

Tretschok, Katja

Die Relevanz von informellen Strukturen innerhalb von Organisationen

MASTERARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2019

Tretschok, Katja

Die Relevanz von informellen Strukturen innerhalb von Organisationen

eingereicht als

MASTERARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2019

Erstprüfer: Prof. Dr. Sebastian Noll

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG:

Tretschok, Katja

Die Relevanz von informellen Strukturen innerhalb von Organisationen

Leipzig, 91 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH); Fakultät soziale Arbeit

Masterarbeit, 2019

## REFERAT:

„Mag [...] einerseits informale Organisation als selbstverständlich erfahren werden, so ist andererseits formale Organisation ohne Kenntnis informaler Strukturen, Normen und Werte nicht selbstverständlich“ (Funke-Welti 2000:15).

Während die funktionale Betrachtungsweise von formellen Strukturen und deren Bedeutung für das Organisationsgeschehen, in der Organisationsforschung auf eine lange Geschichte zurückschaut, wächst das Interesse an informellen Strukturen mit emergenten Eigendynamiken erst seit Anfang der neunziger Jahre und ist noch ein vergleichbar junges Forschungsgebiet (Funke-Welti 2000: 16). Im gegenwärtigen allgemeinen Sprachgebrauch wird mit dem Begriff der informellen Organisationsstruktur zunächst der spontane und private Smalltalk auf inoffiziellen Dienstwegen verstanden. Diese Sichtweise beschreibt informelle Strukturen allerdings primär unter individualpsychologischen Aspekten.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Strukturen in Organisationen die Weitergabe von Informationen und Wissen begünstigen und somit für die Existenz von Organisationen erforderlich sind. Es wird der Versuch unternommen, die Relevanz von informellen Strukturen für das Funktionieren von betrieblichen Organisationsprozessen nachzuweisen. Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf einer umfassenden Literaturrecherche zu formellen und informellen Strukturen in Organisationen, die durch die Befunde der Studien aus dem empirischen Teil noch einmal gezielt gestützt werden.

## INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Arbeitsgliederung .....	3
2 ORGANISATIONEN.....	6
2.1 Begriffserklärung.....	6
2.2 Ausgewählte organisationstheoretische Ansätze.....	12
2.2.1 Klassische Ansätze der Organisationstheorien.....	13
2.2.2 Verhaltenstheoretische Ansätze.....	15
2.2.3 Systemtheoretische Ansätze .....	19
3 ORGANISATIONSSTRUKTUREN .....	23
3.1 Begriffserklärung.....	23
3.2 Formelle Organisationsstrukturen .....	27
3.2.1 Begriffsbestimmung und Dimensionen formeller Strukturen.....	27
3.2.2 Inhalte und Funktionen von formellen Strukturen.....	29
3.2.3 Mitgliedschaft innerhalb der formellen Organisationsstruktur.....	32
3.2.4 Formelle Dynamiken.....	34
3.3 Informelle Organisationsstrukturen.....	36
3.3.1 Begriffsbestimmung und Dimensionen informeller Strukturen .....	36
3.3.2 Inhalt und Funktionen informeller Strukturen.....	41
3.3.3 Mitgliedschaft innerhalb der informellen Organisationsstruktur .....	45
3.3.4 Informelle Dynamiken .....	51
4 EMPIRISCHER TEIL .....	54
4.1 Empirische Fragestellung.....	54
4.2 Vorstellung der Studien .....	55
4.2.1 Studie 1: Wissensmanagement und informelle Kommunikation .....	55
4.2.2 Studie 2: Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel .....	59
4.2.3 Studie 3: Relevanz informeller Kommunikation für lernende Organisationen.....	64
5 DISSKUSION / FAZIT .....	68
LITERATURVERZEICHNIS .....	80
ANLAGEN .....	85

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kategorisierung von Organisationsbegriffen (Schulte-Zurhausen 2014:1)	7
Abbildung 2: Folgen von Unter- und Überorganisation (Nicolai 2018: 17).....	25
Abbildung 3: Schichtmodell der Organisation (Klimmer 2007: 9).....	27
Abbildung 4 : Hauptdimensionen der formalen Organisationsstruktur (Preisendörfer 2016: 71) .....	29
Abbildung 5: Eisberg-Modell der Organisation (Klimmer 2007: 4).....	38
Abbildung 6: Formale und informale Gruppen (Vahs 2015: 119) .....	46
Abbildung 7: Formelle und informelle Gruppen innerhalb einer Organisation (in Anlehnung an Vahs 2015: 119).....	47
Abbildung 8: Arten informaler Kommunikation (Nicolai 2012: 24) .....	50
Abbildung 9: Merkmale informeller und formeller Strukturen.....	78

