während der Arbeitsausführung spielen Kommunikationsprozesse eine nicht unwesentliche Rolle. Die Beschaffenheit und Zufriedenheit mit den

Kommunikationsbeziehungen stehen oft in Zusammenhang mit Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen die Analyse von Arbeitstätigkeitsmerkmalen und Arbeitsbedingungen, bewertet aus der Sicht der einzelnen Mitarbeiter, und verschiedenste Kommunikationsprozesse, kommunikative Aspekte und Konstellationen im Unternehmen. Mit Hilfe des bedingungsbezogenen Arbeitsanalyseverfahrens „Redefinition der Arbeitstätigkeit – RDFN-B03“ (Iwanona, 2004) und des Fragebogens zur „Erfassung von Kommunikation in Organisationen – KomminO“ (Sperka, 1997) wurden Mitarbeiter eines Tiroler Medienunternehmens untersucht.

Das Ziel war es, mögliche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeitstätigkeitsmerkmalen und Kommunikationsfaktoren herauszufinden. Dabei wurde zwischen der Kommunikation mit den Vorgesetzten einerseits und der Kommunikation mit Kollegen andererseits unterschieden. Die Stichprobe wurde außerdem in zwei Berufsgruppen und drei Altersgruppen unterteilt, um eventuelle Unterschiede ausfindig machen zu können.

Im Zuge der statistischen Auswertung der erhobenen Daten konnte gezeigt werden, dass eine Vielzahl von Verknüpfungen zwischen den unterschiedlichsten Faktoren besteht. Hier einige Resultate:

Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter die Kommunikationsqualität und das Kommunikationsklima im Unternehmen bewerten und erleben, steht zum Beispiel in engem Zusammenhang mit der Qualität und Häufigkeit von Feedback, das ein Beschäftigter von seinen Vorgesetzten erhält, mit der Weitergabe bzw. dem Zurückhalten eigener Informationen und mit der Möglichkeit zum Einsatz und zur Weiterentwicklung von eigenem Wissen, von vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Zum Gegenstand der Kooperation und zum Ausmaß der notwendigen Kooperationserfordernisse bzw. der Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen konnte herausgefunden werden, dass diese auf der einen Seite eine Notwendigkeit darstellen, zum Beispiel in Situationen, in denen ein Mitarbeiter für das Treffen wichtiger Entscheidungen nur unklare und widersprüchliche Anweisungen und veraltete Informationen zur Verfügung hat. Auf der anderen Seite kann das Zusammenarbeiten

aber auch eine Bereicherung für die eigene Arbeit und eine intellektuelle Herausforderung bedeuten.

Dem Phänomen Zeitdruck bei journalistischen Tätigkeiten widmeten sich schon früher verschiedenen Studien (vgl. Böckelmann, 1993). Auch in der vorliegenden Untersuchung konnten dazu einige Resultate erzielt werden. Es wurde deutlich, unter welchen Umständen es sehr wahrscheinlich ist, dass ein Mitarbeiter unter hohem Zeitdruck gerät. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn hohe Arbeitsanforderungen an den Betroffenen gestellt werden, wenn nötige Informationen für die Arbeitsausführung fehlen oder wenn Arbeitsanweisungen ungenau sind. Es gibt aber auch Faktoren und Gegebenheiten, die dem Phänomen Zeitdruck entgegenwirken können. Wenn die Kommunikationsqualität im Unternehmen stimmt und ein Mitarbeiter mit dem Feedback zufrieden ist, dann ist es nicht mehr so wahrscheinlich, dass er unter Zeitdruck gerät.

Es konnte also deutlich gezeigt werden, dass bei den untersuchten Personen vielerlei Verknüpfungen und Zusammenhänge zwischen Kommunikation und Arbeitsmerkmalen bestehen und dass das Erleben der Kommunikationsbeziehungen oft mit den Arbeitsausführungsbedingungen in Zusammenhang steht.

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit wird sich auf zwei wesentliche Schwerpunktthemen konzentrieren: Erstens sind dies die Kommunikation und das Kommunikationsverhalten, und zweitens wird es die Arbeit mit ihrer Beschaffenheit, ihren Merkmalen und die Analyse ihrer Ausführungsbedingungen sein.

Sperka (1996b) schreibt sehr deutlich, dass ohne eine gemeinsame Sprache bzw. ohne zu kommunizieren – sei es um Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in Meinungen zu manifestieren oder um Aufgaben zu schaffen und einander anzupassen – wohl kaum eine Gesellschaft oder eine andere menschliche Organisation existieren kann. Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung wird in höchstem Maße durch die immer schneller steigende Zahl von Informationen und deren Verarbeitung bestimmt.

Wir alle besitzen eine wesentliche Fähigkeit: Wir können in Kooperation mit anderen Menschen Probleme lösen, neue Ideen entwickeln und Wissen und Erfahrungen weitergeben. Dadurch werden soziale Kompetenzen erworben und darüber hinaus auch das Bedürfnis nach sozialem Kontakt befriedigt (Dunckel et al., 1993). Mit Arbeitskollegen zu kommunizieren und zu kooperieren bedeutet oft soziale Unterstützung und Entlastung (Ulich, 1998). Kommunikation kann durchaus als ein grundlegendes soziales Phänomen bezeichnet werden, dem sich die verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen annehmen (Sperka, 1996b).

Vor allem im Bürobereich ist die Bedeutung von Kommunikationsprozessen hoch, weil sie bei der Informationsübertragung und bei der Aufrechterhaltung des Organisationsgefüges eine äußerst wichtige Funktion übernehmen. Wir erleben in unserer Zeit das immer schnellere Voranschreiten der Technikentwicklung. Immer öfter werden neue technische Systeme in den Arbeitsprozess integriert. Dabei wird es stetig wichtiger darauf zu achten, dass all diese Neuerungen nicht zu einer Verlagerung der Kommunikation von Mensch – Mensch zu Mensch – Maschine führen. Die Konsequenzen solcher Prozesse wären eine Verringerung der zwischenmenschlichen Kommunikation, Entfremdungstendenzen, zunehmende Isolation und Konfliktunfähigkeit.

Kommunikation kann als Mittel zur wechselseitigen Abstimmung zwischen Handlungspartnern gesehen werden. Eine Tätigkeit soll die Möglichkeit bieten, sich mit

anderen möglichst direkt über Vorgehensweisen zur Zielerreichung auszutauschen und abzustimmen, um Arbeitstätigkeiten zu koordinieren (Dunckel et al., 1993).

In der Literatur gibt es viele Ansätze, die sich mit Wohlbefinden und Gesundheit bezogen auf bauliche Gegebenheiten befassen. Es geht aber nicht nur um die Gestaltung und Anpassung von Wohnräumen, sondern auch um die Beschaffenheit und Gestaltung von Arbeitsplätzen. Auf diesen Gebieten werden oft aus Unbedachtheit oder kurzfristigem Denken Fehler begangen, unter denen Generationen von Arbeitnehmern zu leiden haben. Bedenkt man zusätzlich, dass wir den Großteil unserer Zeit am Arbeitsplatz verbringen, wird dies noch offensichtlicher (Kastner & Heidrich, 1994).

Inzwischen gilt es – Gott sei Dank – als unumstritten und wichtig, dass jeder Mensch die Möglichkeit hat, auf möglichst viele Aspekte seines Lebens Einfluss auszuüben und diese nach seinen Voraussetzungen, Vorstellungen und Qualifikationen zu gestalten. Dasselbe gilt natürlich auch für die tägliche Arbeitstätigkeit. Ebenso wird der Bedeutung der Arbeitsbedingungen für die Gesundheit der arbeitenden Menschen immer mehr Interesse geschenkt (Oesterreich & Volpert 1999; Ulich, 1998).

In dieser Arbeit wird es nun vor allem darum gehen herauszufinden, wie sich die unternehmensinterne Kommunikation, ihre Qualität, ihre Beschaffenheit, ihre Merkmale und eventuell auftretende Stressoren auf die Arbeit des Einzelnen, auf Arbeitstätigkeitsmerkmale und Arbeitsausführung auswirken und wo einzelne wichtige Faktoren möglicherweise zusammenhängen.

Dazu wurden im Zuge einer Fragebogenuntersuchung Mitarbeiter eines großen Tiroler Medienunternehmens befragt. Neben Fragen zur Kommunikation mit Vorgesetzten bzw. mit Kollegen, zur Beschaffenheit und zu Besonderheiten von Kommunikationsprozessen, zu verschiedensten Arbeitstätigkeitsmerkmalen und Ausführungsbedingungen wird zusätzlich versucht, mögliche Differenzen und Besonderheiten in verschiedenen unternehmensspezifischen Berufsbereichen aufzudecken. Konkret wurde zwischen zwei verschiedenen Berufsgruppen unterschieden: auf der einen Seite stehen Redakteure, Reporter und Moderatoren, auf der anderen Seite Beschäftigte aus den Bereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing und Technik.

Zu Beginn der Arbeit werden in Kapitel zwei frühere Entwicklungen, Definitionen und Untersuchungen zu den Themenbereichen Arbeitsanalyse und Kommunikation geschildert. Es geht um gesundheitsförderliche Arbeitstätigkeitsgestaltung und um Anforderungen aus der Sicht arbeitender Menschen bzw. um Kommunikation in der Arbeitswelt und um unternehmensinterne Kommunikationsprozesse. Außerdem wird in diesem Kapitel das Thema Journalismus behandelt. Im Mittelpunkt stehen unterschiedliche journalistische Tätigkeiten und Berufsbeschreibungen bzw. diverse Studien und Untersuchungsbeispiele.

Im dritten Kapitel stehen die konkreten Fragestellungen und Hypothesen im Vordergrund. Es wird deutlich gemacht, wo die Interessenschwerpunkte liegen und auf welche Punkte die Untersuchung hinauslaufen soll.

Das anschließende Kapitel vier beschäftigt sich eingehend mit den bei der Untersuchung verwendeten Methoden und Instrumenten, deren Theorie, Entwicklung und Beschreibung. Außerdem erfährt der Leser genaueres über die untersuchte Personenstichprobe und die näheren Umstände der Untersuchungssituation. Am Ende dieses Kapitels geht es um die bei der Datenausarbeitung verwendeten statistischen Verfahren und Vorgehensweisen.

Das fünfte Kapitel stellt in ausführlicher Weise die gefundenen Resultate dar, dazu Ergebnisbeschreibungen und eine kurze Ergebnisinterpretation.

In der angeschlossenen Diskussion finden allgemeinere Interpretationen zu den Resultaten und weiterführende Überlegungen Platz.

2 Stand des Problems

In diesem Kapitel werden Grundlagen, verschiedene Formen und Entwicklungen in der Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Arbeitsanalyse dargestellt. Es geht um Arbeitstätigkeiten und Arbeitsanforderungen aus der Sicht der arbeitenden Menschen.

Außerdem widme ich mich dem Thema der Kommunikation. Der Interessensschwerpunkt liegt vor allem auf der Kommunikation in der Arbeitswelt und auf der Unternehmenskommunikation. Es werden einige Untersuchungen und Beispiele für Kommunikationsforschung gezeigt.

Im letzten Teil des Kapitels stehen Journalismus, unterschiedliche journalistische Tätigkeiten und Berufsbeschreibungen bzw. diverse Studien und Untersuchungsbeispiele im Mittelpunkt.

2.1 Der Weg zur aktiven und präventiven Arbeitsgestaltung

Als erstes werden Arbeitsanalyseverfahren und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung betrachtet. Es geht darum, wie diese entstanden sind und zwischen welchen Merkmalen man bei der Arbeitsanalyse unterscheiden kann.

In der Arbeitspsychologie von heute wird unter anderem sehr großer Wert auf Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung gelegt. Die Arbeitsumgebung und die Tätigkeiten sollen an den Menschen angepasst werden (nicht umgekehrt), d.h. dass unter anderem Maßnahmen wie Verbesserungen der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (zum Beispiel zur Vermeidung von Stress), qualitative Verbesserung der Arbeitsinhalte als Voraussetzung für Lern- und Entwicklungschancen in der Arbeit, aber auch Unfallschutzbestimmungen und arbeitshygienische Vorschriften gesetzt werden sollten (Baillod, 1999).

Der Weg im Arbeitsschutz und in der Arbeitsgestaltung führte von der reinen Vermeidung gesundheitlich riskanter Umgebungsfaktoren über den aktiven Abbau dieser Arbeitsbelastungen bis hin zur aktiven Gestaltung von gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen und von persönlichkeitsförderlichen Arbeitsinhalten.

Der Arbeitskreis Gesundheit an der Universität Potsdam veröffentlichte einen Bericht zum Thema „Gesundheitsförderung“:

Jedes Unternehmen, das im Wettbewerb bestehen möchte, benötigt dazu auf jeden Fall gesunde, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Das Unternehmen hat entsprechend den Richtlinien der Europäischen Union Pflichten gegenüber den Mitarbeitern zu erfüllen (vgl. EG-Rahmenrichtlinie: Richtlinie des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit [89/391/EWG – Artikel 6]): Die Arbeitgeber sind dazu verpflichtet, den „Faktor Mensch“ zu berücksichtigen, vor allem bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- bzw. Fertigungsverfahren

(http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=de&numdoc=31989L0391 [21.08.2004]).

Früher wurde unter Arbeitsschutz, der sich nur auf die Vermeidung von Unfällen und Berufskrankheiten konzentrierte, ein ziemlich enger Gesundheitsbegriff verstanden: Es wurde nur auf die körperliche Unversehrtheit und auf die Abwesenheit von Krankheiten Wert gelegt. Moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz dagegen stützt sich auf einen sehr viel weiter gefassten Gesundheitsbegriff: das körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden sowie die Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen. Vermieden werden sollten nicht nur arbeitsbedingte Erkrankungen sondern auch psychische Fehlbelastungen (<http://www.uni-potsdam.de/u/AKG/was%20ist%20GF.htm> [03.05.2004]).

Auch Richter (2001) weist ausdrücklich darauf hin, dass zu den Zielsetzungen moderner Arbeitsgestaltung auf jeden Fall die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz gehört. Früher waren Schutzmaßnahmen überwiegend auf die Vermeidung pathogener Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel Lärm, Schadstoffe und Zeitdruck gerichtet. Jetzt stehen immer mehr gesundheitsförderliche Maßnahmen im Zentrum des Interesses, weil es inzwischen als unumstritten gilt, dass nicht nur physikalische Umgebungsfaktoren die Arbeit beeinträchtigen. Risikofaktoren können genauso aus der Beschaffenheit der Arbeitstätigkeit selbst heraus entstehen (hohe Arbeitsintensität, eingeengte Handlungsspielräume und fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte). Als risikoreduzierende Parameter nennt Richter erhöhte Selbstwirksamkeit, angemessene Handlungskompetenz sowie geringe Ausprägungen von negativer Affektivität und Feindseligkeit (Richter, 2001).

2.2 Arbeitsanalyseverfahren

Damit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden können, sind Arbeitsanalyseverfahren eine sehr wichtige Voraussetzung. Ziele von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sind z.B. Effektivität, Schutz der Mitarbeiter, Wirkungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Verfahren beurteilen Tätigkeiten nach bestimmten Kriterien. Eine solche wichtige Eigenschaft ist zum Beispiel eine gesundheitsgerechte und humane Arbeit. Arbeitstätigkeiten gelten dann als human, wenn die psychophysische Gesundheit des Arbeitnehmers nicht geschädigt wird, wenn die Tätigkeiten das soziale Wohlbefinden nicht beeinträchtigen, wenn sie den Bedürfnissen und Qualifikationen des Mitarbeiters entsprechen, wenn sie die Möglichkeit von Einfluss auf Arbeitsbedingungen zulassen und wenn sie zu Persönlichkeitsentwicklung und Kompetenzförderung der arbeitenden Menschen beitragen (Oesterreich & Volpert 1999; Ulich, 1998).

Arbeits- und Aufgabengestaltung

Arbeitnehmer sollen wie gesagt auch vom Gesetz her nicht nur vor Unfällen und Berufskrankheiten geschützt werden sondern auch vor gesundheitlichen Gefährdungen durch falsche Arbeitsgestaltung, psychische Belastung, Monotonie und Ermüdung bewahrt werden. Es wird also nicht nur das Vermeiden ungünstiger Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte gefordert, sondern darüber hinaus auch das Gestalten günstiger Bedingungen.

Arbeitsaufgaben sollten so gestaltet sein, dass sie menschliche Fähigkeiten, Besonderheiten und Stärken unterstützen und fördern und so zur Aufrechterhaltung der Gesundheit beitragen. Persönlichkeitsförderliche und behinderungsfreie Arbeiten sind das Ziel.

Präventive Arbeitsinhaltsgestaltung soll unter anderem zur Gesundheitsförderung beitragen, hier einige Beispiele für solche Präventionsmaßnahmen: Möglichkeiten für soziale Unterstützung, Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume, Nutzen und Weiterentwicklung von beruflichem Können.

Psychologische Arbeitsanalysen ermöglichen das Ermitteln von Schwachstellen in der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation, sie erlauben das Bestimmen von Qualifikations- und Eignungsanforderungen und außerdem können Vergleiche zwischen

verschiedenen Arbeitstätigkeiten angestellt werden. Eine Arbeitsanalyse kann zur (künftig besseren) Gestaltung und Bewertung von Tätigkeiten beitragen, sie soll Arbeitsorganisationen und Arbeitsaufgaben entlang verschiedener Kriterien (zum Beispiel Entscheidungsspielraum, Kommunikation, Belastung, ...) untersuchen und beurteilen. Mithilfe einer Arbeitsanalyse kann ermittelt werden, inwieweit die einzelnen Arbeitstätigkeiten verschiedenen vorgegebenen Kriterien wie Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Persönlichkeitsförderlichkeit, Gesundheitsförderlichkeit und Lernförderlichkeit entsprechen (Dunckel, 1999; Dunckel et al., 1993; Hacker, Fritsche, Richter & Iwanowa, 1995).

Hier noch einmal ein zusammenfassender Überblick über die Gegenstandsbereiche und Anwendungsmöglichkeiten von psychologischen Arbeitsanalyseverfahren:

Gegenstandsbereiche:

- Erfassen der objektiven Arbeitssituation
- Erfassen des subjektiven Erlebens der objektiven Arbeitsbedingungen
- Analyse von Auswirkungen der Arbeitstätigkeit auf das Befinden und Erleben der Beschäftigten
- Analyse der Arbeitsaufträge und der Bedingungen ihrer Erfüllung
- Erarbeiten von Gestaltungsvorschlägen
- Hinweise für das Restrukturieren der Arbeitstätigkeiten

Möglichkeiten der Anwendung:

- stellt die Berücksichtigung der Erfahrung und des Wissens der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen sicher,
- bringt einerseits veränderungsbedürftige und andererseits erhaltenswerte Arbeitsbedingungsaspekte zum Vorschein,
- liefert den Betrieben und Unternehmen Vorschläge für Verbesserungen und konkrete Anregungen (Oesterreich & Volpert, 1999).

Bedingungsbezogene und personenbezogene Arbeitsanalyse

Bei den in der Arbeitspsychologie üblichen Analyseverfahren unterscheidet man zwischen bedingungsbezogenen und personenbezogenen Fragestellungen. Bei bedingungsbezogenen Analysen werden die Merkmale der Arbeit analysiert, unabhängig vom jeweiligen Arbeitsausführenden. Bei personenbezogenen Analysen stehen interindividuelle Unterschiede zwischen den Arbeitnehmern bei der

Wahrnehmung, bei der Interpretation und bei der Arbeitsausführung im Mittelpunkt (Dunckel, 1999). Da das in der vorliegenden Untersuchung verwendete Instrument RDFN-B03 zu den bedingungsbezogenen Analyseverfahren zählt, möchte ich darauf näher eingehen.

Bedingungsbezogene Arbeitsanalyse:

Bei diesen Verfahren liegt das Hauptaugenmerk auf den verschiedensten Bedingungen, in die die unterschiedlichen Tätigkeiten eingebettet sind und denen der Mitarbeiter ausgesetzt ist. Es ist wichtig, dass Arbeitstätigkeiten zusammen mit den sie bestimmenden Bedingungen (sowohl subjektive als auch objektive) und den daraus folgenden Auswirkungen untersucht werden. Um überindividuell gültige situative Tätigkeitsbedingungen objektiv zu erfassen, ist eine solche bedingungsbezogene Fragestellung erforderlich. Daraus ergeben sich dann Unterschiede zwischen den Arbeitstätigkeiten, die durch organisatorische und technische Bedingungen geprägt sind. Unberücksichtigt bleiben wahrscheinlich vorhandene persönliche Besonderheiten der Arbeitnehmer, sonst könnten eventuelle Vorlieben oder Neigungen des Beschäftigten die Beurteilung der Arbeitsbedingungen verzerren. (Dunckel et al., 1993; Hacker et al., 1995; Oesterreich & Volpert, 1999).

Subjektive und objektive Arbeitsanalyse

Darüber hinaus wird in der Arbeitspsychologie noch zwischen objektiven (beobachtend und datenanalysierend) und subjektiven (erlebte, wahrgenommene und bewertete Sachverhalte) Analyseteilen unterschieden.

In der objektiven Arbeitsanalyse werden der gegebene Arbeitsauftrag der Tätigkeit, seine Bedingungen und der Tätigkeitsvollzug einschließlich der regulierenden Vorgänge untersucht.

Die subjektive Arbeitsanalyse widmet sich der Redefinition des Arbeitsauftrags (wie der Arbeitnehmer den Arbeitsauftrag und dessen objektive Ausführungsbedingungen bewertet). Hauptaugenmerk liegt auf den Wechselwirkungen zwischen Subjekt und Tätigkeit. Außerdem fließen individuelle Leistungsvoraussetzungen (wie der Beschäftigte die Tätigkeiten wahrnimmt und bewertet) in die Analyse mit ein.

Objektive Verfahrensteile ermitteln also den Arbeitsauftrag, die Ausführungsbedingungen und die daraus entstehenden Anforderungen an den Mitarbeiter, subjektive Verfahrensteile ermitteln die Wahrnehmung und Bewertung der

Anforderungen durch den Arbeitnehmer. Dieser Vorgang wird als Redefinition der Arbeitsaufgabe bezeichnet (Hacker et al., 1995).

2.3 Die Arbeitswelt und Arbeitsanforderungen aus der Sicht der arbeitenden Menschen

Betrachtet man die moderne Arbeitswelt aus der Sicht der Berufstätigen, so ist festzustellen, dass laufend Veränderungen im Gange sind, die neue Anforderungen an die Menschen stellen (Portuné, 2004). Einerseits ziehen neue Technologien eine permanente Änderung der Anforderungen nach sich, andererseits wirken sich auch neue Arbeits- und Organisationsformen auf die Belastung der Berufstätigen aus. Außerdem nimmt die Geschwindigkeit, mit der sich Formen der Belastungen und der Anforderungen ändern, ständig zu.

Durch solche Veränderungen in der Arbeits- und Geschäftswelt – so Elke (2001) – treten neue Formen von Arbeit und Zusammenarbeit auf. Dieses Phänomen hat einerseits sehr positive Auswirkungen auf den einzelnen Menschen, zum Beispiel ein hohes Ausmaß an Arbeits- und Lebensqualität, was sich unter anderem in Selbständigkeit, Unabhängigkeit, hohem Einkommen, Herausforderungen, Einsatz der eigenen Ressourcen, Stolz, Freude, Selbstsicherheit, Persönlichkeitsentwicklung und Kompetenzgewinn äußert. Auf der anderen Seite treten jedoch auch negative Konsequenzen auf, wie zum Beispiel gesundheitliche Belastungen (persönliche Überforderung, Selbstausbeutung, Burnout, Konkurrenz). Kennzeichen dieser neuen Form der Arbeit sind zunehmende Individualisierung und im gleichen Maße auch wachsende Notwendigkeit zur Zusammenarbeit und Kooperation.

Lebenserfüllung und die Förderung der eigenen Persönlichkeitsentwicklung werden von Faktoren wie einem hohen Ausmaß an Herausforderung, Selbstverantwortung und Risikobereitschaft unterstützt. Allerdings sind auch zunehmende Verunsicherung, Überforderung, Burnout, emotionale Erschöpfung, Konflikte, Isolation und fehlende Unterstützung von Seiten der Organisation und Gesellschaft zu beobachten (Elke, 2001).

Lasshofer (2002) nennt allgemeine Kernqualifikationen zukünftiger Arbeitnehmer: Selbständigkeit und Eigeninitiative, die Fähigkeit sich Ziele zu setzen, erworbenes

Wissen anzuwenden, kritisch zu denken und zu planen. Ganzheitliches und vernetztes Denken in komplexen Umgebungen, interdisziplinäres Denken, Flexibilität, Autonomie, Entscheidungs- und Verantwortungsfähigkeit sind wünschenswerte Qualifikationen. Grundvoraussetzung dafür ist die soziale Kompetenz.

Wie erwähnt ist das Ziel von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen unter anderem das Schaffen von gesundheitsförderlichen Tätigkeiten. Hier einige konkrete Merkmale, wie solche Arbeitstätigkeiten aussehen können:

- ganzheitliche Arbeitsaufgaben (planen, vorbereiten, ausführen, selber kontrollieren)
- vielfältige und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, die auch körperliche Aktivitäten umfassen
- Entscheidungsmöglichkeiten (zum Beispiel Reihenfolge der Aufgaben, Arbeitsmittel, Tempo usw.)
- Möglichkeit zur sozialen Interaktion (Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten)
- Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Tätigkeit erhalten und erweitern
- Leistungsbewertung und Anerkennung
- positives Arbeitsklima, mitarbeiterorientierte Führung
- Organisationsstrukturen, die sich für die Aufgabenerfüllung bzw. für soziale Interaktion eignen (<http://www.uni-potsdam.de/u/AKG/was%20ist%20GF.htm> [03.05.2004]).

Portuné (2004) nennt einige gesundheits- und sicherheitskritische Tätigkeitsmerkmale: Informationsmangel oder Informationsüberflutung, eingeschränkte oder erschwerte Informationsaufnahme, Unterbrechungen der Arbeitstätigkeiten (durch andere Personen, durch Funktionsstörungen der Arbeitsgeräte), Kommunikations- und Kooperationsbehinderungen, Qualifikationsdefizite.

Aus einer Untersuchung von Jahn und Hacker (2004) geht hervor, dass neben den Bedingungen der Arbeitsausführung auch der Arbeitsinhalt wichtig für das Wohlbefinden ist. Die Autoren gingen der Frage nach, welche Merkmale der Arbeit am Entstehen von Befindensbeeinträchtigungen beteiligt sein können und ob Befindensbeeinträchtigungen auch bei gesundheitlich unbedenklichen Arbeitsausführungsbedingungen und gesundheitsförderlichen Arbeitsinhalten entstehen können, nämlich durch das Erleben von Arbeitsplatzgefährdung. Sie untersuchten wie

gesagt den Arbeitsinhalt (psychische und physische Anforderungen der Arbeitstätigkeiten an die Arbeitspersonen).

Mittels Arbeitsstudien und Befragungen wurden bei 478 Arbeitnehmern in elf Fertigungs- und Dienstleistungsunternehmen die Beziehungen zwischen den Arbeitsinhalten und der Arbeitsmarktsituation einerseits und dem arbeitsspezifischen sowie dem unspezifischen Wohlbefinden andererseits untersucht. Dabei stellten die Untersucher fest, dass der Arbeitsinhalt das Wohlbefinden stark beeinflusst. Arbeitsinhaltsgestaltung bleibt also lohnend. Die Wirkung solcher Maßnahmen auf das allgemeine Wohlbefinden und damit auch auf das Leistungsverhalten von Arbeitnehmern war deutlich zu erkennen, die Arbeitsinhaltsgestaltung beeinflusste das Wohlergehen stärker als schlechte Arbeitsmarktsituationen (Jahn & Hacker 2004).

2.4 Kommunikation

Als nächstes wenden wir uns dem Thema der Kommunikation zu. Zu Beginn möchte ich ein paar Definitionsbeispiele zeigen, welche die Vielfalt dieses Phänomens deutlich machen. Im speziellen widme ich mich der Kommunikation in der Arbeitswelt bzw. den verschiedenen unternehmensinternen Kommunikationsprozessen. Außerdem werden einige Möglichkeiten der Kommunikationsforschung aufgezeigt.

2.4.1 Definitionen

Kommunikation ist ein in vielen verschiedenen Bereichen des Lebens äußerst weitverbreiteter Begriff, der daher auch die unterschiedlichsten Bedeutungen und Inhalte repräsentiert. Ich möchte einige Beispiele von Begriffsdefinitionen anführen, um die Vielfalt der Verwendung des Kommunikationsbegriffes aufzuzeigen, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu stellen.

Der Begriff Kommunikation stammt aus dem Lateinischen: communis bedeutet gemeinsam, gemeinschaftlich, allgemein, das abgeleitete Verb communicare mitteilen, gemeinsam machen. Die darin steckende Grundidee der Gemeinsamkeit und der Verbindung liegt den meisten Definitionen von Kommunikation zugrunde (Brönimann, 1970).

Hickethier (2003) definiert Kommunikation allgemein als einen Austausch sprachlicher und nichtsprachlicher Aspekte. Es bedeutet sich verständigen, sich austauschen, miteinander reden. Vorausgesetzt wird aber, dass man sich in sein Gegenüber bzw. in die Rolle des anderen hineinversetzen kann.

Betrachtet man Kommunikation von einem sozialen Standpunkt aus, so ermöglicht sie den Menschen ein Leben in Gemeinschaft. Wenn Mitglieder einer Gruppe durch den Kommunikationsprozess miteinander in Verbindung stehen, dann arbeiten sie zusammen und bilden letztendlich eine Organisation (Brönimann, 1970). Auch Löhner (1994) meint, von einem sozialen Standpunkt aus gesehen, dass Kommunikation die Chance bietet, sich durch einen gemeinsamen Erkenntnisfortschritt zu entfalten. Geeignete Interaktionen im Umgang mit anderen Menschen sind Konfliktfähigkeit, Teamorientierung, Feedbackverhalten und Empathie.

2.4.2 Kommunikation in der Arbeitswelt

Diese eben genannten Kommunikationsformen sind auch in der Arbeitswelt von großer Bedeutung. In meiner Diplomarbeit werde ich unter anderem die verschiedenen Kommunikationsprozesse im Unternehmen untersuchen. Im Folgenden geht es daher um spezifischere Kommunikationsformen, Kommunikationsfunktionen und kommunikative Aspekte, jeweils bezogen auf die Arbeit und aus der Perspektive der Unternehmensorganisation bzw. der Unternehmensmitglieder.

„Soziale Geborgenheit erfahren Menschen durch Kommunikation“ (Löhner, 1994, S.106). Der Autor beschreibt wie folgt: Kommunikation sorgt für richtig verteiltes Sachwissen, vermittelt Geborgenheit im Unternehmen und trägt die kollektive Motivation. Er unterscheidet:

Funktionale Kommunikation: Sie dient der Aufgabenlösung, bestimmt Informationsaustausch und Korrekturverhalten. Von dieser Perspektive aus sind Mitarbeiter nur Werkzeuge um Unternehmensziele zu erreichen, das Verhalten ist eine Reaktion auf Regeln.

Personale Kommunikation: Sie unterstützt die Beziehungen, Mitteilungsbedürfnisse und Kontaktvergewisserung stehen im Vordergrund. Beziehungsprobleme stehen über Sachproblemen. Von dieser Perspektive aus gesehen steht die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Mittelpunkt, das Verhalten ist eine Reaktion auf Menschen.

Erst beide Perspektiven zusammen ergeben ein sinnvolles Kommunikationsgeschehen und tragen so zu sozialer Geborgenheit als Voraussetzung von sozialer Gesundheit bei (Löhner, 1994).

Erwartungen der Mitarbeiter

Einem selbstbewussten Menschen in der modernen Gesellschaft wird es nicht genügen, nur Arbeitsanweisungen von Vorgesetzten entgegen zu nehmen. Ein Mitarbeiter will sicherlich auch darüber informiert sein, warum er diese Tätigkeiten ausführt, um so seine Tätigkeiten als sinnvoll erleben zu können.

Immer häufiger zeigt sich ein verstärktes Bedürfnis nach menschlicher Anerkennung, nach Selbstverwirklichung, Mitwirkung und sinnvoller Tätigkeit. Das erfordert ein innerbetriebliches Kommunikationsverhalten, das dem Mitarbeiter Achtung vermittelt und das ihn ernst nimmt. Erst eine offene, ehrliche, umfassende und zeitgerechte Information macht interne Kommunikation glaubwürdig und interessant.

Ein modernes innerbetriebliches Kommunikationsprogramm hat die Aufgabe, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern anzuregen und zu erleichtern. Die Vorteile einer für alle Seiten gelungenen Kommunikationsstruktur sind offensichtlich:

- gedankliche Befruchtung untereinander,
- Möglichkeiten für Verbesserungen und Herausarbeiten von Neuerungen und
- wahrscheinlich auch höhere Zufriedenheit bei den Mitarbeitern (Beger, Gärtner & Mathes, 1989).

Sperka (1996b) nennt einige allgemeine Beispiele für Kommunikationsfunktionen im Unternehmen:

- Kommunikation als Notwendigkeit zur Abstimmung und Koordination verschiedener Unternehmensbereiche,
- Kommunikation als Möglichkeit zur sozialen Unternehmenseinbindung für den Mitarbeiter und damit ein Beitrag zum Wohlbefinden und zur psychischen und physischen Gesundheit,
- Kommunikation als Rückmeldung über Verhalten und erbrachte Leistungen des Mitarbeiters und damit als Motivationsfaktor für bessere Leistungen.

Unzureichende Kommunikation

Wiswede (1994) zeigt auf, wie man sich ein fehlerhaftes Kommunikations- bzw. Informationssystem vorstellen kann:

Unzureichende Information, fehlendes Feedback, das Gefühl der Bevorzugung anderer Mitarbeiter, Ausschluss von Entscheidungen (dadurch sinkt die Identifikation mit dem Unternehmen). Der Autor nennt aber auch Strategien, um diesen Fehlern entgegenzuwirken. Eine Möglichkeit wäre die Durchführung von Mitarbeitergesprächen (die jedoch nicht ritualisiert und halbherzig ablaufen sollen), um eventuell vorhandene Missstände aufzudecken. Solche sind beispielsweise: Spannungen und Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern, ungerechte Behandlungen, zu hohe oder zu geringe Belastung, Intrigen, Missverständnisse, Diskrepanzen zwischen den Erwartungen des Mitarbeiters und den Vorstellungen der Unternehmensführung (Wiswede, 1994).

2.4.3 Information und Kommunikationssysteme in Unternehmen und Organisationen

Im Arbeitsprozess steht Kommunikation oft im Zusammenhang mit Information. Informationen werden aufgespürt, aufgenommen, verarbeitet, verändert, an andere weitergegeben oder zurückgehalten. Ich werde nun darauf eingehen, wie Information und Kommunikation in Unternehmen bzw. Organisationen zueinander in Beziehung stehen.

Interne Unternehmenskommunikation

Kommunikation innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens kann auf vielfältige Art und Weise stattfinden: Mitarbeitergespräche, Betriebsversammlungen, Mitarbeiterbefragungen, Teamsitzungen/Mitarbeiterbesprechungen, Mitarbeiterzeitung, elektronische Kommunikation, Veranstaltungen für Mitarbeiter. Der Erfolg einer unternehmensinternen Mitarbeiterkommunikation ist abhängig von den Erwartungen aller Beteiligten. Folgende Kommunikationsstrategien würden die wirklichen Bedürfnisse der Mitarbeiter völlig ignorieren und daher nicht ganz den eigentlichen Zweck erfüllen:

- ausschließlich Informationsweitergabe von der Führungsebene „nach unten“,
- Zweck des Aufrechterhaltens bzw. Stärkens der Mitarbeitermoral und -loyalität,
- eitle Selbstdarstellung der Unternehmensführung bzw. des Managements.

Moderne Kommunikationssysteme für Mitarbeiter sollten auf alle Fälle veränderte Einstellungen der Mitarbeiter und daraus resultierende unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse berücksichtigen (Beger et al., 1989).

Kommunikationssystem

Brönimann (1970) definiert Information ganz allgemein: Information ist wichtig für die Beseitigung von Ungewissheit und Unwissen bei dem, der sie empfängt.

Als Information bezeichnet Sperka (1994) die Nachrichtenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger, Kommunikation beschreibt im Unterschied dazu die zwischen zwei oder mehreren Personen ablaufenden Prozesse zur Informationsweitergabe.

Die Kommunikation innerhalb einer Organisation ist an alle Mitglieder der Organisation gebunden und umfasst das Übermitteln sämtlicher Informationen (sowohl arbeitsrelevante als auch andere) in alle Richtungen (von oben nach unten, von unten nach oben und zwischen Kollegen). Warum ist Kommunikation nun so wichtig für Organisationen? Dazu Sperka (1994): „In dem Maße, in dem es einer Organisation gelingt, hohes individuelles Engagement an sich zu binden und den Mitarbeiter insbesondere im kommunikativen Sinn in das organisatorische Geschehen mit einzubeziehen, wird sie auch in der Lage sein, betrieblichen Nutzen daraus zu ziehen“ (S.104). Im Zuge dessen erhält der Mitarbeiter gewisse Entfaltungsräume, die zur Selbstverwirklichung beitragen.

Grundbedingung eines gut funktionierenden Kommunikationssystems in großen Unternehmen sollte die Tatsache sein, dass alle Stellen, Personen und Abteilungen im Unternehmen diejenigen Informationen erhalten, die ihnen ein optimal zielorientiertes Handeln ermöglichen. Der Informationsbedarf einer Arbeitsstelle erstreckt sich auf die Informationen, die über das Kommunikationssystem geliefert werden können und die Informationen, die beim Mitarbeiter selbst schon in Form von Wissen vorhanden sind (Brönimann, 1970).

Auch Sperka (1994) weist auf die essentielle Voraussetzung für koordiniertes organisatorisches Handeln hin – die richtige Kommunikation, weil sie im Arbeitsgeschehen eine zentrale Rolle spielt. Zum einen ist es wie gesagt notwendig, dass die Mitarbeiter mit sämtlichen Informationen versorgt werden, die sie für ihre Arbeit benötigen, zum anderen sollte aber auch garantiert werden, dass Informationen bei Bedarf selbständig beschafft werden können. Jeder Mitarbeiter sollte die

Möglichkeit erhalten, am Informationsbildungs- und Informationsverteilungsprozess aktiv zu partizipieren, um so zur Befriedigung des Bedürfnisses nach persönlichem Engagement beizutragen.

Die Notwendigkeit eines effektiven Informationsaustauschs zwischen den handelnden Personen hat zur Folge, dass Entscheidungen in verstärktem Maß kurzfristig und der Arbeitssituation angepasst getroffen werden. Dabei muss auf jeden Fall gesichert sein, dass sich die beteiligten und betroffenen Mitarbeiter Informationen auch gegenseitig zur Verfügung stellen. Daher beschäftigen sich wissenschaftliche Untersuchungen mit der Frage des Verlaufs und der Optimierung von Kommunikation in Organisationen (Sperka, 1994).

Das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern und die Organisationsstruktur eines Unternehmens werden heutzutage immer mehr durch die Nutzung neuer Medien bzw. neuer Telekommunikations- oder Informationstechnologien beeinflusst. Da Kommunikation ein äußerst wichtiger Bestandteil des menschlichen Daseins ist, bildet sie die Voraussetzung für das Funktionieren von Arbeitsteilung und Koordination in einem Unternehmen. Die Fähigkeit zur Kommunikation, Koordination und Vernetzung ist eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung innovativer Organisationsformen (Lasshofer, 2002).

Frühere Entwicklungen und Beispiele für Untersuchungsgegenstände

Richtiges Kommunizieren ist die Voraussetzung für koordiniertes organisatorisches Handeln. Im Zuge verschiedener Maßnahmen zur Dezentralisierung in den letzten Jahrzehnten verloren formale Kommunikationskanäle immer mehr an Bedeutung, effektiver Informationsaustausch trat in den Mittelpunkt von Unternehmen. Entscheidungen werden kurzfristig, vor Ort und der Arbeitssituation angemessen getroffen. Viele wissenschaftliche Publikationen beschäftigen sich mit dem Verlauf und der Optimierung der Kommunikation in Organisationen (Sperka, 1996a).

Aus der Sicht der Organisation wurden früher meistens Entscheidungen in der Führungsebene des Unternehmens getroffen und dann als Handlungsvorgabe nach unten zu den Mitarbeitern weitergegeben. Durch zunehmende Informationsmenge und steigenden zeitlichen Handlungsdruck in immer komplexeren Entscheidungssituationen musste ein Teil der Informationsverarbeitungskapazität abgegeben werden um die Handlungsfähigkeit nicht einzuschränken. Shaw (1964, zitiert nach Sperka, 1996a) oder

Leavitt (1951, zitiert nach Sperka, 1996a) wiesen darauf hin, dass dafür jedem Beteiligten die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen müssen. Eine reine Verteilung der Informationen über formale Kanäle reicht dafür nicht mehr aus, die Mitarbeiter sollten auch selbständig und aktiv Informationen einholen und weitergeben. Aus der Sicht des Mitarbeiters entstehen so neue Freiräume, um eigene Ideen im Unternehmen einzubringen. So kann jeder zu einem Mitgestalter der Organisation werden. Vermutet wird allerdings, dass diese Freiräume auch für persönliche Zwecke genutzt werden, die nicht mit den Zielen der Organisation bzw. des Unternehmens in Einklang stehen.

Zur Frage der Weitergabe von Informationen stellten Tesser & Rosen (1975, zitiert nach Sperka 1996a) verschiedene empirische Befunde vor. Grundsätzlich ist festzustellen, dass gute Nachrichten öfter, schneller und umfangreicher weitergeleitet werden als schlechte. Bezogen auf die Unternehmenshierarchie formulierten Dansereau & Markham (1987), dass generell gute Nachrichten eher nach oben weitergegeben werden. Dafür gibt es unterschiedliche Hypothesen: Zum einen werden Informationen nur dann weitergeleitet, wenn sie den Normen und Werten des Unternehmens entsprechen, zum anderen auch nur dann, wenn keine unangenehmen Konsequenzen zu erwarten sind.

Doch Kommunikationsprozesse in Unternehmen sind natürlich wesentlich komplexer und umfangreicher, Kommunikation tritt als umfassendes und inhaltsreiches Phänomen auf, das von einer Vielzahl von Gesichtspunkten aus untersucht werden kann.

Zu Beginn der 50er Jahre begann psychologische Forschung zu Kommunikationsverhalten und Informationsmanipulation in Organisationen. Read (1962) thematisierte die nach oben gerichtete instrumentelle Kommunikationsfunktion, um den eigenen Status zu erhalten. Der Zusammenhang zwischen dem Aufwärtstreben von Mitarbeitern und der Genauigkeit bzw. Sorgfalt, mit der relevante Information nach oben weitergeleitet wurde, erwies sich als signifikant negativ. So gaben aufstiegsmotivierte Mitarbeiter weniger genaue und meist verzerrte Informationen an die Vorgesetzten weiter. Bei weniger Aufstiegsmotivierten wirkte das Vertrauen in den Vorgesetzten als moderierende Variable.

Bosetzky (1979) betont aus soziologischer Perspektive, dass Kommunikationsverhalten in Organisationen nicht nur von organisatorischen Zweckmäßigkeiten (zum Beispiel zur Reduktion) geprägt ist. Er betrachtet kommunikative Verhaltensweisen unter dem Aspekt der bewussten Schaffung von Unklarheit beim Empfänger der Nachrichten. Organisation als Ganzes ist übermächtig – Individuen entwickeln daher verschiedene

Techniken (zum Beispiel das bewusste Schaffen von Unklarheit), um sich Freiräume in der Organisation zu schaffen und um sie so umformen zu können, damit sie den eigenen Bedürfnissen und Zielen eher entspricht. Genannt werden zum einen Gründe, warum Vorgesetzte ihre Mitarbeiter nur mit unklaren und unvollständigen Informationen versorgen:

- Demonstration der eigenen Überlegenheit durch Versorgung der Mitarbeiter mit mangelhaften, widersprüchlichen Informationen für die Aufgabenerledigung,
- bei den Mitarbeitern Unsicherheit bezüglich Arbeitsplatzsicherheit und möglicher Beförderungschancen erzeugen, um dadurch Akzeptanz und Disziplin zu erhöhen,
- unterschiedliche Maßstäbe und Normen für das Verhalten und für konkrete Handlungen von Mitarbeitern vorgeben, um Fehler nachzuweisen und negativ zu sanktionieren,
- unklare Abgrenzung der Kompetenzen unter den Mitarbeitern, um dadurch Konflikte zwischen den Arbeitnehmern zu provozieren und die eigene Position zu stärken,
- eigene strategische Absichten verschleiern, offen lassen und mit Täuschungen arbeiten, um so geplante Aktionen von anderen zu verhindern und die Bildung einer Gegenmacht zu unterbinden.

Gründe für Mitarbeiter, Informationen nicht an Vorgesetzte weiterzugeben bzw. bei diesen Unklarheit zu schaffen:

- Darstellung der eigenen Arbeit als zeitaufwändiger (mit dem Hintergedanken, ein Mehr an Arbeit zu umgehen),
- Vermeiden exakter Zielfestlegungen, damit Fehler nicht so leicht gemacht und nachgewiesen werden können,
- etwas verkomplizieren, damit der Vorgesetzte von den Fähigkeiten des Mitarbeiters abhängig gemacht werden kann und den Vorgesetzten so zwingen, auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen verstärkt Rücksicht zu nehmen.

Von den soziologischen Analysen zeigt sich also eine Vielzahl von Mechanismen, wie und warum Informationen für individuelle Ziele benutzt und verändert bzw. manipuliert werden. Ein strukturierteres Bild liefern psychologische Ansätze, die sich meist auf die Kommunikation mit Vorgesetzten beziehen. Die Befunde lassen den Schluss zu, dass Kommunikationsverhalten in Organisationen von persönlichen Karrierewünschen geprägt wird, eine entscheidende Rolle spielt allerdings die Art der Information.

Personenbezogene Informationen werden so verändert, dass der Betroffene in einem besseren Licht erscheint, um so seinen Karrierezielen näher zu kommen. Sachinformationen dagegen, die dem Betriebsergebnis dienlich sein können, werden anscheinend als Leistungskriterium gesehen und daher exakter und gründlicher berichtet. Bei Beschreibungen des individuellen Arbeitsumfeldes, wie Arbeitsplatzausstattung, können negative Darstellungen erwartet werden. Dahinter steckt die Hoffnung, dass der Vorgesetzte etwas an den Gegebenheiten und Arbeitsbedingungen ändert (Sperka, 1996a).

Sperka (1996a) berichtet weiter über eine in Deutschland durchgeführte Studie zum Thema Informationsmanipulation (Zurückhaltung und Veränderung von Informationen). Mithilfe eines Fragebogens wollte man Informationen zur anonymen Beurteilung der Arbeitssituation erhalten. Die Probanden füllten den Fragebogen einmal anonym aus, das zweite Mal mit der Instruktion, dass die gemachten Angaben nicht anonym seien und direkt an den Vorgesetzten weitergegeben würden. Es zeigte sich, dass gut die Hälfte der Beteiligten keine Informationen an die Vorgesetzten weitergaben. Auch wenn die Ergebnisse dieser Studie erst vorläufig sind, so zeigte sich doch, dass individuelle Kommunikationsstrategien etwas Alltägliches sind. Kommunikation dient nicht nur dem Erreichen von Organisationszielen sondern auch individuellen Interessen; Zurückhaltung und Veränderung von Informationen sind dabei die gängigsten Manipulationsstrategien.