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Problemstellung

Organisationen verfügen über wiederkehrende Strukturen, die die spezifischen Kommunikationswege eines Unternehmens abbilden (Mast 2010: 165). Diese Kommunikation unterliegt keinem Selbstzweck, sondern ist am Ziel einer Organisation ausgerichtet (Mast 2010: 179). Unter der Annahme, dass erst das Zusammenspiel formaler und informeller Strukturen die faktische, emergente Organisationsstruktur ausmacht, richtet diese Arbeit den Fokus auf die Frage der Relevanz informeller Strukturen für das Organisationsgeschehen (Funke-Welti 2000: 28).

Das Wissen über informelle Organisationsstrukturen für die Bedeutung betrieblicher Organisationsabläufe basiert aktuell auf bruchstückhaftem Wissen und unzureichenden vergleichenden empirischen Analysen. In verschiedenen Studien zu Organisationsstrukturen und –Kommunikation erscheinen informelle Strukturen eher beiläufig als ein „Nebenprodukt“ unter dem Gesichtspunkt der Komplementarität zur formalen Struktur (Funke-Welti 20: 18). Mast (2010) spricht in diesem Kontext vom Schattendasein informeller Kommunikation im Vergleich zur formalisierten Kommunikation (2010: 180). Auch Böhle (2015) betont den Umstand, dass das „Formelle“ in der arbeitssoziologischen Forschung nicht genügend als eigenständiges Thema etabliert sei. Den Grund sieht er in der fehlenden „[...] systematischen Bestimmung der besonderen Merkmale und Strukturen des Informellen und seiner Unterschiede gegenüber dem formell Geregelteten [...]“ (Böhle 2015: 95).

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Fragestellungen: Welche Merkmale haben informelle Strukturen bzw. wie lassen sich diese erkennen? Welche Funktionen erfüllen informelle Strukturen für das Funktionieren von organisationalen Abläufen und inwieweit beeinflussen sich informelle und formelle Strukturen? Die Frage, welche Funktion informelle Strukturen für das Organisationsgeschehen haben, wird unter dem Gesichtspunkt des arbeitsrelevanten Informations- und Koordinationsbedarfs für die Erfüllung des Organisationszwecks bewertet (vgl. Funke-Welti 2000: 38; Kieser, Walkenbach 2003: 7). Das bedeutet: Strukturen besitzen dann Organisationsrelevanz, wenn sie arbeitsbezogene Inhalte vermitteln.

Ausgehend von dieser Annahme, wird innerhalb dieser Arbeit der Versuch unternommen, aufzuzeigen, dass informelle Strukturen einen arbeitsbezogenen Funktionscharakter besitzen. In diesem Kontext soll die Frage beantwortet werden, ob auf informellem Wege Informationen ausgetauscht und Probleme behandelt werden, die in einem arbeitsbezogenen Zusammenhang stehen. Zusätzlich wird analysiert, welche Funktionen soziale Beziehungen für das Organisationsgeschehen haben und welchen entscheidenden Beitrag soziale Aspekte für das Funktionieren betrieblicher Abläufe liefern.

Die globale Marktwirtschaft und die damit verbundenen Problemlagen haben zur Folge, dass sich die Aufgaben und die damit einhergehenden Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich der Komplexität und Dynamik verändern. Das Führen eines Unternehmens heutiger Organisationskomplexität erfordert daher ein vielfältiges Handlungsspektrum und die Bereitschaft zur Vielgestaltigkeit von Beziehungen. Die Themen Mitarbeitermotivation, Selbstverwirklichung und gesundes Betriebsklima sind hierbei Aspekte, die für den Erfolg von gegenwärtigen Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Hinsichtlich dieser Situation sind Mitarbeiterführung und die Gestaltung einer Unternehmensphilosophie Schlüsselaufgaben heutiger Organisationsführung (Sukowski 2011: 1).

Das Thema Organisationsführung kann aber in seiner komplexen Gesamtheit innerhalb dieser Arbeit nicht ausführlich bewertet werden. Schnittstelle zur aufgestellten These bildet die Annahme, dass Organisationsführung im Rahmen ihrer Aufgaben die Verantwortung für die organisationale Steuerung trägt. Steuerung geht in diesem Fall auch mit der Aufgabe der Strukturvorgabe einher (Schulte-Zurhausen 2014: 1ff.). Wenn informellen Strukturen ein zentraler Funktionscharakter für betriebliche Abläufe nachgewiesen werden kann, wirft dies für Organisationsführung die Frage auf, ob und wie informelle Strukturen gefördert oder gegebenenfalls auch beeinflusst werden können. Mit dieser Thematik richtet sich die vorliegende Arbeit an Organisationsführung und Organisationsmitglieder, die Schlüsselpositionen in formalen Organisationsstrukturen einnehmen.