Das Phänomen der Zurückhaltung von eigenen Informationen werde ich auch in der vorliegenden Arbeit genauer untersuchen. Es interessieren die Fragen, ob dieses Verhalten im konkret betrachteten Unternehmen überhaupt auftritt und womit es zusammenhängen könnte.

2.4.4 Methoden der Kommunikationserforschung nach Markus Sperka

Weil ich für einen Teil meiner Untersuchung auf ein von Markus Sperka entwickeltes Instrument zurückgreife, sollen nun noch einige Überlegungen des Autors zum Thema Kommunikation und Kommunikationsforschung folgen.

Den Beobachtungen von Sperka (1994) zufolge untersuchen die meisten Studien zur innerorganisatorischen Kommunikation nur die Versorgung der verschiedenen Arbeitsplätze mit Informationen, der Befragte wird somit zum passiven

Informationsempfänger. Dieses Vorgehen wird jedoch dem eigentlichen Kommunikationsgeschehen nicht wirklich gerecht.

Das Phänomen der Kommunikation ist eingehüllt in eine beinahe unüberschaubare Heterogenität, es ist kaum möglich, alle Aspekte und eventuelle Funktionen der menschlichen Kommunikation in einem theoretischen Ansatz unterzubringen.

Neben der Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen des Phänomens der Kommunikation findet man auch eine ganze Reihe von empirischen Fragestellungen und Forschungsansätzen. Sperka (1996b) versucht die Erforschung der Kommunikation von vier verschiedenen Blickwinkeln aus zu differenzieren, um somit einen Überblick über diese Vielfalt zu geben. Diese vier metatheoretischen Perspektiven lauten:

- die mechanistische Perspektive
- die psychologische Perspektive
- die geschlossene Systemperspektive
- die offene Systemperspektive

Jede dieser Perspektiven favorisiert unterschiedliche theoretische Positionen, Aspekte, zugrunde liegende Modellannahmen und Vermutungen über zentrale Kommunikationskonzepte (wie die menschliche Kommunikation generell gesehen wird).

Sie unterscheiden sich in Bezug auf den „Locus“ der Kommunikation. „Locus“ ist der zentrale Ort, an dem Kommunikation stattfindet. Der Locus bestimmt, auf welche Elemente des Kommunikationsprozesses der Untersuchungsschwerpunkt gelegt wird. Die vier genannten Perspektiven bauen nicht aufeinander auf (Krone, Jablin & Putnam, 1987).

1. Die mechanistische Perspektive

Im Vordergrund steht der Begriff der „Relation“ zwischen Systemkomponenten. Relation kann man sich als einen Kanal vorstellen, der zur Informationsvermittlung dient. Kommunikation findet in diesem Modell als Informationsübertragung zwischen zwei oder mehreren Personen statt, wobei die Information eine Veränderung beim Empfänger bewirkt.

Der Mensch wird als extern determiniertes Element in einem System (bestehend aus mindestens zwei Elementen) verstanden. Eigendynamiken und Selbstorganisierungstendenzen bleiben hier unberücksichtigt. Das menschliche

Verhalten wird als Funktion externer Stimuli untersucht. Kommunikation ist reine Information, vermittelt über das Trägermedium Kanal.

Einige Kennzeichen und Grundannahmen (Krone et al., 1987; Sperka, 1996b):

- externe Determination des Verhaltens der Elemente in einem kommunizierenden System
- eine lineare und kausale Verbindung zwischen verschiedenen Teilen des Prozesses
- Kommunikation bzw. Information als „Verursacher“ von Veränderungen im Empfänger (der Sender bewirkt etwas im Empfänger, Kommunikation wird also durch die sich einstellende Veränderung im Empfänger beobachtbar)
- materielle Existenz der Komponenten des Kommunikationsprozesses (Information und Kanal)
- Unterbrechung oder Einengung des Informationsflusses (z.B. zwischen Personengruppen in einem Unternehmen zur Sicherstellung organisatorischer Abläufe) kennzeichnen Schwachstellen, Filter sollen Kommunikationszusammenbrüche verhindern bzw. eine hohe Nachrichtengüte ermöglichen.

Formales Grundmodell:

Eine Nachricht wird über einen Kanal vom Sender zum Empfänger weitergeleitet, dort dekodiert, verarbeitet, enkodiert und zurückgegeben. Zentral dabei ist die Nachrichtengüte, die von eventuellen Störungen im Kanal abhängt (zu den Kanälen zählen unter anderem Luft und Raum, aber auch die Wahrnehmungskanäle, die durch Wahrnehmungsprozesse und Motive des Empfängers beeinträchtigt werden können) (Sperka, 1996b).

2. Die psychologische Perspektive

Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen die am Kommunikationsprozess beteiligten Personen, formal dargestellt als Elemente des Systems. Kommunikation findet in den Personen statt, indem sie Informationen unterschiedlich nutzen, verändern und für bestimmte Zwecke einsetzen. Die Personen sind also aktiv Handelnde und nicht nur passive Informationsempfänger. Besonders innere Dynamiken und Motive bestimmen die Informationsverwertung und nicht nur

äußere Einflüsse. Personen sind aktive Kommunikationsgestalter. Untersuchungen konzentrieren sich auf die Erklärung und Beschreibung der Informationsumgebung, in der sich die Einzelpersonen aufhalten.

Die menschliche Informationsverarbeitung hat vor allem die Aufgabe, die einströmende Reiz- und Informationsflut zu reduzieren. Als Filter wirken zum Beispiel Motive, Einstellungen, Wahrnehmungs- und kognitive Prozesse. Den Locus bilden die unterschiedlichsten Kognitionen, Einstellungen und Wahrnehmungen der einzelnen Personen. Störungen im Kommunikationsprozess resultieren aus diesen psychischen Vorgängen (Krone et al., 1987; Sperka, 1996b).

Einige Kennzeichen und Grundannahmen:

- Im Vordergrund stehen psychologische Prozesse (Werte, Motive, Einstellungen, Kognitionen, Wahrnehmungen, Emotionen).
- Orientierung auf den Empfänger
- Informationsreduktion und -selektion auf Grund der Informationsüberlastung
- Information ist nicht materiell, sondern wird von einem System durch dessen Interaktion mit anderen Systemen erzeugt.
- Erst die subjektive Bedeutung einer übermittelten Nachricht und das Verstehen der Bedeutung garantieren das Stattfinden erfolgreicher Kommunikation.

Formales Grundmodell:

Kommunikation findet also in der Person statt. Im Kommunikationsprozess werden Bedeutungen vermittelt. Im Vordergrund der Untersuchung steht nicht die Information, sondern die Art und Weise der Kommunikationswahrnehmung und Kommunikationsverwertung (Sperka, 1996b).

Ein typisches Forschungsfeld: Untersuchungen zur organisationsinternen Kommunikation.

Betrachtet man die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation, so zeigt sich, dass Arbeitnehmer auf niederen Hierarchieebenen die Kommunikation mit den Vorgesetzten als weniger offen erleben als Kollegen auf höheren Ebenen.

Außerdem überschätzen Vorgesetzte gern die Zeit, in der sie mit ihren Mitarbeitern kommunizieren.

Meist sind Mitarbeiter auch eher geneigt, gute Informationen nach oben zu ihren Vorgesetzten weiterzugeben als schlechte, Vorgesetzte tendieren zum Gegenteil, nämlich eher schlechte Nachrichten an ihre Mitarbeiter weiterzuleiten (Sperka, 1996b).

Diese ersten zwei Perspektiven implizieren, dass Charakteristika der Organisation den Kommunikationsprozess determinieren (Krone et al., 1987).

3. Die geschlossene Systemperspektive

Aus einer ganzheitlichen, makroskopischen Sichtweise werden alle Personen eines Systems gleichzeitig betrachtet (das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile). Den Grundannahmen dieser Perspektive folgend sind die Individuen, mit ihrer Eigenschaft der Kommunikationsfähigkeit, in der Lage, ihre eigene soziale Realität zu kreieren und zu gestalten.

Von Bedeutung sind Konvergenz und das Schaffen gemeinsamer Orientierungen und Meinungen. Dies erfolgt durch gegenseitiges Verständnis und empathisches Binden an andere Menschen.

Kommunikation wird als zeitlich gerichteter Prozess gesehen, der in eine Richtung verläuft, nämlich in Richtung Konvergenz.

Im Unterschied zur psychologischen Perspektive, in der das Verhalten als Antwort/Reaktion auf Motive, Einstellungen, Werte und Erwartungen (ändern sich nur langsam) aufgefasst wird, entwickelt es sich hier durch die soziale Interaktion und es ändert sich im gleichen Maße in dem sich der soziale Kontext ändert.

Diese Perspektive hebt hervor, welchen möglichen Einfluss kulturelle Faktoren auf den Interpretationsprozess haben. Kultur bezieht sich auf alle gebildeten und anerkannten Verhaltensweisen einer Gruppe. Kultur ist, was eine Organisation *ist* und weniger, was sie *hat* (Krone et al. 1987; Sperka, 1996b).

Einige Kennzeichen und Grundannahmen:

- Der Blick richtet sich auf die soziale Gruppe als Ganzes.
- Kongruenz bedeutet, inwieweit verschiedene Personen im Kommunikationssystem Nachrichten auf die gleiche Art interpretieren bzw. ihnen gleiche Bedeutungen geben. Gemeinschaftlichkeit entsteht im Prozess der Interaktion durch die Konvergenz verschiedener Motive, Einstellungen,

Kognitionen. Im Verlauf der Kommunikation neigen die Personen dazu, ihre Orientierung in Bezug auf bestimmte Sachverhalte der Orientierung anderer Personen anzupassen.

- Psychologische Prozesse werden nach ihren ganzheitlichen sozialpsychologischen Auswirkungen beurteilt.

Formales Grundmodell:

Es wird angenommen, dass im Verlauf von Interaktions- und Kommunikationsprozessen übereinstimmende Kognitionen (Kongruenzen) geschaffen werden. Der Informationsaustausch mit anderen führt zu Kognitionskonvergenz in Richtung auf Uniformität (Sperka, 1996b).

4. Die offene Systemperspektive

Offenen Systemen liegen kontinuierliche strukturerhaltende Prozesse zugrunde. Für das Bilden und den Erhalt sozialer Strukturen ist der kommunikative Prozesscharakter wesentlich. Überlebenswichtig für offene Systeme sind deren Umweltbedingungen. Eine einmal gebildete Struktur bleibt nur bei Aufrechterhaltung der internen Organisation und der korrekten zeitlichen Abfolge der darin stattfindenden Prozesse bestehen.

Offene Systeme reagieren also auch empfindlich auf Veränderungen in ihrer Umwelt. Eine Ressourcenbegrenzung kann zum Beispiel dazu führen, dass neue Ressourcen erschlossen werden müssen. So findet aber wiederum Systemevolution statt.

Es stehen nicht auf jeder hierarchischen Ebene der Organisation die gleichen bzw. gleich viele Ressourcen zur Verfügung. Die Organisation sollte allerdings in der Lage sein, für den Einzelnen interessante Ressourcen bereitzustellen.

Kommunikation als eigentlicher Träger von sozialem Geschehen hängt gleichzeitig von diesem ab. Koordinierte Verhaltensmuster, die Organisationen erschaffen, erhalten und auflösen können, bilden grundsätzlich die Bestandteile von Kommunikation. Das Gesamtsystem der Kommunikation determiniert organisationales Verhalten.

Untersucher konzentrieren sich auf Kategorien, Formen und Muster von aufeinanderfolgenden Verhaltensweisen des Nachrichtensendens. Die Muster finden in einem Kommunikationssystem statt und helfen es festzulegen, zu definieren.

Einige Kennzeichen und Grundannahmen:

- Ständiger Austausch mit der Umwelt; aus der Umwelt beziehen offene Systeme die Energie für ihren Erhalt.
- Um ihre Struktur zu erhalten, müssen offene Systeme ihre Struktur ständig neu erzeugen. Bei diesen strukturerhaltenden Prozessen spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle.
- Untersucht werden vor allem beobachtbare Verhaltensweisen innerhalb des Systems. Dabei stehen aber nicht personale Eigenschaften im Vordergrund, sondern die Rolle, die von einer Person eingenommen wird.
- Eine Einzelperson ist nicht der zentrale Bestandteil von Aktionen. Die Verhaltensweisen, die ein einzelner in Relation zu den anderen zeigt, bilden soziale Ereignisse.
- Wechselseitige Interaktionen erhalten die soziale Struktur und entwickeln sich im Lauf der Zeit. Daraus besteht die organisationsinterne Kommunikation (Krone et al., 1987; Sperka, 1996b).

Von der geschlossenen Systemperspektive aus betrachtet führen Kommunikationsprozesse zu einer Konvergenz, zum Beispiel auf eine gemeinsame Einschätzung oder auf eine gemeinsame Identität; von der offenen Systemperspektive aus dienen diese Prozesse dem Strukturerhalt und der längerfristigen Strukturentwicklung.

Sperka (1996b) erwähnt, dass es noch keine umfassende Theorie gibt, die die menschliche Kommunikation ausreichend mit all ihren Aspekten darstellt und beschreibt. Je nach Blickwinkel und theoretischem Hintergrund werden immer nur bestimmte Aspekte herausgehoben. Sperka stellt noch eine andere Art vor, wie Kommunikation unterteilt und beschrieben werden kann:

Strukturelle Aspekte der Kommunikation

Die kommunikativ tätigen Personengruppen verändern sich je nach Situation und bilden unterschiedliche Kommunikationsstrukturen aus. Mehrere Personen, die zueinander in Kommunikation stehen, bilden immerhin für kurze Zeit ein System mit bestimmten umfassenden Eigenschaften. So kann Kommunikation auch in diesem Spannungsfeld (Element – System) betrachtet werden.

Konkret lautet die Frage nach der Struktur, wo bzw. zwischen welchen Elementen eine Kommunikation passiert.

Verschiedene Blickwinkel zur Betrachtung einer in eine Kommunikationssituation eingebundenen Person:

- intrapersonale kommunikationsrelevante Aspekte: Prozesse innerhalb der Person (Wahrnehmung, Informationsverarbeitung, Motive...)
- interpersonale kommunikationsrelevante Aspekte: Kommunikationsbeziehungen zwischen verschiedenen Personen (Kommunikationsstil, Kompetenz der Person...)
- kommunikationsrelevante Aspekte aus geschlossener Systemperspektive: die Beziehung einer Person zu einer Struktur (besteht aus anderen Personen)
- kommunikationsrelevante Aspekte aus offener Systemperspektive: organisatorische Dynamiken, Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Organisationsformen (Sperka, 1996b).

Funktionale Aspekte der Kommunikation

Als Funktion wird die Aufgabe bezeichnet, die ein strukturelles Element in einem System erfüllt. In einer Organisation kann Kommunikation zum Beispiel einem bestimmten Ziel (Koordination) dienen.

Jeder zuvor genannten strukturellen Ebene können funktionale Gesichtspunkte zugrunde liegen:

- intrapersonale Ebene: Hier kann die Funktion psychischer Prozesse als Bestandteil der Kommunikation betrachtet werden.
- interpersonal: die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des sozialen Prozesses
- geschlossene Systemperspektive: Untersuchung sozialer Funktionen
- offene Systemperspektive: Selbsterhaltungsfunktion von Organisationen und Systemen (Sperka, 1996b).

Spezifitätsaspekte der Kommunikation

Diese Aspekte betreffen die Frage, welche konkreten kommunikationsspezifischen Verhaltensweisen, die sich im Lauf der Evolution entwickelten, unter dem Kommunikationsbegriff zusammengefasst werden sollen (Sperka, 1996b).

2.4.5 Entwicklung des Fragebogens zur „Erfassung der Kommunikation in Organisationen“

Im deutschsprachigen Raum wird das Thema der organisationsinternen Kommunikation erst seit einigen Jahren ausführlicher diskutiert. Meist ging jedoch die Initiative solcher betriebsinterner Untersuchungen vom Unternehmen selbst aus, dabei war oft nur die unidirektionale Informationsweitergabe interessant (von der Führungsebene oben zu den Mitarbeitern nach unten). Bisher gab es im deutschen Sprachraum kein standardisiertes wissenschaftliches Untersuchungsinstrument zu einer umfassenden Erhebung aller möglichen Kommunikationsprozesse. Vor diesem Hintergrund entwickelte Markus Sperka den Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KomminO). Dieser ermöglicht zum ersten Mal Kommunikationsforschung auf einer breiten empirischen Basis (Sperka, 1997).

Der KomminO wurde im Jahr 1998 in 22 Banken (n=1320) durchgeführt. Im Prinzip kann man annehmen, dass in Serviceorganisationen wie Banken vor allem die Kommunikationsprozesse mit Vorgesetzten mit der Größe des Unternehmens zunehmen (Sperka, 2000). Der Autor berichtet über folgende Ergebnisse:

- Zum Thema Feedback: Es ergab sich eine negative Korrelation zwischen der subjektiven Einschätzung von Feedback und der Unternehmensgröße, auch bei der Kommunikation mit Kollegen trat eine negative Tendenz auf (aber nicht signifikant). Berücksichtigt werden sollten bei der Qualität des Feedbacks auf alle Fälle Einflussvariablen wie der Kommunikationsstil der Vorgesetzten und das Organisationsklima.
- Hierarchische Position (Vorgesetzte, Kollegen, unterstellte Mitarbeiter) und Informationsüberlastung: Es sollte ersichtlich sein, dass mit dem Ansteigen der hierarchischen Ebene auch das Kommunikationsvolumen und die mit Kommunikation verbrachte Zeit zunehmen. Im Prinzip sollte mit dem Anstieg der Kommunikationsaktivitäten auf Verwaltungsebene die subjektiv empfundene Informationsüberlastung steigen (wurde auch nachgewiesen).
- Geschlecht und Informationsqualität: Je höher die hierarchische Ebene, desto deutlicher zeigt sich die Verteilung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – zugunsten der Männer. Die Informationsqualität mit den Vorgesetzten (überwiegend männlich) wurde von Frauen positiver beurteilt.

Schlussfolgerungen:

Mit dem Verfahren wurde demonstriert, dass der KomminO theoretisch relevante Kommunikationsvariablen erfassen kann. Mit diesem Instrument können aber Kommunikationsumfang, die individuelle Konstruktion von Zweck/Ziel oder soziale Wirklichkeitskonstruktionen nicht erhoben werden (Sperka, 2000).

2.5 Journalismus

Die Probanden, die für die vorliegende Untersuchung zur Verfügung standen, sind alle in einem Medienunternehmen tätig, entweder im journalistischen oder im technisch administrativen Bereich. Ich werde deshalb im Folgenden typische Merkmale dieser Arbeitstätigkeiten etwas näher beleuchten und einige Untersuchungen, die bei Journalisten durchgeführt wurden, zusammenfassen.

2.5.1 Journalistische Tätigkeiten und deren Merkmale

Am Beginn dieses Kapitels stehen typische Kennzeichen der Arbeit, Qualifikationsanforderungen und Tätigkeiten von Journalisten in Hörfunk und Fernsehen.

Für jeden Journalisten ist es äußerst wichtig, dass er sich seiner Verantwortung bewusst ist. Schließlich wählt er aus der Fülle der täglich einlangenden Nachrichten und aus den ihm zur Verfügung stehenden Informationen die aus, die durch Veröffentlichung zu Themen werden. Ein Journalist soll Vermittler von Information sein, möglichst tatsachengetreu über Fakten und Ereignisse berichten, aber nicht die eigene Meinung anderen aufdrängen und sich als Menschheitsbeglucker und Oberlehrer aufspielen. Das Gesetz schreibt dem im ORF tätigen Journalisten Objektivität vor. Darunter wird Sachlichkeit unter Vermeidung von Einseitigkeit, von Parteinahme und von Verzerrung verstanden. Es bedeutet sich zu bemühen, alle erreichbaren und zuverlässigen Informationsquellen zu berücksichtigen und möglichst lückenlos zu recherchieren.

Viele Menschen haben ihr Radiogerät den ganzen Tag eingeschaltet. Ganz nebenbei wird hingehört, aber nur selten wird intensiv zugehört. Informationen müssen also so gebracht werden, dass sie trotz dieses Rezeptionsverhaltens auch ankommen. Im

Fernsehen sind plakative und einfache Informationen fernsehgerechter als strukturierte, komplizierte und vieldimensionierte. Trotzdem ist darauf zu achten, dass der Journalist zu Unabhängigkeit, Objektivität und Ausgewogenheit verpflichtet ist (Pürer, 1990).

Typisch journalistische Tätigkeitsarten Recherche, Auswahl, Präsentation

Täglich ist es erforderlich, Informationen eigenständig aufzuspüren oder die Richtigkeit von zugelieferten Informationen zu überprüfen. Aus dieser breitgefächerten Menge von Material muss das Wichtigste ausgewählt und aufbereitet werden. Und dann müssen die so aufbereiteten Informationen den technischen Möglichkeiten entsprechend in einer geeigneten Form veröffentlicht und präsentiert werden.

Journalistische Tätigkeit in Hörfunk und Fernsehen

Im Hörfunk tätige Journalisten müssen oftmals einfach nur auf Verdacht recherchieren, mehrmals am Tag und unter großem Zeitdruck, weil das Radio als ein sehr schnelles Medium sowohl über die aktuellsten Ereignisse als auch über Zusammenhänge und Hintergründe informiert. Der Journalist muss sich in kurzer Zeit darüber klar werden, ob die recherchierten Informationen zu einer Story werden können und welche zusätzlichen Fragen noch offen bleiben, die eventuell mit Hilfe eines Interviews abgeklärt werden könnten. Das Gesprochene sollte weiters für alle Bildungsschichten interessant und verständlich sein.

Fernsehjournalismus ist vor allem Teamarbeit. Für ein gutes Arbeitsergebnis ist es erforderlich, dass der Redakteur und das Kamerateam, normalerweise bestehend aus Kameramann und Tonassistent, bei der Aufnahme eines Berichts gut zusammenarbeiten, denn jeder trägt zum Gelingen des Gesamtproduktes bei. Im nächsten Schritt sorgt noch der Cutter dafür, dass aus dem Rohmaterial in Zusammenarbeit mit dem Redakteur ein sendefertiger Beitrag entsteht (Pürer, 1990).

Verschiedene Berufe im Medienbereich

Moderator – Vermittler von Informationen: Ein Moderator muss viele verschiedene Situationen meistern können, wie zum Beispiel Interviews, Gespräche mit einem oder mehreren Teilnehmern. Außerdem sollte er ansagen, beschreiben, informieren, zusammenfassen, interpretieren, rasch und richtig reagieren und gegebenenfalls auch zuhören können. Eine gute Vorbereitung (das Wichtigste in mehreren Zeitungen und anderen Medien verfolgen) liefert hier schon den halben Erfolg.

Vor allem beim Fernsehen stellt ein Moderator den personalen Bezug zwischen Programm und Publikum her. Wichtig ist die Zusammenarbeit mit Redaktion und Technik. Während einer Sendung gilt es, Verbindungen zwischen den Beiträgen herzustellen und diese sachlich und nüchtern zu präsentieren. Ein Moderator sollte entspannt aber nicht lässig, ruhig aber nicht langweilig, überlegen aber nicht arrogant wirken, er sollte sprachgewandt und gut gekleidet sein.

Redakteur: Ein Redakteur ist dem Zuhörer/Zuseher gegenüber verpflichtet, ihm wichtige Informationen nicht vorzuenthalten. Bei strittigen Fragen und Themen darf nicht nur eine Meinung allein vorkommen, ein Mindestmaß an Informationsbreite muss sichergestellt werden. Der Beruf des Redakteurs umfasst viele verschiedenartige Tätigkeiten: selbst zur Feder greifen, sich ans Mikrophon setzen, kommentieren, berichten, auch einmal moderieren.

Redaktionsmitarbeiter/-assistenten: Diese Personen müssen auch bei großer Hektik und hohem Zeitdruck präzise und genau arbeiten können. Sie sollten Interesse am aktuellen Geschehen zeigen, engagiert in einem Team mitarbeiten, koordinieren und organisieren können und genau und vor allem zuverlässig arbeiten.

Reporter: Meistens ist der Reporter der Spezialist für einen Tag. Schnelligkeit ist wichtig, mehr zu wissen, als in vergangenen Nachrichtensendungen gemeldet wurde, zeichnet einen guten Reporter aus. Er hat überall seine Informationsquellen, seien es private Personen, Behördenmitarbeiter, Politiker oder Wissenschaftler. Ein Reporter führt nicht nur die Aufträge seiner Redaktion aus, er kann auch selber Themen vorschlagen und einbringen.

Tontechniker: Die Tontechniker sind diejenigen, die journalistische oder künstlerische Radioprojekte technisch realisieren. Sie arbeiten mit der Programmredaktion zusammen und sind für die technische Seite der gemeinsamen Produktion verantwortlich, egal ob bei Außenaufnahmen, im Produktions- oder Sendestudio. Der Beruf des Tontechnikers verlangt auf alle Fälle ein ausgeprägtes Interesse für den Umgang mit technischen Geräten, manuelle Geschicklichkeit, gute Auffassungsgabe, Verantwortungsbewusstsein, Einsatzbereitschaft, Engagement und Initiative im Arbeitsteam. Das Arbeiten erfolgt meist unter Zeitdruck und verlangt gewissenhaftes und schnelles Handeln in oft unruhigen und hektischen Umgebungen.

Disposition: Die Mitarbeiter im Dispositionsbüro haben die Aufgabe, personelle und technische Kapazitäten zu disponieren und zu koordinieren, so dass die Nutzung des Produktionspersonals, der Studios, der Übertragungswagen und der Beleuchtungs-,

Produktions- und Aufnahmegeräte optimiert wird (La Roche & Buchholz, 1980; Schult & Buchholz, 1982).

Anforderungen in journalistischen Berufen

Vielfältige, komplexe und oft schwer durchschaubare Vorgänge und Entwicklungen in Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft fordern hohe Sachkenntnisse von Journalisten. Innerhalb der Medienbetriebe finden zudem laufend technisch bedingte Umwälzungen und Neuerungen statt, die oft zu Veränderungen der Tätigkeitsmerkmale führen.

In diesem Beruf tätige Personen sollten in folgenden Wissensbereichen ausgebildet sein:

- praktischer Journalismus: journalistische Tätigkeiten, Darstellungsformen, Gestaltung, Sprache, Nachrichtenanalyse, Informationsbeschaffung
- allgemeines gesellschaftliches Grundwissen: Geschichte, Grundlagen in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft
- Ressort- und Sachwissen: Spezialwissen zu einem bestimmten Gebiet (zum Beispiel Lokales, Außenpolitik, Sport)
- Berufs- und Medienwissen: politische, rechtliche, wirtschaftliche und technische Grundlagen der Massenmedien, Arbeits- und Berufsrecht
- Grundlagen der Medien- und Kommunikationsforschung: Medienwirkung, Publikumsforschung

Außerdem werden folgende Kompetenzen von Journalisten verlangt:

- Sachkompetenz: beinhaltet Ressort- und Spezialwissen
- Vermittlungskompetenz: praktisch-handwerkliche Fertigkeiten zu journalistischen Darstellungsformen und technischen Gestaltungsmöglichkeiten
- Fachkompetenz: instrumentelle Fähigkeiten wie Recherche, Selektion, Redaktionsorganisation und Technik, außerdem Kenntnisse zu Arbeits- und Berufsrecht, Wirkung von Massenmedien (Pürer, 1990).

2.5.2 Untersuchungen und Studien bei Journalisten

Selbsteinschätzung und Berufszufriedenheit österreichischer Journalisten

Kokusz (1990) führte im Rahmen ihrer Diplomarbeit eine vergleichende Untersuchung bei Journalisten von verschiedenen heimischen Printmedien durch. Die Hauptinteressen

lagen auf den Themen Arbeitsfeld des Journalisten, Bedürfnisstruktur, Arbeitszufriedenheit, Selbstwirksamkeit und Stressverarbeitung.

In dieser Studie fanden sich signifikante Unterschiede in der Reaktion auf Stress zwischen Männern und Frauen: Männer spielen den Stress eher herunter, indem sie sich mit anderen vergleichen. Frauen dagegen suchen soziale Unterstützung, Ersatzbefriedigungen und neigen zu Fluchttendenzen. Ältere Journalisten greifen in Stresssituationen am ehesten zu Medikamenten. Weiters konnte ein Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit nachgewiesen werden: Zufrieden kann nur jemand sein, der glaubt, etwas bewirken zu können.

Posttraumatische Belastungsstörung bei Journalisten

Die Autoren Teegen und Grotwinkel (2001) berichten über eine Internetstudie zu berufsbedingten Traumatisierungen bei Journalisten. 61 Journalisten wurden zur Art und Häufigkeit hochbelastender Einsätze und traumatischer Lebenserfahrungen befragt, weiters zu Symptomen der Posttraumatischen Belastungsstörung und der Depression und zu ihrem Bewältigungsstil.

Charakteristika der Posttraumatischen Belastungsstörung sind: Konfrontation mit traumatischen Stressoren, Vermeidung traumabezogener Reize, Abnahme der emotionalen Reaktionsfähigkeit, erhöhtes Erregungsniveau (Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Reizbarkeit).

Als traumatisch gelten Situationen, die das Erleben oder Miterleben von Gewalt, ernsthafter Verletzung, des drohenden oder tatsächlichen Todes beinhalten. Erfahrungen dieser Art werden meist von Gefühlen wie Furcht und Hilflosigkeit begleitet und können zur Ausbildung schwerer Belastungsreaktionen führen. Da viele Journalisten während ihrer Arbeitstätigkeit solchen belastenden Situationen ausgesetzt sind, überraschen die Ergebnisse nicht. Von den Befragten hatten 13% eine vollausgeprägte, 15% eine partielle Posttraumatische Belastungsstörung entwickelt.

Kopfschmerzen und Rückenbeschwerden bei Journalisten

Im Auftrag des ÖJC (Österreichischer Journalisten Club) wurde eine Reihenuntersuchung bei Journalisten von Rundfunk, Fernsehen und Printmedien durchgeführt.

Die Hälfte der Probanden gab dabei an, regelmäßig an Kopfschmerzen zu leiden. Weiters wurde festgestellt, dass Journalisten besonders unbeweglich sind und um ein

Viertel weniger Kraft haben als andere Menschen. Als Ursachen dafür werden genannt, dass der Beruf des Journalisten vor allem mit langem Sitzen und mit viel Stress verbunden ist, was eine große Belastung für den Stützapparat darstellt (<http://www.oejc.or.at> [15.04.2004]).

Arbeitsbedingungen, Belastungen und wirtschaftliche Situation von Journalisten

Auch in der Medienlandschaft treten laufend Veränderungen auf, die sich auf die Arbeitsbedingungen von Journalisten auswirken. Der Bayerische Journalisten-Verband hat aus diesem Grund das Institut für Freie Berufe Nürnberg (IFB) mit der Durchführung einer Befragung der Mitglieder des Verbandes beauftragt. Mit Hilfe der Studie versuchte man Informationen über die berufliche und wirtschaftliche Situation freier Journalisten zu erhalten. Die Studie wurde von Dezember 2002 bis März 2003 durchgeführt, 706 Fragebögen wurden ausgewertet.

Ergebnisse der Untersuchung: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. die wirtschaftliche und berufliche Lage haben sich laut Einschätzung der Befragten in den letzten Jahren verschlechtert, ebenso wurde eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen erhoben. Die Leistungsanforderungen sind zum Teil in hohem Maße gestiegen. Als direkte Folgen werden ein erhöhtes Maß an Stress, steigende Konkurrenz zwischen den Kollegen und häufige Sorgen um die Arbeit genannt (<http://www.bjv.de/fachgruppen/studie.html> [15.04.2004]).

Das Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften in Wien untersuchte 1988 österreichische Journalisten. Dabei wurde festgestellt, dass ca. 23% der befragten ORF Mitarbeiter regelmäßig unter Zeitdruck geraten. Weiters geht die Mehrheit der Untersuchten den Arbeitstätigkeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit nach.

Die meisten Journalisten arbeiten mehr als 40 Stunden, ihre Arbeit ist sehr unregelmäßig über die Zeit verteilt, sie arbeiten viel in der Freizeit.

Auch Spira vom Wiener Institut für empirische Sozialforschung befragte österreichische Journalisten. Schon im Jahr 1974 empfanden die Befragten die physischen Belastungen als besonders schwer. Sie klagten vor allem über rasches Arbeitstempo (41%), unregelmäßige Arbeitszeiten (30%) und langes Sitzen (27%). Als psychische Belastungen des Journalismusberufs wurden Termindruck und das Zurückhalten der eigenen Meinung erhoben (Böckelmann, 1993).

Aus den verschiedenen Studien wird deutlich, dass es eine Menge an möglichen Untersuchungsthemen gibt. Doch kaum jemand beschäftigt sich mit dem Thema Kommunikation in Medienberufen. Dabei spielt die Kommunikation doch vor allem in diesen Berufsfeldern eine außerordentlich wichtige Rolle. Deswegen werde ich in meiner Untersuchung versuchen, die Arbeitstätigkeitsmerkmale von Mitarbeitern eines Tiroler Medienunternehmens mit verschiedenen Kommunikationsfaktoren in Beziehung zu setzen.

3 Fragestellungen und Hypothesen

In dieser Diplomarbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich Kommunikation im Unternehmen auf Arbeitssituationen, auf Arbeitstätigkeiten bzw. deren Merkmale und auf die Arbeitsausführung der Mitarbeiter auswirkt. Es werden verschiedene Aspekte der unternehmensinternen Kommunikation betrachtet: Zum einen wird zwischen der Kommunikation mit Vorgesetzten und der Kommunikation mit Kollegen unterschieden, zum anderen sollen Kommunikations- und Informationsqualität, Kommunikations- und Informationsmerkmale und die Bedeutung der Kommunikation für das Arbeiten genauer untersucht werden.

Außerdem wird versucht, die Auswirkungen verschiedener positiver und negativer Faktoren auf die Arbeitstätigkeit und die Befindlichkeit der Mitarbeiter herauszufinden. Im speziellen werde ich den Schwerpunkt auf Freiheitsgrade, Kooperationserfordernisse und Zeitdruck legen.

Besonders interessant wird darüber hinaus die Suche nach Unterschieden zwischen den zwei verschiedenen Gruppen, in die die Stichprobe aufgeteilt wurde. Es handelt sich erstens um die Gruppe der Redakteure, Reporter und Moderatoren und zweitens um Mitarbeiter aus den Bereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing und Technik. Alle untersuchten Personen arbeiten beim bzw. für den Österreichischen Rundfunk im Landesstudio Tirol.

Es folgen Informationen, Erwartungen und Hypothesen zu den im speziellen untersuchten Themenbereichen.

3.1 Kommunikationsklima/Kommunikationsqualität

Meine Hypothese lautet, dass die Kommunikationsqualität, so wie sie von den Mitarbeitern wahrgenommen und bewertet wird, mit verschiedenen Merkmalen der Arbeitstätigkeit zusammenhängt. Diese recht allgemeine Hypothese lässt sich weiter spezifizieren, denn der Begriff Kommunikationsqualität umfasst mehrere Bereiche

(Sperka, 1997). Alle im Folgenden genannten Faktoren, Bedingungen und Elemente haben einen mehr oder weniger starken Einfluss darauf, wie gut, genau und effizient der einzelne Mitarbeiter seine Arbeit verrichten kann und wie er sich dabei fühlt:

- Zugang zu Informationen: Informationen werden im Arbeitsprozess nicht nur passiv aufgenommen, sondern genauso von den Mitarbeitern aktiv eingeholt. Dazu muss man aber wissen, wo und wie man sich Zugang zu benötigten Informationen schaffen kann. Die Arbeitsausführung wird auf jeden Fall erleichtert, wenn das Beschaffen notwendiger Informationen leicht und schnell funktioniert. Aus diesem Grund wird die Hypothese aufgestellt, dass das Kommunikationsklima mit der Aktualität und der Vollständigkeit von Informationen zusammenhängt.
- Informationsmangel: Dieser Effekt, der dann eintritt, wenn arbeitsrelevante Informationen ausbleiben, erschwert natürlich das Verrichten der Tätigkeiten. Die Gründe für das Ausbleiben können unterschiedlich sein. Es kann zum Beispiel passieren, dass Informationen nicht weitergegeben – daher wird als weitere Hypothese der mögliche Zusammenhang zwischen der Bewertung des Kommunikationsklimas und dem Zurückhalten von Informationen überprüft werden.
- Genauigkeit der erhaltenen Informationen: Je genauer, eindeutiger und klarer Informationen sind, desto leichter wird der Umgang damit. Genau bedeutet eindeutig interpretierbar und das Vorhandensein eines deutlichen Handlungsbezugs. Es scheint interessant, ob auch in der vorliegenden Untersuchung eine Beziehung zwischen der Wahrnehmung der Kommunikationsqualität und der Genauigkeit der erhaltenen Informationen besteht – eine weitere Hypothese zum Thema Wahrnehmung und Bewertung des Kommunikationsklimas, die geprüft wird.
- Zufriedenheit mit der Kommunikationsbeziehung: Die empfundene Kommunikationsqualität in einem Unternehmen hängt stark von der Kommunikationszufriedenheit mit den verschiedensten Personen und Personengruppen ab. In der vorliegenden Untersuchung wird das Feedback als ein Faktor betrachtet, der die Zufriedenheit mitbestimmt. Deshalb wird als weitere Hypothese der wahrscheinliche Zusammenhang zwischen der Kommunikationsqualität und dem Feedback überprüft.

3.2 Feedback

Feedback ist äußerst bedeutend für die Arbeit und für den Arbeitnehmer selbst. Das Feedback Konzept (Information über Aktionsresultate von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen) ist überaus wichtig für das Verstehen von organisationalem Verhalten im allgemeinen und von organisationaler Kommunikation im speziellen.

Im Arbeitsfeld der organisationalen Kommunikation bezieht sich der Begriff Feedback vor allem auf das verbale Feedback, entweder mündlich und direkt (face to face) übermittelt oder in Form von schriftlich übermittelten Nachrichten. Somit kann positives Feedback gleichgesetzt werden mit Lob, negatives Feedback mit Kritik. Feedback beinhaltet Informationen über Korrektheit, Genauigkeit und Angemessenheit von vorausgegangenem Verhalten einer Person.

Feedback kann ganz gezielt, zum Beispiel von Vorgesetzten, eingesetzt werden. Damit können folgende Ziele verfolgt werden:

- belohnen (Verhaltensgewohnheiten stärken)
- informieren, benachrichtigen (zu bereits ausgebildete Gewohnheiten animieren)
- motivieren (den wahrgenommenen Wert von erfolgreichen Taten steigern)
- regulieren (zielgerichtetes Verhalten aufrechterhalten)(Cusella, 1987).

Das Feedback beeinflusst auch andere Faktoren und Arbeitsbedingungen. Überprüft werden sollen die Hypothesen, dass positives und zeitgerechtes Feedback mit Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen zur Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammenhängt und dass negative, unangemessene Rückmeldungen mit Informationsunvollständigkeit und Unsicherheit in Zusammenhang stehen.

3.3 Zurückhaltung von Informationen

Den Untersuchungen Sperkas (1996a) zufolge zeigte sich, dass individuelle Kommunikationsstrategien etwas Alltägliches sind. Kommunikation dient zum einen dem Erreichen von Organisationszielen, andererseits aber auch individuellen Interessen und persönlichen Karrierewünschen. Die gängigsten Manipulationsstrategien sind hier Zurückhaltung und Veränderung von Informationen.

Es interessiert vor allem die Frage, unter welchen Umständen Informationen nicht weitergegeben, also zurückgehalten werden und welche Gründe es dafür gibt. Nachgewiesen werden sollen Beziehungen zwischen dem Zurückhalten von Informationen und der Informationsüberlastung, dem Mangel an Informationen und hohen Qualifikationsanforderungen.

3.4 Freiheitsgrade

Freiheitsgrade kennzeichnen die Möglichkeiten zu selbständiger Planung, Aufgabenaufteilung in der Zeit, Auswahl von Methoden und Mittel der Ausführung und Tempobestimmung. Freiheitsgrade sind deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie die Voraussetzung für das Entwickeln kognitiver und sozialer Kompetenzen darstellen (Iwanowa, 2004).

Im Zuge der vorliegenden Untersuchung sollen die Auswirkungen von vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Freiheitsgraden herausgefunden werden. Konkret werden die Hypothesen überprüft, ob Freiheitsgrade mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters und mit sozialer Unterstützung bzw. mit dem Umfang von Einfluss und Partizipation im Unternehmen in Zusammenhang stehen.

3.5 Kooperation

Es soll einerseits der Frage nachgegangen werden, wie wichtig und notwendig es ist, die eigene Arbeit mit den Vorgesetzten bzw. den Kollegen im Unternehmen zu koordinieren – besteht also ein Zusammenhang zwischen Kooperation und Bedeutung? Andererseits ist es aber auch interessant herauszufinden, unter welchen Umständen die notwendigen Kooperationserfordernisse steigen – hängen Informationsunsicherheit, die Möglichkeiten und Chancen zur Weiterentwicklung von Wissen und die Höhe der Qualifikationsanforderungen mit dem Umfang der Kooperationserfordernisse zusammen?

3.6 Zeitdruck

Richter (2001) berichtet, dass man immer wieder neue Studien lesen kann, die eine drastische Zunahme psychosozialer Stressoren erkennen lassen, wie zum Beispiel Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, Rollenkonflikte oder drohender Arbeitsplatzverlust. In einem Bericht von Baillod (1999) wird das Phänomen Zeitdruck aus arbeitspsychologischer Sicht betrachtet, mit dem Schwerpunkt der Auswirkungen auf die Beschäftigten, auf die Arbeitsorganisation und auf die Arbeitsqualität. Von Arbeit unter Zeitdruck spricht man, wenn der Betroffene seine Arbeit in einer Zeit bewältigen muss, die ihn dazu zwingt, schneller als er es normal tun würde zu arbeiten. Der Autor versucht herauszufinden, ob und wie sich unter Zeitdruck Handlungsstrategien und Wahrnehmungsvorgänge verändern, welche Auswirkungen auf die Arbeitsqualität auftreten und ob Zusammenhänge mit der Fehlerhäufigkeit bestehen.

Es wird vermutet, dass sich bei länger andauernder Arbeit unter Zeitdruck die Wahrscheinlichkeit negativer Auswirkungen auf die Arbeitsqualität und auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Betroffenen erhöht. Zuerst wächst unter der erlebten Anspannung die Anstrengung. Das bedeutet, dass die Arbeitstätigkeit schneller aber weniger genau verrichtet wird. Die Mitarbeiter erhöhen daraufhin ihre Konzentration und verzichten oft auf Arbeitsunterbrechungen. Meist wird einfach nur der Energieaufwand für die Arbeitserledigung gesteigert, nicht aber ein oftmals erforderlicher Strategiewechsel vollzogen (wie zum Beispiel Unterstützung anfordern, Arbeitsabläufe verändern oder Prioritäten verschieben). Eigentlich passiert genau das Gegenteil: Eine umfassende Informationsaufnahme wird unter Zeitdruck sowohl zu Beginn als auch während und nach der Arbeitstätigkeit vernachlässigt. Die Beschäftigten arbeiten direkt auf die Erzielung des Ergebnisses hin, ohne dabei handlungsrelevante Voraussetzungen, Begleitumstände und Risiken sorgfältig abzuklären oder mögliche Fehler zu antizipieren.

Arbeiten unter solchen Umständen hat mehrere negative Folgen:

- schnelleres Ermüden
- Senken der zwischenmenschlichen Kommunikation auf ein Minimum
- Durch die Verarmung der Kommunikation steigt die Gefahr der Isolierung und Vereinsamung am Arbeitsplatz.

- Strukturelle Probleme werden vorschnell der eigenen Unzulänglichkeit zugeschrieben, weil auf Grund des Zeitmangels die Möglichkeit fehlt, den Ursachen von Schwachstellen in organisatorischen Abläufen nachzugehen.

Baillo (1999) fasst zusammen, dass unter Zeitdruck auf der einen Seite zwar mit starker willentlicher Anstrengung, Anspannung und hoher Konzentration gearbeitet wird, auf der anderen Seite aber auch die für die Qualität der Arbeit so wichtigen Aspekte wie Informationsaufnahme, Kommunikation und Kontrolle vernachlässigt werden.

Ich werde in der vorliegenden Untersuchung vor allem den Fragen nachgehen, was Arbeit unter Zeitdruck bewirkt, unter welchen Umständen sich der Zeitdruck erhöht und ob es Faktoren gibt, die dem Zeitdruck entgegenwirken. Es soll überprüft werden, ob zwischen dem Zeitdruck und der wahrgenommenen Kommunikationsqualität, dem Zurückhalten von Informationen, dem Informationsmangel, der Angemessenheit von Rückmeldungen und den notwendigen Kooperationserfordernissen Zusammenhänge bestehen.

3.7 Zusammenhänge mit soziodemographischen Variablen

Neben den genannten konkreten Fragestellungen interessieren mich auch die möglichen Unterschiede, die erstens in Bezug auf das Geschlecht, zweitens in Bezug auf die Position, die ein Mitarbeiter innehat (Redakteur, Reporter, Moderator oder Organisation, Disposition, Administration, Marketing, Technik) und drittens in Bezug auf das Alter auftreten können.

3.7.1 Geschlecht

Als eine Unterscheidungsgrundlage innerhalb der Stichprobe wird das Geschlecht betrachtet. Allerdings nehme ich nicht an, dass sich Frauen und Männer in irgendwelchen Faktoren, die Arbeitsmerkmale oder Arbeitsbedingungen betreffen, unterscheiden.

3.7.2 Position

Als zweite Unterscheidungsgrundlage dient die Arbeitsposition eines Mitarbeiters. Ich erwarte, dass die Gruppe der Redakteure, Reporter und Moderatoren unter einem noch größeren Zeitdruck steht als die Mitarbeiter aus den anderen Tätigkeitsfeldern. Der Grund für diese Erwartung ist die Tatsache, dass Nachrichten und Neuigkeiten zeitgerecht und vor allem schnell und gut recherchiert auf Sendung gehen sollten.

3.7.3 Alter

Eine weitere soziodemographische Variable, die in der Untersuchung herangezogen wurde, ist die Altersgruppe, der ein Proband angehört. Die erste Gruppe umfasst alle Mitarbeiter bis zu einem Alter von 35 Jahren, die zweite alle Personen zwischen 36 und 45 Jahren und die dritte Gruppe bilden alle Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre sind. In diesem Fall erwarte ich, dass ältere Personen über mehr Informationen verfügen, die das Unternehmen betreffen, weil sie wahrscheinlich in ihrer beruflichen Laufbahn schon am meisten darüber erfahren und mitbekommen haben.

4 Methode

Im folgenden Kapitel wird dargestellt, wie die Untersuchung zustande kam und auf welche Art und Weise sie durchgeführt wurde. Außerdem werden die Methoden ausführlich beschrieben. Dazu gehören auch die verwendeten Untersuchungsinstrumente, die Beschreibung der untersuchten Stichprobe und die zur Datenauswertung verwendeten statistischen Verfahren.

4.1 Untersuchungsplan

Als Unternehmen, in dem die Untersuchung stattfinden sollte, wurde der Österreichische Rundfunk (ORF) gewählt, im speziellen das Landesstudio Tirol in Innsbruck.

An erster Stelle stand ein Gespräch mit dem Landesdirektor, um den Ablauf, die Vorgehensweise und die Ziele der Untersuchung zu besprechen. Es wurden auch die verwendeten Fragebögen zur Ansicht vorgelegt und besprochen, dann erhielt ich die Zustimmung und Erlaubnis, mit meiner Untersuchung zu starten.