## 1.2 Arbeitsgliederung

Diese Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel und besteht aus einer Literaturanalyse und einem praktischen Teil.

Im ersten Kapitel erfolgt die Vorstellung der Problemstellung und die Begründung der Themenauswahl. Im zweiten Teil der Arbeit wird der Organisationsbegriff unter einer dimensional Betrachtungsweise bewertet. Es werden Organisationsmerkmale festgeschrieben, die für die Bearbeitung der Masterthese als Grundlage dienen. In einer kurzen Einführung erfolgt eine Annäherung an die Begriffe „formell“ und „informell“ als zentrale Bestandteile von Organisation.

Die Begrifflichkeiten „formell“ bzw. „formal“ sowie „informell“ bzw. „informal“ finden in der Literatur synonym Anwendung (Klimmer 2007). Einige Autoren sprechen auch von dem Formellen und dem Informellen sowie der Formalität und der Informalität (vgl. Tacke 2015; Sackmann 2015). Im Kontext dieser Arbeit beschreibt es denselben Sachverhalt. In der vorliegenden Arbeit werden die Begrifflichkeiten formell und informell präferiert. Bei indirekten und direkten Zitaten werden die konkreten Begrifflichkeiten der Autoren<sup>1</sup> aufgeführt.

Organisationstheoretische Ansätze bewerten die Ordnung und Steuerung von Organisationen aus unterschiedlichen Kontexten heraus. Kapitel 2.2. gibt einen Einblick in das umfangreiche Gebiet der organisationstheoretischen Ansätze. Ausgehend von den Klassikern der Organisationstheorie (u.a. Weber, Taylor, Fayol), fortführend über Vertreter der Human-Relations-Bewegung (u.a. Roethlisberger, Dickson, Mayo) bis hin zu Vertretern der Systemtheorien (u.a. Luhmann) werden Kernaussagen der verschiedenen Theorieansätze vorgestellt und deren Wertungen auf formelle und informelle Strukturen dargestellt (vgl. Schulte-Zurhausen 2014: 8ff., Vahs 2015: 25). Dieser geschichtliche Exkurs soll zum einen aus organisationstheoretischer Sicht die unterschiedliche Bewertung der Charakteristika von formell und informell darstellen, zum anderen auch Auskunft über die Entstehung von informellen Strukturen sowie deren

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein. Die Ausnahme bilden rezitierte Autorinnen. In diesem Fall wird die weibliche Form angewandt.



Bedeutung und Relevanz für Organisation geben. Ebenfalls wird ihre Wechselwirkung im Kontext zu formellen Strukturen aufgezeigt.

Die Ausführungen zu klassischen Organisationsansätzen werden im Rahmen dieser Arbeit inhaltlich kurz skizziert. Der Fokus klassischer Ansätze zielt primär darauf ab, formelle Strukturen und deren Bedeutung für das Organisationsgeschehen zu beschreiben (vgl. Schulte-Zurhausen 2014: 8f.; Vahs 2015: 27ff.). Die Wirkweise informeller Strukturen steht nicht im Forschungsfokus. Für das Aufzeigen eines Gesamtbildes zu formellen und informellen Strukturen haben die Ausführungen jedoch durchaus Berechtigung und Wichtigkeit.

Erst im Rahmen der Human-Relations-Forschung rücken informale Beziehungen in den Fokus und werden als Folge der Entfremdung des Individuums von der Arbeit gesehen (Funke-Welti 2000: 18). In Folge dessen wurde der menschliche Faktor und dessen Auswirkung auf die Arbeitseffizienz zum Gegenstand der Forschung. In diesem Kontext steht die Bedeutung von informellen Strukturen unter dem Aspekt der Arbeitszufriedenheit im Mittelpunkt (Schulte-Zurhausen 2014: 16ff.). Die zentralen Aussagen der Human-Relations-Forschung werden im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt und zeigen in einem ersten Schritt auf, wie sich der veränderte Blick auf Organisationsmitglieder unter sozialen Aspekten auf das bisher vorherrschende Bild von Organisationsführung ausgewirkt hat.