4.2 Untersuchungssituation

Ich habe die einzelnen Mitarbeiter persönlich angesprochen und sie um ihre Mithilfe bei meiner Untersuchung gebeten. Im Zuge eines Gespräches wurden ein kurzer Überblick über das Thema und die Fragestellungen der Untersuchung gegeben und eventuelle Fragen seitens der untersuchten Person geklärt. Ausdrücklich hingewiesen wurde auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und auf die Anonymität. Dann erhielt jeder ein Fragebogenexemplar in einem Kuvert.

Dem Großteil der Befragten war es nicht möglich, ihre Arbeitstätigkeit zum Ausfüllen der Fragebögen zu unterbrechen. Aus diesem Grund habe ich eine verschließbare Wahlurne aufgestellt. Die im Kuvert verschlossenen ausgefüllten Fragebögen konnten

also problemlos zu jeder Zeit abgegeben werden. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass die Bögen nicht in fremde Hände gerieten.

4.3 Untersuchte Population

Untersucht wurden Personen, die beim bzw. für den Österreichischen Rundfunk im Landesstudio Tirol arbeiten. Im Zeitraum vom 29. Juni 2004 bis zum 19. Juli 2004 habe ich 71 Fragebögen im Unternehmen verteilt, davon bekam ich 51 vollständig ausgefüllte Bögen zurück, das entspricht einer Rücklaufquote von 71,8%.

An das Ende der Fragebögen sind einige soziodemographische Fragen angeschlossen, um genauere Angaben über die Stichprobe zu erhalten.

Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt, wie sich diese Stichprobe – bezogen auf Geschlecht, Arbeitsposition, Alter und höchste abgeschlossene Ausbildung – zusammensetzt:

Tabelle 1: Demographische Daten zur Stichprobe

| Geschlecht (n=51) | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------|--|-------------|
| | Frauen | | Männer | |
| | 26 | | 25 | |
| Position (n=50) | | | | |
| | Redakteur Reporter Moderator | | Organisation Disposition Administration Marketing Technik | |
| | 24 | | 26 | |
| Alter (n=50) | | | | |
| | bis 35 | 36-45 | ab 46 | |
| | 20 | 21 | 9 | |
| Ausbildung (n=51) | | | | |
| | Handelsschule Berufsschule | Matura | Fachhochschule | Universität |
| | 7 | 29 | 2 | 13 |

Es nahmen 26 Frauen (51%) und 25 Männer (49%) an der Befragung teil. Bei den Frauen sind zehn als Redakteurin, Reporterin oder Moderatorin tätig, 16 in den Bereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing oder Technik. Bei den

Männern arbeiten 14 als Redakteur, Reporter oder Moderator, zehn sind in den anderen Berufsbereichen beschäftigt. Es finden sich also 24 Mitarbeiter in der ersten Tätigkeitsgruppe (47,1%) und 26 in der zweiten (50,9%), eine Angabe fehlt (2%).

Die Altersangaben wurden in drei Altersgruppen zusammengefasst: Die erste Gruppe umfasst alle bis zu einem Alter von 35 Jahren (n=20; 39,2%). Diese Altersgrenze wurde so hoch gewählt, weil die Mehrheit der befragten Mitarbeiter vor ihrem Berufsantritt eine höhere Ausbildung abgeschlossen haben. Die jüngsten Untersuchungsteilnehmer sind 27 Jahre alt. Die zweite Gruppe schließt Personen zwischen den Altersgrenzen 36 und 45 (n=21; 41,2%) mitein, die dritte alle, die älter sind (n=9; 17,6%), eine Altersangabe fehlt (2%).

Die untersuchten Personen arbeiten durchschnittlich elf Jahre im bzw. für das Unternehmen, gut sechs Jahre am gleichen Arbeitsplatz. Damit noch zur Ausbildung: Sieben Befragte haben eine Handels- oder Berufsschule abgeschlossen (13,7%), 29 haben die Matura (56,9%), zwei einen Fachhochschulabschluss (3,9%) und 13 einen Universitätsabschluss (25,5%).

4.4 Untersuchungsinstrumente

Im Folgenden soll nun genauer auf die Entstehung bzw. die Entwicklung und den theoretischen Hintergrund der in meiner Untersuchung verwendeten Verfahren eingegangen werden.

4.4.1 Fragebogen zur „Erfassung von Kommunikation in Organisationen“ (KomminO)

Organisationsinterne Kommunikationsvorgänge werden immer interessanter und lenken daher immer öfter die Aufmerksamkeit auf sich. Weil im deutschsprachigen Raum noch kein Instrument zur systematischen Erfassung der Kommunikation vorlag bzw. weil vorhandene Untersuchungsinstrumente meist nur Teilaspekte der Kommunikation erhoben, wurde von Markus Sperka dieses neue Instrument entwickelt. Das Ziel bestand darin, verschiedene und relevante Gesichtspunkte einer organisationsinternen Kommunikation zu erheben (Sperka, 1997).

Der Fragebogen wurde an 230 Mitarbeiter in zwei Organisationen verteilt. Als Ergebnis einer faktorenanalytischen Datentransformation ergaben sich sieben Skalen (Kommunikationsqualität, Feedback, Vertrauen, Bedeutung der Kommunikation, Informationsüberlastung, Zusammenfassung von Informationen, Zurückhaltung von Informationen), auf die weiter unten noch näher eingegangen wird.

Bei der Konstruktion wurde vor allem darauf Wert gelegt, Kommunikation mit Vorgesetzten, mit Kollegen und mit Mitarbeitern gleichermaßen zu erfassen, um eventuelle hierarchische Unterschiede sichtbar machen zu können. Dies schien wichtig, da organisationsinterne Kommunikation stets zwischen Personen stattfindet und da das Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten eine höhere Gewichtung hat als das Verhältnis zu Kollegen und Mitarbeitern. Auf diese Weise entsteht ein Gesamtbild der organisationsinternen Kommunikation, unterschiedliche Organisationseinheiten und Kommunikationsrichtungen werden hinsichtlich ihrer wesentlichen Kommunikationsqualitäten differenziert abgebildet.

In meiner Untersuchung beschränke ich mich auf zwei Hierarchieebenen – betrachtet werden Vorgesetzte und Kollegen.

Skalenbeschreibungen:

Kommunikationsqualität

In diesen ersten ermittelten Faktor flossen folgende ursprüngliche Skalen ein:

- Zugang zu Informationen (in welchem Ausmaß kann ein Mitarbeiter bei verschiedenen Personen Informationen erhalten und einholen)
- Informationsmangel (wenn für die Arbeit wichtige und relevante Informationen ausbleiben)
- Genauigkeit der erhaltenen Informationen (eindeutige Interpretierbarkeit und ein klarer Handlungsbezug zeichnen genaue Informationen aus)
- Zufriedenheit mit der Kommunikationsbeziehung (Kommunikation mit verschiedenen Personengruppen im Unternehmen wird subjektiv bewertet)

Vertrauen

Es geht um das Vertrauen in den Kommunikationspartner und um die Frage, wie verantwortungsvoll mit Aussagen umgegangen wird bzw. um die Furcht, dass Informationen zu Ungunsten anderer verwendet werden.

Feedback

Beurteilt wird, ob der Mitarbeiter seiner Meinung nach ausreichende und qualitative Rückmeldungen über seine Arbeit bekommt oder ob er sich mehr wünscht. Um das eigene Verhalten den Organisationsnotwendigkeiten anpassen zu können, sind Rückmeldungen eine bedeutende Voraussetzung.

Bedeutung

Der Mitarbeiter schätzt die Bedeutung und die subjektive Wichtigkeit von Kommunikation für die Verrichtung seiner Arbeit ein.

Eine niedrige Bedeutung kann sich daraus ergeben, dass der Kommunikation nur eine untergeordnete Rolle zukommt, es kann aber auch ein wenig ausgeprägtes kommunikatives Problembewusstsein der Grund dafür sein.

Informationsüberlastung

Bei dem Befragten wird erhoben, ob er, von seinem Standpunkt aus gesehen, mehr Informationen erhält als er für seine Arbeitstätigkeiten zweckmäßig verwenden kann bzw. ob Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten überschritten werden.

Zusammenfassung

Die erhaltenen Informationen können in unterschiedlichem Ausmaß bzw. mehr oder weniger vollständig an verschiedene andere Stellen und Personen weitergegeben werden.

Zurückhaltung

Es wird erfragt, wie viel von den eigenen Informationen ein Mitarbeiter an andere weitergibt bzw. wie viel davon er zurückhält.

Kommunikationshäufigkeit

In den Fragebogen fließen noch zwei Items zu diesem Thema ein (in der vorliegenden Untersuchung werden diese nicht berücksichtigt). Es geht darum, wie viel Prozent der täglichen Arbeitszeit der Mitarbeiter mit Kommunikation in allen Varianten verbringt (Sperka, 1997; www.kommino.com; www.testzentrale.ch/testzentrale_d.html).

In der nachfolgenden Tabelle 2 sind die Reliabilitätswerte der einzelnen Skalen, berechnet aus den Daten der vorliegenden Untersuchung, aufgelistet.

Tabelle 2: Reliabilitätsanalyse des KomminO

| Skalen | Anzahl der Items | Chronbach's Alpha |
|-------------------------|------------------|-------------------|
| Kommunikationsqualität | 13 | .9482 |
| Vertrauen | 4 | .8969 |
| Feedback | 4 | .8496 |
| Bedeutung | 3 | .8297 |
| Informationsüberlastung | 3 | .8267 |
| Zusammenfassung | 3 | .2511 |
| Zurückhaltung | 3 | .8593 |

Die Reliabilität der Skala „Zusammenfassung“ ist mit dem Wert von .2511 zu niedrig – eventuelle Ergebnisse diesen Faktor betreffend werden daher außer Acht gelassen.

4.4.2 Fragebogen „Redefinition der Arbeitstätigkeit“ (RDFN)

Es folgen ein kurzer Überblick über den theoretischen Hintergrund und die Entwicklung der vorliegenden Version dieses Verfahrens und eine Beschreibung der erfassbaren Inhalte und Themen.

4.4.2.1 Die Entwicklung des Verfahrens „Redefinition der Arbeitstätigkeit“

Die ursprüngliche Entwicklung des Verfahrens fußt auf theoretischen Überlegungen zur Handlungsregulation von Winfried Hacker, Walter Volpert und Eberhard Ulich. Die erste Version (SAT-86) wurde als Untersuchung der erlebten Dimensionen von Arbeitstätigkeiten entwickelt. Das Verfahren wurde in der Textil- und Bekleidungsindustrie, im Maschinenbau, in der Elektroindustrie und der Elektronik sowie in der Chemie verwendet.

Die mittels testtheoretischer Gütekriterien ermittelten 69 Items beschrieben verschiedene Arbeitstätigkeitsmerkmale und deren Ausführungsbedingungen. Die Merkmale wurden zu 14 Skalen zusammengefasst, diese ihrerseits zu vier Hauptdimensionen: Entwicklungsressourcen, Stressoren, Puffer und psychische Auswirkungen.

Ausgehend von dieser ersten Variante wurde eine Version zur Untersuchung geistiger Tätigkeiten entwickelt (SAIT-86). Um den bestimmten Anforderungen und

Bedingungen dieser Art von Tätigkeiten gerecht zu werden, wurden Items umformuliert (letztendliche Anzahl: 66).

Aus der Überarbeitung und Weiterentwicklung der bisher gesammelten empirischen Daten entstand ein neues Verfahren, die „Redefinition der Arbeitstätigkeit – RDFN-89. Die theoretischen Grundlagen dazu basieren auf Überlegungen über etwaige Beziehungen zwischen Arbeitsinhalt und Gesundheitsauswirkungen. Die Items wurden so umformuliert, dass der Arbeitnehmer sozusagen als Experte für seine Tätigkeiten diese analysiert und nicht mehr rein bewertet.

Die Verfahrensendversion umfasst schließlich 79 Items, zusammengefasst in 16 Skalen, diese Skalen wurden drei Hauptdimensionen zugeordnet (Ressourcen, Anforderungen und Stressoren). Im Folgenden werden die einzelnen Skalen genauer definiert.

Ressourcen:

Freiheitsgrade

Erfasst werden die Möglichkeiten zur selbständigen Planung, zur zeitlichen Aufteilung der Aufgaben, zur Methodenauswahl bei der Arbeitsausführung und zur Tempobestimmung. Eine besondere Bedeutung erlangt diese Skala, weil Freiheitsgrade eine wichtige Voraussetzung für die kognitive und soziale Kompetenzentwicklung darstellen.

Information

Diese Skala ermittelt notwendige Informationen für eine qualitäts- und normgerechte Tätigkeitsausführung. Außerdem wird in den Items nach der Durchschaubarkeit von Organisationszielen und -abläufen gefragt.

Entwicklungspotential

Es wird gefragt, inwieweit es den Arbeitnehmern möglich ist, erworbene Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen zu nutzen, zu entwickeln und auf andere Bereiche zu transferieren. Wenn diese Bedingungen gegeben sind, können sie dazu beitragen, dass die intellektuelle Flexibilität und die psychische Gesundheit auch im hohen Alter noch vorhanden sind.

Soziale Unterstützung

Es wird bestimmt, inwieweit es möglich ist, soziale Unterstützung während der Arbeit von andern zu erhalten bzw. anderen zu geben.

Anforderungen:Treffen von Entscheidungen

Gefragt wird nach der Notwendigkeit des selbständigen Treffens von Entscheidungen.

Rückmeldungen

Diese Skala fasst Items zusammen, die Fragen zu Rückmeldungen über die Qualität der Arbeitsergebnisse, zu Rückmeldungen über Fehlerursachen und zur Güte der Rückmeldungen (zeitlich und inhaltlich adäquat oder nicht) enthalten.

Variabilität

Ermittelt wird die Aufgabenvielfalt der Arbeitstätigkeit. Variabilität wirkt Monotonie entgegen und bestimmt so die psychische Aktivität in der Tätigkeit mit.

Ganzheitlichkeit

Die einzelnen Tätigkeiten werden nach dem Gesichtspunkt der Ganzheitlichkeit beurteilt. Eine sequentiell vollständige Tätigkeit beinhaltet Vorbereitungs-, Kontroll-, Organisations-, Wartungs- und Instandhaltungstätigkeiten.

Kooperationserfordernisse

Die Befragten sollen die Notwendigkeit und das Ausmaß der Koordination mit ihren Mitarbeitern angeben.

Qualifikationserfordernisse

Gefragt wird nach der Qualifikation der Arbeiter, die für die Tätigkeitsausführung erforderlich ist.

Stressoren:Verantwortung für kooperative Tätigkeiten

Ermittelt werden die eigene Verantwortung für gemeinsam ausgeführte Tätigkeiten und die gegenseitige Abhängigkeit.

Unsicherheit

Die Items fragen danach, wie widersprüchlich Anweisungen in der Arbeit unter Umständen sind.

Zeitdruck

Gefragt wird nach unregelmäßiger Aufgabenverteilung während der Arbeitszeit, nach Parallelaufgaben, Termin- und Zeitdruck.

Mentale Belastung

Die Skala erfasst die kognitiven Anforderungen, die in der Arbeit verlangt werden.

Verantwortung

Bestimmt wird die Verantwortung für materielle Werte, für die Gesundheit und das Leben anderer Personen, die sich aus der Tätigkeit ergeben.

Organisationsprobleme

Probleme, die aus organisatorischen Mängeln (z.B. mangelhafte Technik oder Arbeitsmaterialien) entstehen, ziehen zusätzlichen Aufwand nach sich, damit die verlangten Ergebnisse doch noch erreicht werden können (Iwanowa, 2004).

4.4.2.2 Redefinition der Arbeitstätigkeit – deutsche Version (RDFN-B03)

Diese neue Version des Verfahrens (RDFN-B03) entstand durch die Übersetzung vom Bulgarischen ins Deutsche und wurde für die Benutzung durch Diplomanden freigegeben. Es besteht aus 69 Items, zusammengefasst in zwölf Skalen. Die drei Hauptdimensionen sind dieselben geblieben (Ressourcen, Anforderungen und Stressoren).

Daraus wird schon ersichtlich, dass sich die deutsche Version in einigen Bereichen von der bulgarischen unterscheidet. Dies ist zum Teil dadurch zu erklären, dass bei der Entwicklung in erster Linie an Arbeitstätigkeiten im Büro, in der Verwaltung und im Dienstleistungssektor gedacht wurde und nicht an Produktionstätigkeiten in der Wirtschaft (Iwanowa, 2004).

Zu den Neuerungen und Besonderheiten der Version RDFN-B03:

1. Darstellung:

Die Items wurden in Gruppen mit verschiedenen Bewertungsschwerpunkten zusammengefasst. Gefragt wird

- nach den in der Tätigkeit gebotenen Möglichkeiten,
- nach den in der Tätigkeit bestehenden Notwendigkeiten,
- nach der Häufigkeit der erhaltenen Informationen,
- nach der Ähnlichkeit mit prototypischen Arbeitsplätzen,
- nach der Größe des Einflusses auf die Arbeitssituation und
- nach der Häufigkeit des Auftretens von Erschwernissen, Unterbrechungen und Störungen.

So wird eine übersichtliche, konzentrierte und platzsparende Darstellung erreicht, die einen genauen Überblick über die Hauptdimensionen zulässt.

2. Items und Skalen:

Es wurden sowohl neue Items zu Skalen hinzugefügt (z.B. zur Skala „Freiheitsgrade“) als auch andere entfernt (z.B. bei der Skala „Entwicklungspotential“). Darüber hinaus entwickelte man auch eine neue Skala („Einfluss/Partizipation“), während andere zusammengefasst wurden.

Diese Verfahrensversion besteht wie gesagt nicht mehr aus 16 Skalen sondern nur mehr aus folgenden zwölf (Iwanowa, 2004):

- Freiheitsgrade RDDF
Möglichkeiten zur selbständigen Planung, zur freien Zeiteinteilung, zur eigenständigen Bestimmung der Arbeitsmittel und der Arbeitsmethoden, zur selbständigen Tempobestimmung; Vorhersehbarkeit von Arbeitstätigkeiten
- Entwicklungspotential RDLP
Möglichkeiten zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von eigenem Wissen, von vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Information RDIF
Durchschaubarkeit der Ziele und Abläufe in der Organisation, Informationen auf Unternehmens- und Abteilungsebene
- Soziale Unterstützung RDSS
Möglichkeit anderen zu helfen, Kontakt zu anderen aufzunehmen, Möglichkeit zum Einholen von Hilfe, Informationen und Rat
- Ganzheitlichkeit RDVRCM
vollständige Tätigkeiten, selbständige Vorbereitung der Arbeitstätigkeiten, verschiedene und neuartige Aufgaben, Möglichkeiten zum Erbringen eigenständiger Leistungen
- Rückmeldungen RDFB
Informationen zu Fehlerursachen, Informationen zur Qualität der eigenen Arbeit, zeitliche Adäquatheit der Rückmeldungen
- Qualifikationsanforderungen RDQV
Notwendigkeit des selbständigen Treffens von Entscheidungen, kognitive Anforderungen, erforderliche Qualifikationen
- Kooperation RDCO
Notwendigkeit und Umfang bzw. Ausmaß der Kooperationserfordernisse

- Unsicherheit RDUC
unklare und widersprüchliche Anweisungen, infragestellende Anweisungen, mögliche Schäden nach Fehlern
- Zeitdruck RDTU
unregelmäßige Verteilung der Arbeit über die Zeit, Parallelaufgaben, Arbeitsunterbrechungen, Termindruck
- Organisationsprobleme RDOR
zu wenig Informationen für das Treffen von Entscheidungen, unvollständige und nicht aktuelle Informationen
- Einfluss/Partizipation RDPA
Einfluss auf die Arbeitssituation: Pausenregelung, Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Weiterbildungen, Mitspracherecht beim Einstellen von neuen Kollegen und beim Erwerb neuer Technik

Diese zwölf Skalen lassen sich wie in der ursprünglichen Verfahrensversion auf die drei Hauptskalen aufteilen.

Tabelle 3: Zuordnung der RDFN-B03 Skalen zu den Hauptdimensionen

| Skala | Hauptdimension |
|-----------------------------|----------------|
| Freiheitsgrade | Ressourcen |
| Entwicklungspotential | Ressourcen |
| Information | Ressourcen |
| Soziale Unterstützung | Ressourcen |
| Ganzheitlichkeit | Anforderungen |
| Rückmeldungen | Anforderungen |
| Qualifikationsanforderungen | Anforderungen |
| Kooperation | Anforderungen |
| Unsicherheit | Stressoren |
| Zeitdruck | Stressoren |
| Organisationsprobleme | Stressoren |
| Einfluss/Partizipation | Ressourcen |

In der nachfolgenden Tabelle 4 werden die Reliabilitätswerte der einzelnen Skalen, berechnet aus den Daten der vorliegenden Untersuchung, aufgelistet.

Tabelle 4: Reliabilitätsanalyse des RDFN-B03

| | Anzahl der Items | Chronbach's Alpha |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| Hauptdimensionen | | |
| Ressourcen | 26 | .8812 |
| Anforderungen | 23 | .7334 |
| Stressoren | 20 | .8624 |
| Skalen | | |
| Freiheitsgrade | 7 | .8201 |
| Entwicklungspotential | 4 | .7428 |
| Information | 3 | .8495 |
| Soziale Unterstützung | 4 | .6952 |
| Ganzheitlichkeit | 5 | .4078 |
| Rückmeldungen | 4 | .3715 |
| Qualifikationsanforderungen | 8 | .6525 |
| Kooperation | 6 | .6723 |
| Unsicherheit | 6 | .7263 |
| Zeitdruck | 11 | .7411 |
| Organisationsprobleme | 3 | .7058 |
| Einfluss/Partizipation | 8 | .7818 |

Da die Werte für folgende Skalen sehr niedrig sind, werden diesbezügliche Ergebnisse nicht berücksichtigt: Ganzheitlichkeit (.4078), Rückmeldungen (.3715).

4.5 Statistische Verfahren zur Datenauswertung

Für jede Frage wurden fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben (Likert-Skala), mit deren Hilfe die Personen ihre Zustimmung bzw. Ablehnung angeben konnten (zum Beispiel von „trifft nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ oder von „sehr selten“ bis „sehr oft“). Bei der Auswertung wurden den Antwortmöglichkeiten die Werte 1-5 zugeordnet. Auf diese Weise konnten bei der elektronischen Datenaufbereitung und Auswertung jeweils die Summenwerte und die Mittelwerte der einzelnen Skalen berechnet werden.

Die statistischen Berechnungen wurden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) durchgeführt.

Korrelationen

Der Korrelationskoeffizient – bezeichnet mit r – gibt die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen an. Er liegt zwischen den zwei Extremwerten -1 (perfekter negativer Zusammenhang) und $+1$ (perfekter positiver Zusammenhang). Hier wurden mögliche Korrelationen mit dem Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman berechnet, ebenfalls ein parameterfreies Verfahren.

Gruppenunterschiede

Die Gruppenvergleiche wurden mit Hilfe von parameterfreien Verfahren gerechnet, weil keine Normalverteilung vorliegt. Es werden also nicht die Unterschiede zwischen den Mittelwerten, sondern zwischen den Rangplätzen errechnet:

- Mann-Whitney-U-Test: Dieses Verfahren wird verwendet, wenn zwei unabhängige Stichproben miteinander verglichen werden sollen.

Hier wurde als erstes untersucht, ob sich bezüglich der einzelnen Skalen Unterschiede im Geschlecht (weiblich – männlich) ergeben und als zweites, ob Unterschiede in Hinblick auf die Position auftreten (Reporter, Redakteur, Moderator – Organisation, Disposition, Administration, Marketing oder Technik).

- Kruskal-Wallis-H-Test: Dieses Verfahren ist ein nicht-parametrischer Test zum Vergleich von mehr als zwei Gruppen. Dieser Test wurde hier verwendet, um eventuelle Unterschiede in den drei Altersgruppen festzustellen (bis 35 Jahre, 36-45 Jahre, ab 46 Jahre).

Ergebnisse unter einem Wert von 0.01 werden als hochsignifikant gewertet, Werte bis 0.05 als signifikant und Ergebnisse bis zu einem Wert von 0.1 werden als Tendenz interpretiert.