Im Gegensatz zu betriebswirtschaftlich geprägten klassischen Organisationsansätzen verschiebt sich bei Vertretern systemtheoretischer Ansätze die Gewichtung von formalen und informellen Strukturen. Die Analyse und zunehmende Bedeutung der informellen Strukturen rückt immer mehr in den Vordergrund wissenschaftlicher Untersuchungen (Schulte-Zurhausen 2014: 29f.). Insbesondere die systemtheoretischen Ausführungen von Niklas Luhmann (1995/2000) dienen als Ausgangspunkt für die Diskussion innerhalb dieser Arbeit, welche Aufgaben bzw. Funktionen informelle Strukturen haben und welche Relevanz den verschiedenen Funktionsweisen für das Organisationsgeschehen zugeschrieben werden kann.

Eine Unterscheidung der Begrifflichkeiten „formell“ und „informell“ kann sowohl auf der Struktur- als auch auf der Prozessebene erfolgen. Im Mittelpunkt der

aufbauorganisatorischen Betrachtungsweise stehen die Bereiche Struktur- und Stellenbildung (u.a. Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Informationsvermittlung). Der Gegenstand der Ablauforganisation bezieht sich auf das räumliche und zeitliche Zusammenwirken von Organisationsmitgliedern sowie Sachmitteln zur Aufgabenerfüllung (Vahs 2014: 14). Eine eindeutige und konsequente Abgrenzung bzw. Isolation beider Ebenen voneinander ist auch innerhalb dieser Arbeit nicht in jedem Fall möglich und auch nicht sinnvoll, da beide Organisationsbereiche - wie fortführend auch erkenntlich sein wird - eng miteinander verflochten sind.

Unter der Annahme, dass formelle und informelle Strukturen in ihrer Gesamtheit das typische Organisationsbild kennzeichnen, wird ausgehend von einem Gesamtgebilde organisationaler Strukturen in Kapitel 3 - fortführend in Kapitel 3.2 und 3.3. - eine Unterscheidung zwischen formellen und informellen Strukturen auf verschiedenen Ebenen vorgenommen (Funke-Welti 2000: 35). Die gegenseitige Abgrenzung beider Strukturtypen erfolgt in einem ersten Schritt auf den Ebenen der Begrifflichkeit und der Charakteristika, basierend auf einer aufbauorganisatorischen Sichtweise. Die sich anschließenden Ausführungen zu den Themen „Inhalt und Funktionsweise, Mitgliedschaft und Dynamiken“ beziehen sich sowohl auf die Struktur- als auch auf die Prozessebene. Die Gegenüberstellung und Beschreibung beider Strukturanteile, insbesondere auf der Inhalts- und Funktionsebene, sollen eine Bewertung informeller Strukturen für das Organisationsgeschehen ermöglichen. Die thematische Auseinandersetzung zu möglichen Dynamiken beider Strukturtypen erfolgt vordergründig mit dem Blick auf die Organisationspraxis und zeigt mögliche Vor- bzw. Nachteile beider Strukturtypen auf.

Den theoretischen Ausführungen schließt sich im vierten Kapitel eine empirische Abhandlung an. Das Forschungsinteresse der herangezogenen Studien bezieht sich auf die Bedeutung und die Funktionsweise informeller Kommunikation sowie Interaktion in Unternehmen. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf den Themen Entstehung und Funktionsweise von informellen Strukturen und deren Wechselbeziehung zu formellen Strukturen.

Die Ergebnisse der Studien sollen die aufgezeigten Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln unterstreichen und formulierte Annahmen zu informellen Strukturen

konkretisieren. Ziel dieser Arbeit ist es, darzulegen, dass informellen Strukturen ein eindeutiger zentraler Funktionscharakter für organisationale Prozesse, sowohl auf sozialer als auch auf funktionaler - d.h. arbeitsbezogener – Ebene, zugeschrieben werden kann. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, welche Relevanz soziale Beziehungen für die ablaufenden Arbeitsprozesse in Organisationen haben.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Thematik der formellen und informellen Organisationsstruktur und deren funktionaler Bedeutung für betriebliche Abläufe leisten. Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit können den Blick auf Organisationsstrukturen sensibilisieren und schärfen, sowie dazu anregen, bei Entscheidungsprozessen den gedanklichen Fokus auch „hinter“ die offensichtlich erkennbaren Strukturen der eigenen Organisation zu richten.

## 2 ORGANISATIONEN

### 2.1 Begriffserklärung

„Wir sind alle im Verlauf unseres Lebens in eine große Zahl von Organisationen eingebunden, und Organisationen prägen und durchdringen unser Dasein“  
(Preisendörfer 2016: 5).

So trivial diese Aussage zunächst klingt, so beschreibt Preisendörfer (2016) jedoch eine Situation, die wir fast alle in unserem Leben durchlaufen: „[...] von der Wiege bis zur Bahre [...], d.h. vom Krankenhaus, in dem wir geboren wurden, bis hin zu unserem Bestattungsinstitut [...]“ (Preisendörfer 2016: 5). Dieser Umstand bewirkt im allgemeinen Sprachgebrauch, dass der Organisationsbegriff je nach erlebtem Kontext unterschiedliche Bedeutung erhält. Auch in der Organisationsforschung gibt es nicht die eine allgemeingültige Definition von Organisation. Vielmehr existieren eine Vielzahl Organisationsdefinitionen mit hoher Variabilität nebeneinander, die durch die jeweilige fachspezifischen Fragestellungen der verschiedenen Disziplinen (u.a. Wirtschaft, Soziologie, Psychologie, Biologie, Kommunikationswirtschaft) geprägt sind (Nicolai 2012: 1ff.).

In diesem Kapitel werden wesentliche Merkmale des Organisationsbegriffs herausgearbeitet, die verschiedene Betrachtungsweisen von Organisation ermöglichen. Eine differenzierte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Organisationsformen

erfolgt in dieser Arbeit nicht. Dies begründet sich in der Auffassung verschiedener Autoren, die Organisation aus dem Fokus einer gleichgelagerten Thematik und Problematik bewerten (vgl. Bauer, Fröse 2016: 268; Preisendörfer 2016: 3f.). Bauer und Fröse (2016) vertreten die Auffassung, dass sowohl Wirtschaftsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen, soziale Organisationen als auch Kirchen sowie Militär einem ähnlichen Einfluss von gesellschaftlichem, industriellem und technologischem Wandel sowie Veränderung unterliegen und auf einer abstrakten Ebene typische Organisationsmerkmale aufzeigen (Bauer, Fröse 2016: 268). Diese zentralen Gemeinsamkeiten von Organisationen werden im Folgenden aufgeführt. Die Festschreibung von Organisationsmerkmalen auf einer inhaltlichen Ebene ergibt nach Schulte-Zurhausen (2014) folgende Kategorisierung.

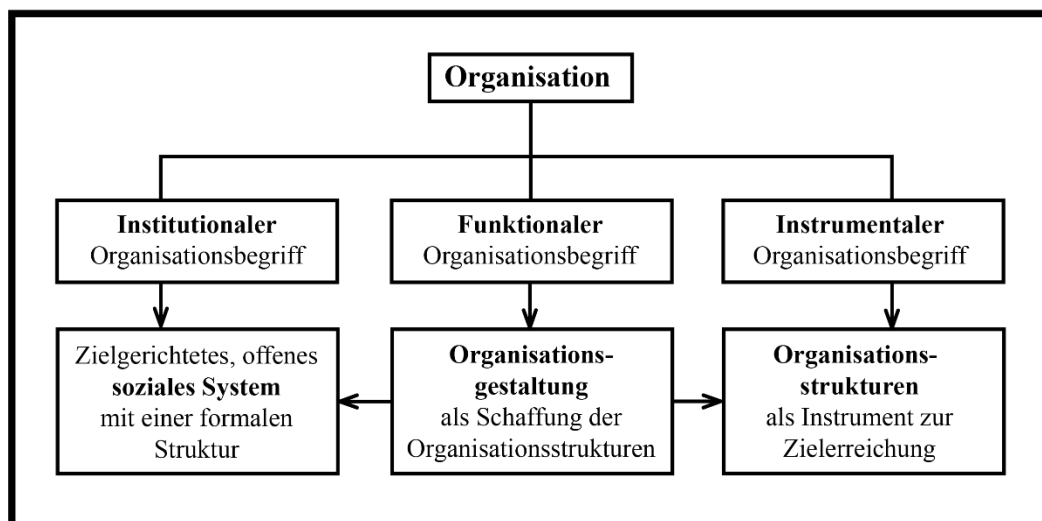


Abbildung 1: Kategorisierung von Organisationsbegriffen (Schulte-Zurhausen 2014:1)

Der institutionale (auch institutionell benannte) Organisationsbegriff beschreibt *den Betrieb als eine Organisation* bzw. *das Unternehmen als eine Organisation* (Nicolai 2012: 2). Die drei wesentlichen Eigenschaften der institutionalen Organisationssichtweise sind, dass Organisationen (1) zielgerichtet (2) soziale und offene Systeme sind, die (3) eine formale Struktur aufweisen (Schulte-Zurhausen 2014: 1f.). Die Zielorientierung ist nach Nicolai (2012) der wesentliche Bestandteil institutioneller Sichtweise (2012: 4). Nach Nicolai (2012) ist der Wunsch der Verwirklichung von Zielen der zentrale Entstehungsgrund von Organisationen (2012: 4). Der Ursprung dieser Sichtweise beruht auf einem notwendigen Prozess der Arbeitsteilung und der Koordination von Aufgaben zur Zielerreichung. Nach Schulte-Zurhausen (2014)