5 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden nun, aufgegliedert nach den einzelnen im dritten Kapitel dargestellten Fragestellungen, die Ergebnisse präsentiert und erläutert, die sich bei der Auswertung der Daten ergeben haben.

Die nachfolgenden Tabelle 5 zeigt einen zusammenfassenden Überblick über alle gefundenen signifikanten Korrelationen.

Tabelle 5: Überblick über die signifikanten Korrelationen nach Spearman (Die Zahlen in Klammern geben die Höhe der Irrtumswahrscheinlichkeit an.)

| | Kommunikations- qualität | Feedback allgemein | Feedback Vorg. | Zurückhaltung | Freiheits- grade | Kooperation | Zeitdruck |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Kommunikations- qualität | | | | | | | -.561 ** (.000) |
| Feedback allgemein | .368 ** (.008) | | | | | | |
| Feedback Vorgesetzte | .468 ** (.001) | | | | | | -.288 * (.041) |
| Bedeutung Kollegen | | | | | | .404 ** (.003) | |
| Informations- überlastung | | | | .386 ** (.005) | | | |
| Zurückhaltung allgemein | -.500 ** (.000) | | | | | | |
| Zurückhaltung Vorgesetzte | | | | | | | .411 ** (.003) |
| Entwicklungs- potential | .464 ** (.001) | | .295 * (.036) | | .467 ** (.001) | .316 * (.024) | |
| soziale Unterstützung | | | | | .456 ** (.001) | | |
| Einfluss Partizipation | | | | | .382 ** (.006) | | |
| Qualifikations- anforderungen | | | | .335 * (.016) | | .415 ** (.002) | .646 ** (.000) |
| Kooperation | | | | | | | .507 ** (.000) |
| Unsicherheit | -.651 ** (.000) | | -.331 * (.017) | .352 * (.011) | | .396 ** (.004) | .642 ** (.000) |
| Organisations- probleme | -.751 ** (.000) | -.344 ** (.004) | | .340 * (.015) | | | .432 ** (.002) |

* Korrelation ist auf einem Niveau von 0.05 signifikant

** Korrelation ist auf einem Niveau von 0.01 signifikant

5.1 Kommunikationsqualität/Kommunikationsklima

Die generelle Fragestellung war, wie sich die erlebte Qualität der Kommunikation im Unternehmen auf die Arbeit bzw. auf einzelne Faktoren und Merkmale der Arbeitstätigkeiten von Mitarbeitern auswirkt.

Ganz allgemein gesprochen kann man aus den Ergebnissen sehr deutlich erkennen, wie wichtig ein gutes und positives Kommunikationsklima für das eigene Arbeiten, für die Qualität der geleisteten Arbeit und für den Arbeitsauführenden selbst ist. Ich werde nun genauer auf die einzelnen Faktoren eingehen.

Kommunikationsqualität – Feedback

Hochsignifikante Korrelationswerte konnten für den Zusammenhang zwischen Kommunikationsqualität und Feedback gefunden werden. Der Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .368$ (Signifikanz $p = .008$). Dabei ist interessant, dass die Rückmeldungen speziell von den Vorgesetzten eng mit der empfundenen Kommunikationsqualität korrelieren ($r = .468$; $p = .001$), und dass zwischen dem Feedback von Kollegen und der Qualität der Kommunikation kein signifikanter Zusammenhang besteht.

Wenn ein Mitarbeiter also von seinem Vorgesetzten ausreichende und zeitlich adäquate Rückmeldungen von hoher Qualität bekommt, dann kann man davon ausgehen, dass auch eine hohe Zufriedenheit mit der Kommunikationsbeziehung vorherrscht, dass nicht nur ausreichende und genaue Informationen für die zu erledigenden Arbeitstätigkeiten vorliegen, sondern dass man im Notfall auch leicht zu den gewünschten bzw. benötigten Informationen kommt.

Daraus wird ersichtlich, wie wichtig adäquates Feedback für Mitarbeiter ist und umgekehrt, wie viel Vorgesetzte bei ihren Mitarbeitern bewirken können, wenn Qualität und Beschaffenheit der Rückmeldungen angemessen sind. Leider überwiegt in vielen Unternehmen bzw. in deren Chefetagen die Meinung, dass es ausreichend ist, wenn hin und wieder allgemeine Rückmeldungen über die Arbeitsqualität gegeben werden. Vor allem wenn es sich um positives Feedback handelt, wird dieses oft nur sporadisch ausgedrückt, negatives Feedback bzw. Unzufriedenheit mit der Leistung der Mitarbeiter wird mit Sicherheit schneller und sofort ausgesprochen – meist wird also mehr getadelt und zu wenig gelobt.

Kommunikationsqualität – Zurückhalten von Informationen

Die Ergebnisse bestätigen die Tatsache, dass bei einer guten und positiven Bewertung des Kommunikationsklimas kaum eigene Informationen zurückgehalten werden, der Korrelationskoeffizient beträgt $r = -.500$ ($p = .000$).

Es ist also wichtig darauf zu achten, dass Mitarbeiter immer mit den bedeutenden und notwendigen Informationen versorgt werden bzw. dass sie Zugang zu diesen erhalten; dann kann auch sichergestellt werden, dass jeder Einzelne seine eigenen Informationen für andere offen zur Verfügung stellt. Nur wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass ihm wichtige Informationen vorenthalten werden oder dass er nur ungenaue und flüchtige Nachrichten erhält, dann wird er selber eher dazu tendieren, seinen Vorgesetzten oder Kollegen benötigte Mitteilungen und Auskünfte nicht zu geben.

Kommunikationsqualität – Entwicklungspotential

Auch diese beiden Faktoren stehen in einem statistisch hochsignifikanten Zusammenhang, der Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .464$ ($p = .001$).

Wenn demgemäss Kommunikationsqualität und Kommunikationsklima zufriedenstellend sind und von den Mitarbeitern positiv erlebt werden, so kann man davon ausgehen, dass den einzelnen Mitarbeitern im Zuge ihrer Arbeitstätigkeiten die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung offen stehen. Einerseits können bestehende Qualifikationen und vorhandenes Wissen beim Ausführen der Tätigkeiten eingesetzt werden, andererseits besteht aber auch die Chance, Fähigkeiten und Fertigkeiten beim Verrichten der Arbeit positiv zu beeinflussen und zu verbessern.

Diese Vorgänge sind besonders wichtig, weil sie dazu beitragen können, die intellektuelle Flexibilität zu sichern und die psychische Gesundheit bis ins hohe Alter aufrecht zu erhalten. Gerade in der heutigen Zeit, in der die Menschen immer älter werden, ist es für die Lebensqualität äußerst entscheidend und wichtig, wenn man auch im Alter noch über ausgeprägte intellektuelle Fähigkeiten verfügt und sich geistig gesund und fit fühlt.

Kommunikationsqualität – Unsicherheit

Hohe Kommunikationsqualität, das bedeutet Zufriedenheit mit den bestehenden Kommunikationsbeziehungen, vorhandener Zugang zu Informationen und das Ausbleiben von Informationsmangel, geht einher mit einem sehr niedrigen Wert auf der

Unsicherheitsskala. Der errechnete Korrelationskoeffizient beträgt $r = -.651$ ($p = .000$), das entspricht einem hochsignifikanten Ergebnis.

Unter Unsicherheit kann man folgende Situationen zusammenfassen: Wenn ein Mitarbeiter unklare Anweisungen erhält, wenn er widersprüchliche Vorgaben bekommt bzw. wenn neue Arbeitsanweisungen bereits getätigte Leistungen infrage stellen oder wenn er im Unklaren darüber gelassen wird, welche möglichen Schäden aus Fehlern entstehen können. Trifft einer oder mehrere der geschilderten Fälle zu, dann ist es nicht überraschend, wenn ein Mitarbeiter mit der kommunikativen Beziehung zu seinem Vorgesetzten nicht zufrieden ist bzw. gar nicht zufrieden sein kann. Und es ist ganz legitim, unter solchen Umständen von einem erheblichen Informationsmangel zu sprechen.

Für die Unternehmensführung bedeutet das, dass es wichtig wäre darauf zu achten, klare und widerspruchsfreie Anweisungen vorzugeben, die bereits verrichtete Arbeitstätigkeiten und erbrachte Leistungen nicht hinfällig erscheinen lassen. Dann kann auch davon ausgegangen werden, dass sich Mitarbeiter mit dem vorherrschenden Kommunikationsklima zufrieden zeigen.

Kommunikationsqualität – Organisationsprobleme

Des Weiteren wurde ein hoher negativer Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima und auftretenden Organisationsproblemen gefunden, der Korrelationskoeffizient liegt bei $r = -.751$ ($p = .000$). Das trifft sowohl für die Qualität der Kommunikation mit den Vorgesetzten ($r = -.746$; $p = .000$) als auch für die mit den Kollegen ($r = -.600$; $p = .000$) zu.

Von Organisationsproblemen ist dann die Rede, wenn ein Mitarbeiter zu wenig Informationen für das Treffen von Entscheidungen erhält, wenn solche Informationen unvollständig und nicht aktuell sind. Unter der Annahme, dass derartige Umstände zutreffen, ist es nicht verwunderlich, wenn ein Mitarbeiter das Kommunikationsklima schlecht bewertet und wenn er das Gefühl hat, unter Informationsmangel zu leiden.

Es wurde bereits am Beginn des Kapitels 5.1 angesprochen, welche große Rolle es spielt, wie die Mitarbeiter in einem Unternehmen die Kommunikationsqualität bzw. das Kommunikationsklima erleben und bewerten. Die Ergebnisse haben deutlich gezeigt, wie viele verschiedene Faktoren damit zusammenhängen.

5.2 Feedback

In Kapitel 3.1.2 wurde bereits erwähnt, was Feedback beinhalten sollte (Informationen über Korrektheit, Genauigkeit und Angemessenheit von vorausgegangenem Verhalten und getätigten Leistungen einer Person), allgemein kann man positives Feedback mit Lob, negatives mit Kritik gleichsetzen (Cusella, 1987).

In der vorliegenden Untersuchung interessierte vor allem die Frage, was das Feedback von Vorgesetzten bewirken kann und welche Faktoren und Arbeitsbedingungen unter Umständen beeinflusst werden.

Feedback – Entwicklungspotential

Feedback, im speziellen solches, das von den Vorgesetzten weitergegeben wird, korreliert positiv mit dem Entwicklungspotential, der errechnete Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .295$ ($p = .036$).

Ein hoher Wert auf der Feedbackskala bedeutet, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, ausreichende Rückmeldungen von hoher Qualität zu bekommen, die seine Arbeit und seine Leistungen betreffen und dass er nicht den Wunsch verspürt, bessere oder mehr davon zu erhalten. Unter solchen Umständen steigt dann höchstwahrscheinlich auch die Möglichkeit für den Mitarbeiter zur Weiterentwicklung bzw. zur Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, von vorhandenem Wissen. Welche Vorteile für einen Menschen bringt, wurde schon bei den Ergebnissen zur Kommunikationsqualität erläutert.

Will ein Unternehmen folglich auf die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter achten bzw. diese fördern, damit sie auch noch im späteren Alter vorhanden sind, so würde das angemessene Verteilen von Feedback schon einen großen Teil dazu beitragen.

Feedback – Organisationsprobleme

Auch zwischen diesen beiden Faktoren konnte ein signifikant negativer Zusammenhang nachgewiesen werden, der Koeffizient beträgt $r = -.344$ ($p = .014$), zwischen dem Feedback von Vorgesetzten und den Organisationsproblemen ist die Korrelation sogar hochsignifikant negativ ($r = -.400$; $p = .004$).

Organisationsprobleme treten dann auf, wenn einem Mitarbeiter für das Treffen von Entscheidungen zu wenige, unvollständige und nicht aktuelle Informationen vorliegen. Bei angemessenem Feedback dürfte dieser Umstand – laut dem vorliegenden Ergebnis – kaum oder praktisch nie eintreffen.

Das kann dadurch erklärt werden, dass mit dem Aussprechen von Feedback ja verschiedene Ziele verfolgt werden. Eines davon ist zum Beispiel das Informieren und Benachrichtigen (vgl. Kapitel 3.1.2). Dadurch soll der Mitarbeiter dazu angehalten werden, bereits ausgebildete Gewohnheiten und Verhaltensweisen beizubehalten. Gleichzeitig kann anscheinend aber auch Organisationsproblemen entgegengesteuert werden.

Feedback – Unsicherheit

Es wurde eine negative Korrelation zwischen dem Feedback von Vorgesetzten und dem Faktor Unsicherheit gefunden, der Korrelationskoeffizient beträgt $r = -.331$ ($p = .017$).

Das Gefühl, von seinem Vorgesetzten positive und adäquate Rückmeldungen zu erhalten hängt offenbar auch damit zusammen, dass ein Mitarbeiter nicht über unklare und widersprüchliche Anweisungen, die bereits Erledigtes in Frage stellen, zu klagen braucht.

Wird von der Unternehmensführung mit Feedback entweder das Ziel der Regulation verfolgt, d.h. dass zielgerichtetes Verhalten aufrechterhalten werden soll, oder das Ziel der Belohnung, mit dem Hintergrund Verhaltensgewohnheiten zu stärken (vgl. Kapitel 3.1.2), so erklärt sich der gefundene Zusammenhang. Denn für solche gewünschte Verhaltens- und Handlungsweisen gibt bzw. gab es im Vorhinein sicher genaue und eindeutige Anweisungen – um Verhaltensweisen forcieren zu können, müssen ja zuvor deutliche Aufträge und Anleitungen vorgegeben worden sein.

Dass Feedback auch mit der wahrgenommenen Kommunikationsqualität im Unternehmen korreliert, wurde bereits weiter oben erwähnt und ausführlich dargestellt (vgl. dazu Kapitel 5.1).

Bei all diesen Ergebnissen fällt auf, dass immer nur das Feedback von Vorgesetzten eine wesentliche Rolle spielt, die Rückmeldungen, welche ein Arbeitnehmer von seinen Kollegen bekommt, korrelieren mit keinem der untersuchten Faktoren. Entweder ist es unüblich, dass man von Kollegen Rückmeldungen über die Arbeitsqualität und die

erbrachten Leistungen bekommt (obwohl das doch durchaus möglich ist, wenn zum Beispiel zwei Mitarbeiter die gleichen Aufgaben zu erledigen haben oder wenn ein Mitarbeiter die Arbeitstätigkeiten eines Kollegen früher einmal zu erledigen hatte) oder das Feedback von Kollegen hängt schlichtweg nicht mit den untersuchten Bedingungen zusammen und hat keine Auswirkungen auf das eigene Arbeiten.

5.3 Zurückhaltung von Informationen

Es passiert sehr häufig, dass eigene Informationen nicht an andere weitergegeben werden. Solche Strategien sind etwas alltägliches, welche Ziele und Absichten auch immer dahinter stecken (vgl. Kapitel 3.1.3). In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht herauszufinden, unter welchen Umständen und Gegebenheiten dieses Verhalten vermehrt auftritt – hier sind die Ergebnisse.

Zurückhaltung – Qualifikationsanforderungen

Das Ausmaß der Zurückhaltung von Informationen hängt mit der Höhe der Qualifikationsanforderungen zusammen, der berechnete Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .335$ ($p = .016$). Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass der Zusammenhang nur beim Zurückhalten in Bezug auf die Vorgesetzten besteht ($r = .357$; $p = .010$), kein Zusammenhang ergab sich zwischen der Informationszurückhaltung vor Kollegen und den Qualifikationsanforderungen.

Wenn es für einen Mitarbeiter zutrifft, dass für ihn oft die Notwendigkeit des selbständigen Entscheidungstreffens besteht, oder dass die kognitiven Anforderungen und erforderlichen Qualifikationen, die beim Verrichten der Arbeitstätigkeiten verlangt werden, sehr hoch sind, dann passiert es ziemlich sicher, dass eigene Informationen nicht mehr oder nur mehr spärlich an Vorgesetzte weitergegeben werden. Auf Kollegenebene wird wohl zumindest noch versucht, die Mitarbeiter so weit wie möglich durch Informationsweitergabe zu unterstützen.

Als Vorgesetzter kann man also nicht erwarten, dass die Mitarbeiter mit hohen Qualifikationsanforderungen Auskünfte und Informationen weitergeben. Wahrscheinlich passiert das zum einen schlicht wegen Zeitmangels oder Überlastung, zum anderen stecken vermutlich auch persönliche Interessen des Mitarbeiters dahinter.

Denn wenn sich ein Arbeitnehmer im Zuge seiner Tätigkeiten spezifische Qualifikationen angeeignet hat, über die der Vorgesetzte nicht verfügt, dann wird er sich davor hüten, diese preiszugeben. Folglich wird das persönliche Können eines Mitarbeiters und damit der Mitarbeiter selbst für das Unternehmen unentbehrlich und aus diesem Grund wird es leichter, persönliche Interessen und Anliegen vorzubringen, auf die der Vorgesetzte dann vielleicht eher Rücksicht nimmt.

Zurückhaltung – Unsicherheit

Zum Thema Zurückhaltung konnte ein weiterer positiver Zusammenhang gefunden werden, und zwar in Hinblick auf Unsicherheit (Korrelation $r = .352$; $p = .011$). Zwischen Unsicherheit und dem Informationszurückhalten in Bezug auf Kollegen besteht ein signifikanter Zusammenhang ($r = .282$; $p = .045$), bezogen auf Vorgesetzte sogar ein hochsignifikanter ($r = .384$; $p = .005$).

Wenn ein Arbeitnehmer klare, widerspruchsfreie und konsequente Anweisungen erhält, dann kann davon ausgegangen werden, dass dieser Mitarbeiter auch bereitwillig seine eigenen Informationen den anderen zur Verfügung stellt.

Ist man als Vorgesetzter darauf bedacht, den Informationsfluss im Unternehmen aufrechtzuerhalten, so sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter keine unklaren und widersprüchlichen Anweisungen erhalten, die dazu noch bereits erbrachte Leistungen und Arbeitsergebnisse infrage stellen.

Zurückhaltung – Organisationsprobleme

Des Weiteren konnte eine positive Beziehung zwischen Zurückhaltung und Organisationsproblemen herausgefunden werden, der Koeffizient ist $r = .340$ ($p = .015$). Es macht keinen Unterschied, ob man Vorgesetzte oder Kollegen betrachtet.

Das Zurückhalten eigener Informationen geht also meistens mit der Tatsache einher, dass für das Treffen von Entscheidungen zu wenig relevante Informationen vorhanden sind bzw. dass die vorliegenden Informationen unvollständig und nicht mehr aktuell sind.

Der Gedankengang eines Mitarbeiters in so einer Situation ist relativ leicht nachvollziehbar: Wenn ich die notwendigen Informationen und Angaben nicht zur rechten Zeit und umfassend erhalte, warum sollte ich dann meine eigenen zur Verfügung stellen.

Zurückhaltung – Informationsüberlastung

Diese beiden Faktoren korrelieren hochsignifikant positiv ($r = .386$; $p = .005$). Eine sehr interessante Wechselwirkung konnte hier nachgewiesen werden. Die Informationsüberlastung durch Kollegen und das Nicht-Weiterleiten von Informationen an die Vorgesetzten stehen in einer hochsignifikanten Verbindung zueinander ($r = .380$; $p = .006$).

Das Zuviel an Informationen, d.h. mehr als man aufnehmen, verarbeiten oder sinnvoll nutzen kann, geht oft mit der Tatsache einher, dass Informationen zurückgehalten werden. Insbesondere dann, wenn ein Mitarbeiter von seinen Kollegen mit Informationen überladen wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass er Nachrichten und Mitteilungen nicht mehr an seine Vorgesetzten weitergibt bzw. weitergeben kann.

Es kann also nicht nur das Übel auftauchen, dass zu wenig Informationen vorhanden sind, sondern ebenso, dass viel zu viele bereitstehen. Diese Vielfalt kann dann nicht mehr bewältigt werden, sie schadet der Arbeitsqualität und kann einen arbeitenden Menschen überfordern.

Dass das Zurückhalten von Informationen auch mit der erlebten Kommunikationsqualität im Unternehmen korreliert, wurde weiter oben bereits angesprochen und erläutert (vgl. Kapitel 5.1).

Allgemein zusammengefasst konnte festgestellt werden, dass Informationen vor allem in Situationen zurückgehalten werden, in denen der Mitarbeiter entweder selbst unter Informationsmangel leidet bzw. den Eindruck hat, dass dies der Fall ist, oder in denen irgendeine Form der Überforderung bzw. Überlastung besteht. Die Frage, an wen Informationen häufiger weitergeleitet werden lässt sich eindeutig zugunsten der Kollegen beantworten. Diese erhalten noch eher benötigtes Informationsmaterial als Vorgesetzte.

5.4 Freiheitsgrade

Das Vorhandensein von Freiheitsgraden erleichtert die Arbeitstätigkeit und steigert darüber hinaus die Zufriedenheit der arbeitenden Personen. Mit welchen Faktoren Freiheitsgrade zusammenhängen, wurde hier untersucht.

Freiheitsgrade – Entwicklungspotential

Zwischen diesen beiden Faktoren konnte ein hochsignifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Der Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .467$ ($p = .001$).

Verfügt ein Mitarbeiter über ein hohes Maß an Freiheitsgraden, so bedeutet das, dass er die Möglichkeiten zur selbständigen Planung und Vorbereitung, zur freien Zeiteinteilung und Arbeitsmethodenwahl besitzt. Wenn diese Umstände zutreffen, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass dieser Mitarbeiter auch einen hohen Wert auf der Entwicklungspotential-Skala erreicht. Das heißt, dass ebenfalls die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten während der Arbeitstätigkeiten vorhanden sind.

Ein Unternehmen kann sehr viel für seine Mitarbeiter tun, wenn es ihnen bei der Ausführung und Erledigung der Arbeitstätigkeiten einige Freiheiten einräumt. Denn auf diese Weise werden die Voraussetzung zur Entwicklung von kognitiver und sozialer Kompetenz geschaffen, eine erhebliche intellektuelle Flexibilität bis ins hohe Alter und auch psychische Gesundheit sichergestellt.

Freiheitsgrade – soziale Unterstützung

Ein weiteres hochsignifikantes Ergebnis wurde für den Zusammenhang zwischen den Freiheitsgraden und der sozialen Unterstützung gefunden, der Korrelationskoeffizient beträgt $r = .456$, die Signifikanz $p = .001$.

Bietet sich einem Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Tätigkeiten selber zu planen, vorzubereiten und einzuteilen, so kann davon ausgegangen werden, dass ihm auch die Möglichkeiten offen stehen, mit anderen bei der Arbeit in Kontakt zu treten, anderen zu helfen und von anderen Hilfe und Rat einzuholen. Denn allein schon durch die flexible Zeiteinteilung besteht die Möglichkeit zum Kontakt mit den Kollegen.

Ein hohes Maß an sozialer Unterstützung und sozialem Kontakt während der Arbeitszeit erleichtert in vielen Fällen das Arbeiten und erhöht wahrscheinlich auch die

Zufriedenheit des Einzelnen. Die Unternehmensführung sollte auch darauf Wert legen und den Mitarbeitern diese Kontaktmöglichkeiten durch Freiheitsgrade erleichtern.

Freiheitsgrade – Einfluss/Partizipation

Der errechnete Korrelationskoeffizient zwischen diesen beiden Skalen beträgt $r = .382$ ($p = .006$). Zum Thema Freiheitsgrade konnte also noch ein sehr starker Zusammenhang dokumentiert werden.

Die Situation, dass einem Mitarbeiter bei seinen Tätigkeiten in vielen Bereichen Möglichkeiten zur selbständigen Ausführung gelassen werden, geht sehr oft mit einem hohen Einfluss auf die Arbeitssituation einher. Ein Mitarbeiter, der selbständig bestimmen kann, auf welche Weise er seine Aufgaben erledigt, hat dann auch ein Mitspracherecht, wenn es um Pausenregelungen, Weiterbildung und Arbeitsplatzgestaltung, um die Einstellung neuer Kollegen und die Verwendung neuer Technik geht.