überschreitet das formulierte und verbindliche Organisationsziel die Leistungsfähigkeit eines einzelnen Individuums und begründet die Notwendigkeit der Verteilung von Aufgaben auf mehrere Personen. Der formalen Organisationsstruktur wird in diesem Kontext die Aufgabe zugeschrieben, einen Handlungsspielraum zu gestalten, der darauf abzielt, dass Organisationsmitglieder möglichst rational ihre gestellten Aufgaben erledigen. Das heißt auch, dass durch ein System formaler und dauerhafter Regeln das Verhalten der Organisationsmitglieder gesteuert und koordiniert werden soll. Dies hat auch zur Folge, dass nicht gewünschtes Verhalten reglementiert wird (Schulte-Zurhausen 2014: 1ff.). Diese beschriebene Struktur ist nach Nicolai (2012) gleichzusetzen mit einer Ordnung von Elementen, die miteinander in Beziehung stehen (2012: 4). Elemente sind nach Schulte-Zurhausen Personen, Sachmittel, Aufgaben und Informationen (2014: 2).

Die Beziehung dieser Elemente zueinander wird durch festgelegte Ziele der Entscheidungsträger bestimmt. Innerhalb dieser Betrachtungsweise setzt sich die Organisation aus Individuen zusammen, welche ein Element, ein Teil der Organisation sind und ihre Arbeitsleistung in Organisation einbringen (Nicolai 2012: 4). Im Mittelpunkt dieser Sichtweise steht nach Nicolai (2012) die Betrachtung des Individual- und Sozialverhaltens des Menschen in einer Institution und nicht die Strukturierung (2012: 4).

Die zweite, instrumentale Sichtweise (auch instrumentell benannt) besagt, *das Unternehmen habe eine Organisation*. Innerhalb dieser Kategorisierung werden Organisationsstrukturen als ein Instrument zur Zielerreichung, d.h. als ein Instrument der Führung, verstanden. Als Instrumente werden festgeschriebene Regeln verstanden, mit denen die Organisation zu dem wird, was sie ist. Das heißt, die Organisation selbst erfüllt den Zweck, ein Unternehmen zu strukturieren und dient zugleich als Führungsinstrument. Der instrumentale Organisationsblick nach Schulte-Zurhausen (2014) beschreibt Organisationen als ein Mittel zur effizienten Führung. Innerhalb dieser Sichtweise beziehen sich die Regeln auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie auf die Arbeitsprozesse (2014: 2f.).

Die Festschreibung dieser expliziten Regelungen erfolgt in Form von Plänen und Verhaltensdirektionen. Diese bilden nach Klimmer (2007) und Schulte-Zurhausen (2014) die formale Organisation ab. Demgegenüber stellen beide Autoren die informale Organisation (2007: 3f., 2014: 3). Die informale Organisation nach Schulte-Zurhausen (2014) „umfasst die durch die persönlichen Ziele, Wünsche, Sympathien und

Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder bestimmte soziale Struktur“ (Schulte-Zurhausen 2014: 3). Innerhalb dieser Betrachtungsweise ergänzt oder überlagert die informale Organisation formale Organisationsstrukturen und kann diese sinnvoll unterstützen, aber auch verhindern. In diesem Kontext übernehmen informelle Strukturen einen kompensatorischen Funktionscharakter als Folge eines bestehenden Mangels in der Formalstruktur (Schulte-Zurhausen 2014: 3).

Sowohl der institutionelle Organisationsbegriff, der Organisationen als ein zielgerichtetes soziales System bewertet, in dem Menschen und Objekte in einem formalen Kontext zueinanderstehen, als auch der instrumentale Organisationsbegriff, der die festgeschriebenen Regeln und Kompetenzen als Instrumente definiert, die zur definierten Zielerreichung notwendig sind, findet in der Organisationstheorie Berücksichtigung. Für die Beschreibung der Aufbaustruktur (siehe drittes Kapitel) liegt vordergründig die instrumentale Sichtweise zugrunde.

Aus einem institutionellen und instrumentalen Verständnis von Organisation hat sich eine funktionale (auch funktionell genannte) Betrachtungsweise von Organisationen entwickelt. Diese Sichtweise beschreibt alle Aktivitäten, die im Kontext zu Planung und Gestaltung von organisatorischen Regeln stehen. Die Organisationsgestaltung wird als „Mittel zur Schaffung von Organisationsstrukturen“ verstanden. Der Einsatz dieser Mittel wird als zentrale Aufgabe von Management verstanden (Schulte-Zurhausen 2014: 4). Das Spannungsfeld, in dem Organisationsführung in diesem Kontext steht, resultiert - nach Schulte-Zurhausen (2014) - aus zwei gegensätzlichen Aufgaben: Arbeitsteilung und Koordination. Auf der einen Seite besteht die Notwendigkeit, Arbeitsprozesse zu segmentieren und Personal- bzw. Sachmittel zu verteilen. Auf der anderen Seite müssen diese gebildeten Elemente auch wieder integriert werden, um die Koordination dieser auf das übergeordnete Organisationsziel auszurichten (Schulte-Zurhausen 2014: 4). In diesem Zusammenhang geht es um eine Bewertung der Faktoren Effektivität und Effizienz, d.h. um die Etablierung effektiver und effizienter Organisationsstrukturen (Schulte-Zurhausen 2014: 5).

Ausgehend von der erfolgten dimensionalen Betrachtungsweise von Organisation beschreiben Autoren wie Kieser, Walkenbach (2003) und Vahs (2015) die Zielgerichtetheit beziehungsweise die Zweckorientierung als zentrale Merkmale mit fundamentalem Stellenwert für den Organisationsbegriff. Mit Hilfe einer bestimmten

Organisationsstruktur sollen durch Arbeitsteilung und koordinierte Vorgehensweisen komplexe Organisationsprobleme gelöst werden, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Diese Sichtweise impliziert, dass Organisationsstrukturen Mittel (Instrumente) sind, welche die Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf die Erreichung des Organisationszieles ausrichten. Die Organisationsstruktur verdeutlicht demzufolge einerseits den spezifischen Aufbau einer Organisation und beschreibt darüber hinaus andererseits die Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder mit- beziehungsweise untereinander (vgl. Kieser, Walkenbach 2003: 7; Vahs 2015: 12). Spezifische organisationseigene Ziele können nach Vahs (2015) u.a. die Gewinnmaximierung und Steigerung der Unternehmenswerte sein (2015: 11f.).

Als ein wesentliches Merkmal von Organisationsstrukturen beschreibt Vahs (2015) den Aspekt der Festschreibung und betont in diesem Kontext die Bedeutung formaler Strukturen für die Zielerreichung (2015: 11f.). Basierend auf dieser Aussage wird von Organisationszielen gesprochen, wenn die formulierten Ziele formal festgeschrieben sind. Durch diesen Aspekt erhalten formelle Strukturen offiziellen Organisationscharakter. Unter dieser Annahme besteht die Aufgabe bzw. Funktion von formellen Strukturen darin, Prozesse und Ziele der Organisation festzuschreiben, die für die Zielerreichung erforderlich sind. In diesem Kontext erhalten formelle Strukturen eine arbeitsbezogene Funktionsweise, wenn sie die Erfüllung von Aufgaben ermöglichen, die am Organisationsziel ausgerichtet sind. Dies begründet die Relevanz von formellen Strukturen für Organisationen.

Ausgehend von einer institutionellen Betrachtungsweise beinhaltet der Organisationsbegriff die Aspekte „offenes System“ und „soziales Gebilde“ (Schulte-Zurhausen 2014: 1). Die soziale Dimension von Organisation verweist - nach Vahs (2015) - auf die Inhalte der informalen Organisation (2015: 12). Inhalte der informalen Organisation sind individuelle Ziele, Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse der einzelnen Organisationsmitglieder, die aufeinandertreffen (2015: 12). Innerhalb dieser Arbeit wird der Aspekt der individuellen Bedürfnisse im Zusammenhang mit informellen Strukturen Berücksichtigung finden. Auf den Aspekt der Systemoffenheit wird in dieser Arbeit nicht konkreter eingegangen.

Nach Preisendörfer (2016) stellen die zuvor aufgeführten Definitionsmerkmale einen Mindestsatz von Basiselementen dar, die in der Organisationssoziologie zur Erklärung bzw. Definition von „Organisation“ notwendig sind. Er spezifiziert die Merkmale einer Organisation auf drei Ebenen: Die Ziele einer Organisation, die Organisationsstruktur und die Organisationsumwelt. Diese Herangehensweise ermögliche es, folgende Fragen zu beantworten:

1. Was eine Organisation will und wie sie hierbei ihre Prioritäten setzt,
2. wie eine Organisation aufgebaut ist und funktioniert und
3. in welcher Umwelt bzw. in welchem Umfeld sich die Organisation bewegt und agiert? (Preisendörfer 2016: 8f.).