Wenn den Mitarbeitern solche Gelegenheiten zur Mitsprache geboten werden, die ja im Normalfall nicht schwer umzusetzen sind (weil man als Mitarbeiter oft schon einfach über die Tatsache, zu bestimmten Themen gefragt zu werden, froh ist), kann das einerseits die Voraussetzung für das Entwickeln von kognitiver und sozialer Kompetenz darstellen und andererseits erheblich zum Wohlbefinden beitragen.

Die zum Thema Freiheitsgrade errechneten Ergebnisse zeigen deutlich, wie wichtig ihr Vorhandensein für den einzelnen ist. Lässt man als Vorgesetzter seinen Mitarbeitern verschiedene Wege und Möglichkeiten offen, auf welche Art und Weise sie ihre Aufgaben bewältigen, so kann auf diesem Wege ein außerordentlicher Beitrag zum Wohlbefinden, zur kognitiven Entwicklung und zur sozialen Kompetenz geleistet werden.

5.5 Kooperation

Bei der Arbeitstätigkeit mit andern zu kooperieren ist meist nicht nur unerlässlich, sondern sogar äußerst wichtig. Bestimmte Umstände lassen die notwendigen

Kooperationserfordernisse steigen, welche das sind, wird aus dem folgenden Abschnitt ersichtlich.

Kooperation – Qualifikationsanforderungen

Eine hochsignifikant positive Korrelation konnte zwischen der Kooperation und den Qualifikationsanforderungen nachgewiesen werden. Der berechnete Koeffizient beträgt hier $r = .415$, die Signifikanz $p = .002$.

Der Wert auf der Kooperationskala ist dann besonders hoch, wenn ein Mitarbeiter seine Arbeit in hohem Umfang und Ausmaß mit vielen anderen zu koordinieren hat. Dieser Zustand geht bei den untersuchten Personen anscheinend mit hohen kognitiven Anforderungen und einer Vielzahl erforderlicher Qualifikationen einher. Es kann also davon ausgegangen werden, dass bei Arbeitstätigkeiten, die an einen Mitarbeiter hohe Qualifikationsanforderungen stellen, auch die notwendigen Kooperationserfordernisse beträchtlich sind.

Wenn oft die Notwendigkeit besteht, dass selbständig Entscheidungen getroffen werden müssen, dann ist es auch verständlich, dass im Vorhinein vielleicht häufiger Rücksprache mit anderen Mitarbeitern gehalten wird, dass die vorhandenen Informationen zuerst einmal koordiniert werden, damit später Entscheidungen richtig gefällt werden können.

Kooperation – Unsicherheit

Auch der Zusammenhang zwischen den Kooperationserfordernissen und dem Unsicherheitsfaktor konnte als sehr stark belegt werden, der Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .396$ ($p = .004$).

Es kann davon ausgegangen werden, dass Umfang und Ausmaß der notwendigen Kooperationserfordernisse vor allem in Situationen sehr hoch sind, in denen ein Mitarbeiter nur sehr unklare, widersprüchliche Anweisungen erhält, noch dazu von vielen verschiedenen Personen.

Wenn ein Mitarbeiter von Vorgesetzten unterschiedliche Anweisungen bekommt, die darüber hinaus bereits erledigte Aufgaben infrage stellen, so ist es leicht nachvollziehbar, dass für ihn die Kooperation mit anderen Kollegen außerordentlich wichtig ist. Denn auf diese Weise wird es für ihn vielleicht möglich, dass er alle notwendigen Informationen für anstehende Aufgaben zusammentragen und Anweisungen für sich verständlich machen kann.

Kooperation – Bedeutung

Hochsignifikant positiv korrelieren die beiden Faktoren Kooperation und Bedeutung, der Koeffizient beträgt $r = .404$ ($p = .003$). Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich hier um die Bedeutung in Bezug auf die Kollegen handelt, die Bedeutung bezogen auf die Vorgesetzten korreliert nämlich nicht mit der Kooperation.

Wenn für einen Mitarbeiter die Bedeutung der Kommunikation mit seinen Kollegen für die eigene Arbeitsverrichtung sehr wichtig ist, so ist es sehr wahrscheinlich, dass dieser Mitarbeiter auch gern mit vielen anderen während der Ausführung seiner Arbeitstätigkeiten kooperiert. Für die Kooperation spielt also vor allem die gut funktionierende Kommunikation mit Kollegen eine wesentliche Rolle.

Wenn unter den Mitarbeitern die Kommunikationsbedeutung als sehr wichtig angesehen wird, so kann angenommen werden, dass diese Mitarbeiter gerne, in hohem Ausmaß und umfangreich mit anderen kooperieren und zusammenarbeiten.

Kooperation – Entwicklungspotential

Zum Gegenstand der Kooperation konnte ein weiterer positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Korrelation mit dem Entwicklungspotential beträgt $r = .316$, die Signifikanz ist $p = .024$.

Sind für einen Mitarbeiter die Kooperationserfordernisse während seiner Arbeit sehr umfangreich, dann ist es auch relativ sicher, dass ihm genügend Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Wissen und zur Verbesserung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Qualifikationen offen stehen.

Stellt man sich vor, dass ein Mitarbeiter beim Verrichten seiner Tätigkeiten mit vielen anderen Kollegen zusammenarbeitet, mit ihnen kommuniziert, Informationen austauscht, Rat einholt oder Hilfestellungen gibt, dann regen all diese Verhaltensweisen sicherlich die kognitiven Fähigkeiten und die intellektuelle Flexibilität dieses Mitarbeiters an. Man kann sich von anderen Arbeitskollegen etwas abschauen, man kann sich von ihnen inspirieren lassen und Lösungsvorschläge für eventuelle Probleme miteinander diskutieren. Dadurch werden natürlich Fähigkeiten und Qualifikationen gefördert und entwickelt, das eigene Wissen wird mehr – ein sehr positiver Effekt bei der Arbeit, der die psychische Gesundheit der Menschen bis ins hohe Alter sicherstellen kann.

Während der Arbeitstätigkeit mit vielen anderen zu kooperieren ist – das zeigten die Ergebnisse – nicht nur eine Notwendigkeit, die in bestimmten Situationen gehäuft auftritt (wenn zum Beispiel zu wenig Informationen vorhanden sind). Mit Kollegen zusammenzuarbeiten kann auch für jeden einzelnen selbst eine große Bereicherung und intellektuelle Herausforderung darstellen.

5.6 Zeitdruck

Wie bereits weiter oben erwähnt (vgl. Kapitel 3.1.6), hat länger andauerndes Arbeiten unter Zeitdruck mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf die Arbeitsqualität und auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Arbeitnehmer. Es können verschiedene negative Folgen auftreten, passend zum Thema der vorliegenden Arbeit zum Beispiel das Absinken der zwischenmenschlichen Kommunikation auf ein Minimum. Durch diese Verarmung der Kommunikation steigt die Gefahr der Isolierung und Vereinsamung am Arbeitsplatz.

Im Zuge dieser Untersuchung wurde versucht herauszufinden, in welchen Situationen besonders hoher Zeitdruck herrscht, was Zeitdruck bewirkt und welche Umstände Zeitdruck entgegenwirken können.

Zeitdruck – Qualifikationsanforderungen

Zwischen Zeitdruck und dem Faktor Qualifikationsanforderungen besteht ein hochsignifikant positiver Zusammenhang, es ergab sich ein Korrelationskoeffizient von $r = .646$ ($p = .000$).

Es kann also mit ziemlicher Sicherheit angenommen werden, dass unter hohem Zeitdruck auch sehr umfangreiche Qualifikationsanforderungen an einen Mitarbeiter gestellt werden. Wenn also die Arbeitstätigkeiten unregelmäßig über die Zeit verteilt sind, wenn oft verschiedene Aufgaben parallel zu erledigen sind, oder wenn man bei der Arbeit ständig unterbrochen wird, dann werden diese Umstände meist auch von der Notwendigkeit des selbständigen Entscheidungstreffens und von hohen kognitiven Anforderungen begleitet werden.

Es sieht also so aus, dass ein Mitarbeiter ein hohes Maß an verschiedenen Qualifikationen mitbringen und sich ausgeprägten kognitiven Anforderungen stellen

muss, um der Arbeit unter Zeitdruck gewachsen zu sein. Und selbst dann kann es weder erstrebenswert noch zufriedenstellend sein, ständig unter solchen Bedingungen zu arbeiten, weil sich das letztendlich negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken kann.

Zeitdruck – Unsicherheit

Auch zwischen Zeitdruck und Unsicherheit konnte ein sehr hoher positiver Zusammenhang errechnet werden. Der Koeffizient liegt bei $r = .642$ ($p = .000$).

Wenn ein Mitarbeiter unter Zeitdruck steht, dann ist das oft damit verbunden, dass er nur sehr unklare und widersprüchliche Anweisungen erhält, die vielleicht auch noch erledigte Aufgaben und Ergebnisse infrage stellen, und dass er nicht über mögliche Schäden nach Fehlern informiert wird.

Es ist verständlich, dass ein Mitarbeiter, der nur vage und unklare Anweisungen von Vorgesetzten bekommt, dann unter Umständen viel Zeit damit vergeudet, sich die notwendigen Informationen zu besorgen bzw. Rücksprache mit dem Vorgesetzten zu halten, um sich Klarheit über die Arbeitsziele zu verschaffen. Wenn dazu noch ständig Arbeitsunterbrechungen kommen und laufend irgendwelche Termine anstehen, erhöht sich natürlich der Zeitdruck. Ein Vorgesetzter sollte sich darum auf jeden Fall die Zeit nehmen, klare Anweisungen über Zielvorstellungen und Arbeitsergebnisse vorzulegen. Denn so erleichtert er seinen Mitarbeitern die Arbeitsausführung und kann möglicherweise dazu beitragen, dass sie nicht unter allzu hohem Zeitdruck geraten. Indirekt fördert der Vorgesetzte auf diese Weise Wohlbefinden und Zufriedenheit bei seinen Mitarbeitern und erhöht die Arbeitsqualität.

Zeitdruck – Organisationsprobleme

Auch der Faktor Organisationsprobleme korreliert hochsignifikant positiv mit der Skala Zeitdruck. Die Berechnung des Koeffizienten ergab einen Wert von $r = .432$ ($p = .002$).

Für einen Mitarbeiter, der sich in der Situation befindet, dass er nur unvollständige und nicht aktuelle, darüber hinaus einfach zu wenig Informationen für Entscheidungen zur Verfügung hat, lässt sich meist auch feststellen, dass er seine Arbeitstätigkeiten unter erheblichem Zeitdruck verrichten muss.

Auch dieser Zusammenhang lässt sich relativ leicht nachvollziehen. Damit ein Mitarbeiter mit gutem Gewissen anstehende Entscheidungen treffen kann, müssen ihm die dazu notwendigen Informationen vorliegen. Ist das nicht der Fall, dann wird sich

jeder gewissenhafte Mensch auf die Suche nach den benötigten Angaben und Auskünften machen, um die der Entscheidung zu Grunde liegenden Informationen zu aktualisieren und zu vervollständigen. Doch diese Beschaffung braucht natürlich Zeit und ist dazu noch meistens sehr dringend, weil die Entscheidungen möglichst schnell gefällt werden sollten. Als Folge davon bleiben andere fällige Aufgaben liegen und Termine werden verschoben. All diese Fakten zusammen erhöhen den Zeitdruck, unter dem der Mitarbeiter arbeitet.

Zeitdruck – Kooperationserfordernisse

Der Zusammenhang zwischen Zeitdruck und den Kooperationserfordernissen ist ebenfalls hochsignifikant positiv. Der Wert des berechneten Korrelationskoeffizienten beträgt $r = .507$ ($p = .000$).

Für einen Mitarbeiter, auf den die Notwendigkeit zutrifft, dass er bei der Verrichtung seiner Tätigkeiten mit vielen verschiedenen Arbeitskollegen in hohem Maß zusammenarbeiten muss, treffen mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit auch folgende Tatsachen zu: unregelmäßige Verteilung der Arbeit über die Zeit, das Bewältigen von Parallelaufgaben, ständige Arbeitsunterbrechungen und Termindruck.

Wenn man sich einen Mitarbeiter vorstellt, der wegen der genannten Tatsachen unter enormem Zeitdruck steht, dann kann man auch nachvollziehen, dass er durch Zusammenarbeit und Kooperation vielleicht versucht, wichtige und dringend zu erledigende Aufgaben an andere Kollegen weiterzugeben, sich Aufgaben zu teilen, Termine zu tauschen oder um Hilfe zu bitten. Schön ist es, wenn in einem Unternehmen die Möglichkeiten gegeben sind, dass die gegenseitige Entlastung unter den Kollegen durchführbar ist und gelingt.

Die bisher genannten Ergebnisse zum Thema Zeitdruck machen deutlich, in welchen Situationen bzw. unter welchen Umständen es sehr wahrscheinlich ist, dass ein Mitarbeiter unter hohem Zeitdruck steht. Zusammengefasst ist das dann der Fall, wenn die Arbeitstätigkeiten hohe Anforderungen an die ausführende Person stellen, wenn für wichtige Entscheidungen die nötigen Informationen fehlen, wenn Arbeitsanweisungen ungenau sind und wenn die Tätigkeiten beträchtliche Kooperationserfordernisse mit sich bringen.

Es gibt aber auch Faktoren und Gegebenheiten, die dem Phänomen Zeitdruck entgegenwirken können. Das heißt nicht, dass sie in der Lage sind, den Zeitdruck zu

senken, aber wenn diese Bedingungen vorhanden sind, dann ist es nicht mehr so wahrscheinlich, dass eine Person unter Zeitdruck gerät. Welche Bedingungen das sind, wird nun dargestellt und beschrieben.

Zeitdruck – Kommunikationsqualität

Eine hochsignifikant negative Korrelation konnte für den Zusammenhang zwischen dem Zeitdruck und der erlebten Kommunikationsqualität errechnet werden, der Koeffizient beträgt $r = -.561$ ($p = .000$).

Es scheint also der Fall zu sein, dass ein Mitarbeiter, der die Kommunikationsqualität im Unternehmen als positiv und gut bewertet, seltener unter Zeitdruck gerät als andere. Dabei spielt es keine Rolle, ob man das Kommunikationsklima in Bezug auf die Vorgesetzten oder in Bezug auf die Kollegen betrachtet, beide korrelieren hochsignifikant negativ mit dem Faktor Zeitdruck (Vorgesetzte: $r = -.567$; $p = .000$ bzw. Kollegen: $r = -.390$; $p = .005$).

Das Kommunikationsklima wird normalerweise als gut erlebt und bewertet, wenn die Mitarbeiter leichten Zugang zu gewünschten Informationen haben, wenn die erhaltenen Informationen klar und genau sind, wenn Mitarbeiter nicht unter Informationsmangel zu leiden haben und ganz allgemein gesprochen, wenn die Zufriedenheit mit den vorhandenen Kommunikationsbeziehungen gegeben ist. Unter der Annahme, dass diese genannten Konstellationen gegenwärtig sind, kann man – den errechneten Ergebnissen zufolge – davon ausgehen, dass eine Person nur sehr unwahrscheinlich unter Zeitdruck gerät. Anders gesagt werden Arbeitsunterbrechungen, Termindruck und das gleichzeitige Ausführen von mehreren Aufgaben eher nur dann zum Problem, wenn ein schlechtes und unzureichendes Kommunikationsklima im Unternehmen herrscht.

Zeitdruck – Feedback

Zwischen Zeitdruck und dem Feedback von Vorgesetzten konnte ebenfalls eine signifikant negative Korrelation bewiesen werden. Der Koeffizient liegt bei $r = -.288$, die Signifikanz beträgt $p = .041$.

Es sieht so aus, als ob positive Rückmeldungen, die ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten erhält, relativ oft mit der Tatsache einhergehen, dass dieser Mitarbeiter nicht so regelmäßig oder nicht so oft unter Zeitdruck steht.

Man kann sich vorstellen, dass ein Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten regelmäßige und qualitätsvolle Rückmeldungen über seine Arbeitsleistungen erhält,

solche Unannehmlichkeiten wie Arbeitsunterbrechungen bzw. die unregelmäßige Verteilung der Arbeit über die Zeit leichter bewältigt. Vorgesetzte sollten sich darüber im Klaren sein, dass Lob oft beflügelt und das Arbeiten an sich erleichtern kann – aber alles mit Maß und Ziel, denn was nicht angemessen und gerechtfertigt ist erscheint schnell als unrealistisch.

Es gibt also auch Situationen und Bedingungen, wo Zeitdruck möglicherweise nicht so gehäuft auftritt bzw. als nicht so tragisch erlebt wird.

Zum Schluss möchte ich noch ein Resultat darstellen, das zeigt, worauf sich Arbeit unter Zeitdruck auswirken kann.

Zeitdruck – Zurückhaltung

Zwischen den Faktoren Zeitdruck und Informationszurückhaltung ergab sich ein hochsignifikant positiver Zusammenhang, der errechnete Korrelationskoeffizient liegt bei $r = .411$ ($p = .003$). Dabei muss erwähnt werden, dass sich das Ergebnis nur auf das Informationszurückhalten vor Vorgesetzten bezieht.

Wenn ein Mitarbeiter unter Zeitdruck steht, d.h. wenn er mehrere Aufgaben parallel zu bewältigen hat, wenn er bei der Arbeitsausführung ständig unterbrochen wird oder wenn laufend Termine anstehen, dann passiert es am ehesten, dass eigene Informationen nicht mehr an Vorgesetzte weitergeleitet werden. Die Arbeitskollegen versucht man trotzdem noch so gut es geht zu unterstützen.

Falls also Nachrichten und Auskünfte nicht mehr an Vorgesetzte weitergegeben werden, kann das entweder ganz einfach daran liegen, dass der betroffene Mitarbeiter schlichtweg keine Zeit mehr dazu hat. Andererseits kann dahinter auch Berechnung oder sogar eine Trotzreaktion stehen, wenn der Betroffene der Meinung ist, dass der Vorgesetzte ja etwas an seiner Arbeitssituation und seinen Arbeitsbedingungen ändern könnte – solange das nicht geschieht, hält er zum Beispiel einfach eigene Informationen zurück.

Die Ergebnisse belegen, welche große Rolle das Thema Zeitdruck in der Arbeitswelt spielt und wie bedeutend es ist, dieses Phänomen genauestens zu beachten. Vor allem wenn man bedenkt, dass unsere Zeit sowieso immer schnellerlebig wird, und wenn man sich vor Augen führt, welche negative Auswirkungen und Gefahren das Arbeiten unter

Zeitdruck – vor allem auch für die Kommunikation – mit sich bringt, kann man die Wichtigkeit erahnen.

Im Zuge der vorliegenden Untersuchung konnte allerdings auch gezeigt werden, dass es sehr wohl Mittel und Wege gibt, wie Arbeitstätigkeiten aussehen und gestaltet sein sollten, damit diese Gefahr nicht so leicht auftritt. In erster Linie ist es aber sicher schon hilfreich, wenn Unternehmensleitung und Mitarbeiter darauf aufmerksam gemacht werden, damit das Problem ins Bewusstsein gelangt.

Soweit nun zu den im Zuge der Datenbearbeitung gefundenen Korrelationen zwischen den verschiedenen untersuchten Faktoren. Ich möchte noch einmal deutlich darauf hinweisen, dass die Faktoren, so wie sie in den Ergebnissen dargestellt wurden, lediglich zusammenhängen. Ob dabei einer den anderen beeinflusst, ob sie sich gegenseitig beeinflussen oder ob überhaupt eine dritte Größe für den Zusammenhang verantwortlich ist, das lässt sich bei dieser Art der Datenberechnung nicht klären.

5.7 Ergebnisse zu Gruppenunterschieden bezüglich Geschlecht, Position und Alter

Wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 3.2, 4.1 und 4.5), wurde die Stichprobe in mehrere Gruppen bezüglich Geschlecht, Arbeitsplatzposition und Alter aufgeteilt, um eventuelle Unterschiede zwischen diesen zu untersuchen. Die Resultate dazu folgen in diesem Kapitel.

5.7.1 Geschlecht

Am Beginn dieses Unterkapitels möchte ich mit der zusammenfassenden Tabelle 6 einen Überblick über die gefundenen Unterschiede zwischen Frauen und Männern geben, außer diesen aufgelisteten Ergebnissen konnten keine weiteren Signifikanzen errechnet werden.

Tabelle 6: Mann-Whitney-U-Test Geschlecht

| Faktor | | Geschlecht | Mittelwert | Mann-Whitney-U | Asymptotische Signifikanz (2-seitig) |
|---------------|-------------|----------------------|------------------|----------------|--------------------------------------|
| Zurückhaltung | Vorgesetzte | weiblich männlich | 1.6026 2.1333 | 203.500 | .020 |
| | Kollegen | weiblich männlich | 1.7051 1.9467 | | |
| Feedback | Vorgesetzte | weiblich männlich | 3.1154 2.5700 | 237.000 | .096 |
| | Kollegen | weiblich männlich | 3.1538 3.1700 | | |

Geschlecht – Zurückhaltung

Ein signifikanter Unterschied ergab sich hinsichtlich der Zurückhaltung von Informationen (siehe Tabelle 6). Es konnte nachgewiesen werden, dass Männer weniger von ihren eigenen Informationen weitergeben als Frauen. Das trifft aber nur auf die Informationsweitergabe an Vorgesetzte zu (Signifikanz $p = .020$).

Geschlecht – Feedback

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es hinsichtlich des Faktors Feedback zwar kein signifikantes Ergebnis gibt, jedoch folgende Tendenz: Die Frauen bewerteten die von Vorgesetzten erhaltenen Rückmeldungen etwas besser bezüglich der Qualität, angemessener und ausreichender als die Männer (Signifikanz $p = .096$).

Die aufgestellte Hypothese, dass es bezüglich der untersuchten Faktoren keinerlei Differenzen zwischen den Frauen und den Männern im Unternehmen gibt, wurde also deutlich widerlegt.

5.7.2 Position

Als eine weitere gruppenbildende Variable wurde die Position, die ein Mitarbeiter im Unternehmen innehat, gewählt. Erwartet wurden Unterschiede hinsichtlich des Faktors Zeitdruck. Nach der statistischen Datenanalyse konnten jedoch mehrere signifikante Ergebnisse errechnet werden. In Tabelle 7 sind alle signifikanten Werte aufgelistet.

Tabelle 7: Mann-Whitney-U-Test Position (Position 1 = Redakteur, Reporter, Moderator; Position 2 = Organisation, Disposition, Administration, Marketing, Technik)

| Faktor | | Position | Mittelwert | Mann-Whitney-U | Asymptotische Signifikanz (2-seitig) |
|-----------------------------|-------------|----------|------------|----------------|--------------------------------------|
| Unsicherheit | | 1 | 2.5000 | 202.000 | .032 |
| | | 2 | 2.9487 | | |
| Zurückhaltung | Vorgesetzte | 1 | 2.0694 | 242.000 | .167 |
| | | 2 | 1.7051 | | |
| | Kollegen | 1 | 2.0833 | 208.000 | .041 |
| | | 2 | 1.6154 | | |
| Bedeutung | Vorgesetzte | 1 | 3.7917 | 280.500 | .536 |
| | | 2 | 3.6282 | | |
| | Kollegen | 1 | 3.7361 | 222.500 | .078 |
| | | 2 | 4.0513 | | |
| Qualifikationsanforderungen | | 1 | 3.5260 | 244.500 | .088 |
| | | 2 | 3.3029 | | |
| Zeitdruck | | 1 | 3.2424 | 306.000 | .907 |
| | | 2 | 3.2273 | | |

Position – Unsicherheit

Mitarbeiter aus den Bereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing, Technik erzielten auf der Skala Unsicherheit einen signifikant höheren Wert ($p = .032$). Das bedeutet, dass die Betroffenen öfter nur unklare und widersprüchliche Anweisungen erhalten, die wahrscheinlich noch dazu bereits erledigte Aufgaben infrage stellen. Sie wissen weniger genau über mögliche Schäden, die aus eigenen Fehlern entstehen können, Bescheid als Redakteure, Reporter und Moderatoren.

Position – Zurückhaltung

Zum Thema Informationszurückhaltung konnte auch zwischen diesen Gruppen ein signifikanter Unterschied bewiesen werden. Die Mitarbeiter aus den Berufssparten Redakteur, Reporter, Moderator geben demzufolge weniger eigene Informationen weiter als die Probanden aus den Bereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing und Technik (Signifikanz $p = .041$). In diesem Fall ist aber nur die Weitergabe von eigenen Informationen an die Kollegen betroffen (siehe Tabelle 7).

Position – Bedeutung

Wie Tabelle 7 zeigt, konnte hier kein signifikanter Unterschied errechnet werden, sondern nur eine Tendenz dahingehend, dass für die Probanden aus den Tätigkeitsbereichen Organisation, Disposition, Administration, Marketing und Technik

die Bedeutung der Kommunikation mit Kollegen für das Verrichten und Ausführen der eigenen Arbeit höher ist als für die anderen (Signifikanz $p = .078$).

Obwohl kein signifikantes Ergebnis vorliegt, wollte ich diese Tatsache trotzdem nicht unerwähnt lassen. Denn eigentlich möchte man annehmen, dass gerade in einem Medienunternehmen die Kommunikation für alle Mitarbeiter von großer Bedeutung ist und dass sie einen wesentlichen Teil der Arbeit ausmacht.

Position – Qualifikationsanforderungen

Auch bezüglich dieses Faktors wird das Ergebnis nur als Tendenz interpretiert (Signifikanz $p = .088$). Es scheint also, dass Redakteure, Reporter und Moderatoren höheren Qualifikationsanforderungen ausgesetzt sind als die Mitarbeiter aus den anderen Arbeitsbereichen.

Man kann also davon ausgehen, dass das Ausführen dieser Tätigkeitsarten öfters mit der Notwendigkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen, mit höheren kognitiven Anforderungen und erforderlichen Qualifikationen verbunden ist.

Position - Zeitdruck

Nicht nachgewiesen werden konnte die Erwartung bzw. Vermutung, dass der Zeitdruck bei Redakteuren, Reportern und Moderatoren höher ist (Signifikanz $p = .907$).

Anscheinend verursachen also alle möglichen Tätigkeiten, die in den verschiedensten Bereichen eines Medienunternehmens anfallen, gleich hohen oder gleich niedrigen Zeitdruck, alle Mitarbeiter leiden gleichermaßen stark (oder auch überhaupt nicht) unter dem Phänomen des Termindrucks und bei allen Probanden sind die Arbeitsaufgaben gleich regelmäßig oder gleich unregelmäßig über die Zeit verteilt.

5.7.3 Alter

Zwischen den drei verschiedenen Altersgruppen wurden Unterschiede hinsichtlich der Informationen, die Ziele und Abläufe im Unternehmen bzw. in den Abteilungen betreffen, erwartet. Die Tabelle 8 zeigt, welche Ergebnisse zusätzlich noch nachgewiesen werden konnten.

Tabelle 8: Kruskal-Wallis-H-Test Altersgruppen

| Faktor | Alter | Mittelwert | Chi-Quadrat | Asymptotische Signifikanz |
|-----------------------|-----------|------------|-------------|---------------------------|
| Information | bis 35 | 2.4833 | 6.701 | .035 |
| | 36 bis 45 | 2.2540 | | |
| | ab 46 | 3.1852 | | |
| Soziale Unterstützung | bis 35 | 3.8125 | 5.293 | .071 |
| | 36 bis 45 | 3.2857 | | |
| | ab 46 | 3.8056 | | |
| Freiheitsgrade | bis 35 | 3.4714 | 4.886 | .087 |
| | 36 bis 45 | 3.3537 | | |
| | ab 46 | 3.9841 | | |

Alter – Information

Das Resultat ist dahingehend signifikant, dass die Probanden aus der Altersgruppe der ab 46-Jährigen über die meisten Informationen verfügen, der errechnete Chi-Quadrat Wert lautet $\chi^2 = 6.701$ (Signifikanz $p = .035$) (vgl. Tabelle 8).

Das bedeutet, dass diese Mitarbeiter in der Lage sind, die Ziele und Abläufe im Unternehmen am besten zu durchschauen. Außerdem besitzen sie dem Anschein nach umfangreiche Informationen auf Unternehmensebene und Abteilungsebene.

Das lässt sich am ehesten dadurch erklären, dass diese Mitarbeiter wahrscheinlich schon seit langer Zeit im Unternehmen beschäftigt sind und so schon sehr viel erlebt und die meisten Erfahrungen mit den unternehmensinternen Zielvorstellungen und Abläufen gemacht haben.

Alter – soziale Unterstützung

Das zum Faktor soziale Unterstützung errechnete Ergebnis kann als Tendenz interpretiert werden. Die soziale Unterstützung ist bei Mitarbeitern der mittleren Altersgruppe (von 36 bis 45) niedriger als in den anderen Gruppen, der Chi-Quadrat Wert beträgt $\chi^2 = 5.293$ (Signifikanz $p = .071$).

Das bedeutet also, dass diese Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung seltener die Möglichkeit haben anderen zu helfen, mit anderen in Kontakt zu treten oder Hilfe und Rat einzuholen.

Alter – Freiheitsgrade

Wie Tabelle 8 zeigt, kann ich auch in diesem Fall nicht über ein signifikantes Resultat berichten, sondern nur über eine Tendenz dahingehend, dass die Mitarbeiter der dritten

Altersgruppe (ab einem Alter von 46 Jahren) mehr Freiheitsgrade haben als ihre Kollegen, der berechnete Chi-Quadrat Wert liegt bei $\chi^2 = 4.886$ (Signifikanz $p = .087$). Vielleicht ist es ein Privileg, das man älteren Mitarbeitern zugesteht und ihnen deshalb mehr Freiheiten lässt, weil sie wahrscheinlich über die größte Erfahrung bezüglich ihrer Arbeitstätigkeiten verfügen. Vielleicht nehmen sie sich auch selber einfach mehr Freiheiten heraus, weil sie, was ihre Tätigkeiten betrifft, reich an Erkenntnissen und Wissen sind.

6 Diskussion

Es wurden viele verschiedene Aspekte und Zusammenhänge dargestellt, die sich ergeben, wenn man Arbeitsbedingungen, Beschaffenheiten, Gegebenheiten, Abläufe und auch Probleme in der Arbeitstätigkeit und unterschiedlichste Kommunikationsfaktoren und Kommunikationsprozesse zueinander in Beziehung setzt.

Als besonders grundlegend und äußerst wichtig erscheint mir die Tatsache, dass Kommunikation an sich und die Art und Weise, wie sie von Individuen erlebt und wahrgenommen wird, einen erheblichen Einfluss auf verschiedenste Bedingungen und Faktoren, welche die Arbeit jedes einzelnen betreffen, ausüben können. Dass die Kommunikation während und für das Verrichten der Arbeit von hoher Bedeutung ist, das habe ich erwartet, allerdings war ich überrascht von der Vielfalt der Zusammenhänge, die sich ergeben haben.

Vielleicht ist es für Unternehmen in erster Linie gar nicht so wichtig, welche Auswirkungen das im speziellen sind. Meiner Meinung nach wäre es vor allem einmal notwendig und erforderlich, diese Gegebenheiten in das Bewusstsein von Organisationen, Unternehmen, Führungsebenen, einzelnen Vorgesetzten und vor allem auch in das Bewusstsein von Mitarbeitern zu rücken. In weiterer Folge können dann konkrete Einflüsse und Beziehungen deutlich gemacht werden, damit auf kritische und negative Gegebenheiten reagiert werden kann.

Zum Beispiel wurde sehr deutlich belegt, welche positive Auswirkungen ein gutes Kommunikationsklima unmittelbar auf die individuelle Arbeit, auf die Qualität der erbrachten Leistungen und auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer selbst hat. Außerdem sollte man bedenken, dass auch mit längerfristigen positiven Auswirkungen gerechnet werden kann, wie zum Beispiel mit der Förderung von intellektueller Flexibilität und psychischer Gesundheit bis ins hohe Alter. Es lohnt sich auf alle Fälle, wenn Unternehmen Energie und Zeit in den Aufbau und in die Erhaltung eines positiven, anregenden Kommunikationsklimas stecken. Allerdings kann das nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn auch die Mitarbeiter auf die Kommunikationsqualität untereinander achten und dazu bereit sind, zur Aufrechterhaltung beizutragen. In jedem Fall ist es aber bedeutsam, dass die Mitarbeiter

über einzelne Vorhaben informiert und soweit als möglich in Entscheidungen eingebunden werden.

Das führt mich gleich zu einer weiteren wichtigen Erkenntnis, welche die Untersuchung hervorgebracht hat, nämlich zur „Informiertheit“ der Personen. Viele einzelne Ergebnisse haben gezeigt, welche große Bedeutung Informationen für die Erledigung der Arbeitsaufgaben haben. Probleme unterschiedlichster Art treten immer wieder dann auf, wenn einem Mitarbeiter notwendige und voraussetzende Nachrichten und Informationen fehlen, wenn er über Tatsachen und Gegebenheiten nicht Bescheid weiß und er sich infolge dessen mühsam sein Wissen durch Rücksprachen und Recherchen zusammentragen muss.

Natürlich ist es wahrscheinlich fast unmöglich, dass jeder einzelne Mitarbeiter, jede einzelne Abteilung immer genau über die gerade benötigten Informationen verfügt. Aber es kann der Versuch unternommen werden, dass alle Personen im Unternehmen gemeinsam dazu beitragen, dass das Wissensdefizit nicht zu groß wird. Dafür genügt es allerdings nicht, wenn Vorgesetzte genaue Anweisungen über die Art und Weise der Arbeitserledigung und über das Arbeitsziel erteilen, das wäre nur ein wichtiger Aspekt. Es sollten auch die Arbeitskollegen untereinander bereit sein, sich gegenseitig Informationen zukommen zu lassen, soweit es neben der Erledigung der eigenen Arbeit möglich ist.

Einschränkend muss hier allerdings erwähnt werden, dass eine Informationsüberlastung (wenn mehr Informationen vorhanden sind als man verarbeiten oder sinnvoll nutzen kann) unter Umständen negative Folgen hat. Mitarbeiter müssen auch lernen, mit vielen angebotenen Informationen umzugehen. Es ist daher nicht sinnvoll, wenn in einem Unternehmen plötzlich die totale Informationsflut und eine vollkommene Offenheit herrschen, vor allem dann, wenn zuvor das genaue Gegenteil an der Tagesordnung stand. Im konkreten Fall aber nehme ich an, dass die Mitarbeiter eines Medienunternehmens eher an eine dichte Informationsfülle gewöhnt sind als vielleicht Mitarbeiter in anderen Berufsbranchen.

Zurück zum Thema der ausreichenden Informiertheit einer arbeitenden Person. Wie wir ebenso gesehen haben, kann das Zurückhalten eigener Informationen – egal auf welcher Hierarchieebene – auch als Strategie zum eigenen Vorteil oder als Machtdemonstration und Überlegenheitsdarstellung eingesetzt werden. Solches Verhalten wird man nie ganz vermeiden und ausschließen können. Bedenkt man allerdings den Umstand, dass zum

Beispiel Informationen dann nicht weitergeleitet werden, wenn der betreffende Arbeitnehmer unter Wissensmangel und Unklarheiten leidet, so kann es möglicherweise schon durch die Tatsache, dass die Unternehmensführung bereitwillig und umfangreich Informationen für ihre Mitarbeiter zur Verfügung stellt, verhindert werden, dass der allgemeine Informationsfluss im Unternehmen ins Stocken gerät.

Als notwendige Voraussetzung für dieses Vorhaben stoßen wir nun wieder auf das Kommunikationsklima. Wenn die Qualität der unternehmensinternen Kommunikationsvorgänge nicht stimmt, dann können noch so viele Informationen angeboten werden, das allein wird nicht genügen: Informationen und Nachrichten müssen kommuniziert werden, damit sie ihre Bedeutung erhalten!

Aus der Theorie der Arbeitspsychologie wissen wir, dass der Gestaltung von einzelnen Arbeitstätigkeiten eine immer höhere Bedeutung zugeschrieben wird. Die bei der Datenverarbeitung errechneten Resultate zeigen deutlich, welche Faktoren das Arbeiten erleichtern können bzw. welche die Erledigung der täglichen Arbeit möglicherweise erschweren. Ich habe bereits erwähnt, dass ein positiv bewertetes Kommunikationsklima das Arbeiten erleichtert, genauso wie das Vorhandensein von genügend relevanten Informationen.

Zusätzlich können aber zum Beispiel auch die Vorgesetzten einen Beitrag dazu leisten. Denn vor allem das Feedback, das Vorgesetzte einem Mitarbeiter geben, kann äußerst positive Auswirkungen haben. Aber nur dann, wenn die Rückmeldungen zur richtigen Zeit kommen und wenn sie angemessen und qualitativ voll erscheinen. Ich bin der Meinung, dass man als Mitarbeiter leichter mit Kritik umgehen kann, wenn diese konstruktiv und gerechtfertigt ist und außerdem, wenn man für gute gelungene Leistungen auch einmal gelobt wird.

Neben einem richtig eingesetzten Feedback gibt es noch weitere fördernde und anspornende Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten. Sehr bedeutsam ist das ausreichende Vorhandensein von Freiheitsgraden. Die Philosophie eines Unternehmens sollte es nicht nur zulassen sondern fördern, und die Unternehmensführung sollte es umsetzen, dass den Mitarbeitern unterschiedliche Wege und Möglichkeiten bei der Aufgabenbewältigung und Arbeitszielerreichung offengelassen werden. Diese Freiheiten sollten es dem Einzelnen erlauben, sein Wissen und seine Qualifikationen, seine speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und bestenfalls weiterzuentwickeln. Auf diese Weise können außerordentliche Beiträge zu

Wohlbefinden, kognitiver Entwicklung, sozialer Kompetenz und anhaltender intellektueller Flexibilität geleistet werden. Einem Unternehmen sollte an solchen Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen bei seinen Mitarbeitern sehr viel gelegen sein.

Ich möchte auch in diesem abschließenden Teil der Arbeit noch einmal auf das Thema Zeitdruck zu sprechen kommen. In unserer Zeit passieren viele Vorgänge und Entwicklungen immer schneller. Deshalb bin ich der Meinung, dass wir in Zukunft öfter mit dem Phänomen Zeitdruck, seinen Wirkungen und Effekten auf die Arbeitswelt und die arbeitende Bevölkerung zu tun haben werden. Die dargestellten Ergebnisse haben sehr deutlich gezeigt, in welchen Situationen bzw. unter welchen Umständen ein Arbeitnehmer am ehesten unter Zeitdruck gerät (zum Beispiel hohe Arbeitsanforderungen, der bereits mehrmals erwähnte Informationsmangel) und welche negative Auswirkungen und auch Gefahren das Arbeiten unter Zeitdruck mit sich bringen kann. Dabei erscheint es mir vor allem notwendig, die Folgen für die Kommunikation noch einmal in Erinnerung zu rufen. Diese reichen von einem langsamen Abflauen über das Schwinden der Kommunikationsvorgänge und sozialen Kontakte bis hin zur totalen Isolation während der Arbeitstätigkeit.

Wir haben aber sehr wohl auch Mittel und Wege gesehen, wie Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen beschaffen und gestaltet sein sollten, damit die Gefahr des Zeitdrucks nicht so leicht auftritt bzw. keine so schwerwiegenden Folgen nach sich zieht. Auch hier kann die vielbesprochene Kommunikationsqualität wieder erwähnt werden.

Nach dem Abschluss der Untersuchung wurde in Gesprächen mit befragten Personen deutlich, dass es für mehrere relativ schwierig war, bei den Fragen des KomminO zwischen Vorgesetzten und Kollegen eventuelle Unterschiede zu bewerten.

Einige haben auch darauf hingewiesen, dass es schwerer war auf Fragen, die sich auf die Kollegen bezogen, zu antworten. Als Begründung wurde die Ungenauigkeit des Begriffs Kollegen und teilweise die hohe Anzahl von Kollegen angegeben. (Die Gruppe der Vorgesetzten ist meist kleiner und vor allem sehr deutlich umrissen.) Außerdem sind die Personen, die als Kollegen bezeichnet werden, oft über viele Abteilungen verstreut. Trotzdem steht man mit allen in einer Kommunikationsbeziehung, aber die

Beschaffenheit der Beziehung unterscheidet sich oft von Abteilung zu Abteilung. Daher fiel es manchen Probanden schwer, diese Beziehungen bei der Beantwortung der Fragen zu verallgemeinern.

Nicht berücksichtigt wurde in dieser Untersuchung, wie zufrieden die befragten Mitarbeiter tatsächlich mit den bestehenden Kommunikationsbeziehungen sind. Es wurde ja vorgeschlagen, dass Unternehmen viel Energie und Zeit in den Aufbau und in die Aufrechterhaltung eines positiven, anregenden Kommunikationsklimas stecken sollten. Dafür wäre es aber notwendig, genau und spezifisch über die Zufriedenheit Bescheid zu wissen. Außerdem müsste sichergestellt sein, dass die Beschäftigten auch bereit sind, aktiv an der Gestaltung eines solchen Kommunikationsklimas mitzuarbeiten, sonst wären solche Maßnahmen nicht sehr sinnvoll und darüber hinaus wahrscheinlich nicht erfolgreich.

Für zukünftige Studien wäre es sicher sehr interessant, diese Untersuchungsthematik auch in anderen Berufssparten und Unternehmensbereichen zu hinterfragen.

Des Weiteren könnte es bestimmt sehr aufschlussreich sein, eine solche Untersuchung in anderen Medienunternehmen durchzuführen, dann erhielte man die Möglichkeit zu direkten Vergleichen.

Generell denke ich, dass die Kommunikation und ihre wahrgenommene Qualität für das Arbeiten allgemein von sehr hoher Bedeutung sind, unabhängig von Beruf, Unternehmen und Organisation.

Literaturverzeichnis

- Baillood, J. (1999). *VSAO Journal* 3. [Online im Internet] Verfügbar unter: http://www.vsao.ch/start/journal/archiv/3_99/zeitdruck.html [03.05.2004].
- Beger, R., Gärtner, H. & Mathes, R. (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.
- Böckelmann, F. (1993). *Journalismus als Beruf. Bilanz der Kommunikatorforschung im deutschsprachigen Raum von 1945 bis 1990*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Bosetzky, H. (1979). Die bewusste Schaffung von Unklarheit als innerorganisatorisches Problem. *Zeitschrift für Organisation*, 2/79, 63-70.
- Brönimann, C. (1970). *Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmungen*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Cusella, L. (1987). Feedback, motivation and performance. In Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (624-678). Newbury Park: Sage Publications.
- Dansereau, F. & Markham, S. (1987). Superior-subordinate communication: multiple levels of analysis. In Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (343-388). Newbury Park: Sage Publications.
- Dunckel, H. (Hrsg.). (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K. (1993). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro*. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 5 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Teubner.
- Elke, G. (2001). Herausforderungen an einen präventiven Arbeitsschutz: Die neuen Selbständigen. *ErgoMed*, 25(1), 8-14.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeit*. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 7 (Hrsg. Ulich, E.). Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Teubner.
- Hickethier, K. (2003). *Einführung in die Medienwissenschaft*. Stuttgart: J.B. Metzler.

- Iwanowa, A. (2004). *Das Ressourcen-Anforderungen-Stressoren Modell. Bezüge zur Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit in der Arbeitswelt*. Habilitationsschrift, Leopold Franzens Universität Innsbruck.
- Jahn, F. & Hacker, W. (2004). Machen unsichere Arbeitsplätze krank? Der Arbeitsinhalt beeinflusst über das Erleben der Arbeit das Wohlbefinden, gleichzeitig ist aber auch die jeweilige Arbeitsmarktsituation ein prägender Faktor. *Psychologie 2*, 32-35.
- Kastner, M. & Heidrich, F. (1994). Planen und Bauen für die Mitarbeiter. In M. Kastner (Hrsg.), *Personalpflege: der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation* (207-209). München: Quintessenz.
- Kokusz, G. (1990). Selbsteinschätzung und Berufszufriedenheit österreichischer Journalisten. Ein Vergleich von Journalisten des Kurier, der Wochenpresse und des Profil. In P. Vitouch (Hrsg.). (1993), *Medienpsychologie und Massenkommunikationsforschung. Ein Kompendium approbierter Diplomarbeiten und Dissertationen in Abstractform*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Krone, K., Jablin, F. & Putnam, L. (1987). Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (18-40). Newbury Park: Sage Publications.
- La Roche, W. & Buchholz, A. (Hrsg.). (1980). *Radio-Journalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis im Hörfunk*. München: List.
- Lasshofer, L. (2002). *Auswirkungen der Neuen Medien auf die Kommunikationsformen und -strukturen internationaler Unternehmen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Leopold Franzens Universität, Innsbruck.
- Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication pattern on group performance. *Journal of abnormal social psychology*, 46, 38-50 [zitiert nach Sperka, 1996a].
- Löhner, M. (1994). Soziale Gesundheit durch sinnvollen und geeigneten Umgang miteinander. In M. Kastner (Hrsg.), *Personalpflege: der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation* (106-111). München: Quintessenz.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (Hrsg.). (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber.

- Portuné, R. *Psychische Belastung und Beanspruchung im Arbeitsleben*. [Online im Internet] Verfügbar unter:
http://www.luk-nrw.de/Accessibility/praev/thema/thema_01_03.asp#warum_psyche
[04.05.2004].
- Pürer, H. (Hrsg.). (1990). *Praktischer Journalismus in Zeitung, Radio und Fernsehen. Mit einer Berufs- und Medienkunde für Journalisten in Österreich*. Salzburg: Kuratorium für Journalistenausbildung.
- Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15(1), 3-15.
- Richter, P. (2001). Ein Herz für die Arbeit – Psychologie in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. *PsychoPath*, 2, TU Dresden, [Online im Internet] Verfügbar unter:
<http://psylux.psych.tu-dresden.de/psychopath/ausgabe02/herz.html> [04.05.2004].
- Schult, G. & Buchholz, A. (Hrsg.). (1982). *Fernseh-Journalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*. München: List.
- Shaw, M. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, 1, 111-147 [zitiert nach Sperka, 1996a].
- Sperka, M. (1994). Von der Information zur Kommunikation in Unternehmen. In M. Kastner (Hrsg.), *Personalpflege: der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation* (98-105). München: Quintessenz.
- Sperka, M. (1996a). Richtig kommunizieren im Unternehmen: Wer will das eigentlich? *Zeitschrift für Klientenzentrierung*, 1, 123-139.
- Sperka, M. (1996b). *Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage*. Essen: Die Blaue Eule.
- Sperka, M. (1997). Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41(4), 182-190.
- Sperka, M. (2000). Communication diagnostic in research and counselling. In H.-B. Brosius (Ed.), *Kommunikation über Grenzen und Kulturen*. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Band 27. Konstanz: UKV Medien.

- Teegen, F. & Grotwinkel, M. (2001). Traumatische Erfahrungen und Posttraumatische Belastungsstörung bei Journalisten. Eine internet-basierte Studie. *Psychotherapeut*, 46(3), 169-175.
- Tesser, A. & Rosen, S. (1975). The reluctance of transmit bad news. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, 8, 193-232 [zitiert nach Sperka, 1996a].
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie* (4. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wiswede, G. (1994). *Psychologie im Wirtschaftsleben. Geld, Kunden und Mitarbeiter aus psychologischer Sicht*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- www.kommino.com [07.02.2004]
- www.testzentrale.ch/testzentrale_d.html [09.02.2004]
- www.uni-potsdam.de/u/AKG/was%20ist%20GF.htm [03.05.2004]
- www.bjv.de/fachgruppen/studie.html [15.04.2004]
- www.oejc.or.at [15.04.2004]
- http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=de&numdoc=31989L0391 [21.08.2004]