Die Basiselemente einer Organisation verdeutlichen - nach Preisendörfer (2016) - verschiedene relevante Aspekte für die Bearbeitung der Masterthesis:

1. Es gibt einen organisationsrelevanten Zusammenhang zwischen den Themen: Organisationsziele, -struktur und -umwelt.
2. Organisationen weisen eine spezifische (formelle und informelle) Struktur auf.
3. Die spezifische Struktur einer Organisation verdeutlicht die Funktionsweise einer Organisation.

Für die weiteren Ausführungen können an dieser Stelle der Arbeit vier wesentliche Faktoren für Organisationsbeschreibung postuliert und als Merkmale einer Arbeitsdefinition von Organisation festgehalten werden:

1. Organisationen sind soziale Gebilde (und offene Systeme).
2. Die Gestaltung der Organisationsstruktur bestimmt maßgeblich den Prozess der Zielerreichung.
3. Die Gestaltung von Organisationsstrukturen, das heißt Arbeitsteilung und Koordination, ist primäre Aufgabe von Organisationsführung.
4. Es wird fortführend in formelle und informelle Struktur unterschieden. Beides sind Strukturtypen einer Organisation und beschreiben die tatsächliche Struktur einer Organisation.

Eine Unterscheidung in formelle und informelle Struktur innerhalb einer Organisation hat zur Konsequenz, dass beide Strukturtypen in ihrer Gesamtheit die spezifische Struktur einer Organisation abbilden (Funke-Welti 2000: 28).



In der Organisationsforschung werden vorrangig formale Organisationsstrukturen beschrieben, die eine Organisationsordnung herstellen (Vahs 2015: 10). Diese Arbeit stellt die spezifische Struktur einer Organisation unter dem Aspekt der Gesamtheit von formellen und informellen Strukturen in den Fokus.

Ausgehend von diesem Ansatz eröffnet sich die Frage, inwieweit Organisationsführung Einfluss auf die Gesamtstruktur einer Organisation nehmen kann. Zur Beantwortung dieser Frage erscheint es sinnvoll, dass Organisationsführung zum Ersten ein Wissen über formelle und informelle Strukturen und zum Zweiten Kenntnisse über das mögliche Zusammenspiel von beiden Strukturtypen haben muss.

## 2.2 Ausgewählte organisationstheoretische Ansätze

Im folgenden Kapitel werden die Merkmale und Funktionsweisen von formellen und informellen Strukturen aus organisationstheoretischer Sicht vorgestellt. Organisationstheoretische Ansätze verfolgen den Zweck, die Entstehung, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären (vgl. Kieser und Walgenbach 2003: 31; Scherer, Marti 2014: 15). In den folgenden Ausführungen werden - jeweils aus der klassischen, verhaltenstheoretischen und systemtheoretischen Sichtweise auf Organisationen - zum einen das Entstehen und zum anderen die Wechselwirkung von formellen und informellen Strukturen beschrieben.

Ein geschichtlicher Exkurs in die Wissenschaft der Organisationstheorien zeigt, dass den verschiedenen Ansätzen jeweils eine unterschiedliche Herangehensweise beziehungsweise Sichtweise auf Organisationen zugrunde liegt. Dieser Aspekt wurde bereits im Kapitel 2.1 im Zusammenhang mit dem Organisationsbegriff thematisiert. Nach näherer Betrachtung können sich die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze aufeinander beziehen, aufeinander aufbauen, wenig miteinander gemeinsam haben oder sich sogar widersprüchlich zueinander verhalten. Nach Scherer und Marti (2014) begründet sich die Komplexität der Organisationsforschung einerseits in der bereits erwähnten wissenschaftlichen Vielfalt und andererseits in der Vielzahl von Teilaspekten, die innerhalb von organisationstheoretischen Ansätzen bewertet werden. Eine organisationstheoretische Bewertung kann auf Mikro-, Meso- und Makroebene erfolgen. Für diese Arbeit werden Teilaspekte organisationstheoretischer Ansätze analysiert und beurteilt, die sich mit dem Verhalten von Organisationsmitgliedern und

dem Verhalten von Organisationseinheiten und ihrer Strukturen beschäftigen (Scherer, Marti 2014: 15f.).

### 2.2.1 Klassische Ansätze der Organisationstheorien

Die wohl bekanntesten Vertreter der klassischen Organisationsansätze mit einer Akzentuierung von Organisation - verstanden als ein geschlossenes und rationales System - sind Max Weber (1864-1920) mit seinem Bürokratiekonzept; Frederick Winslow Taylor (1856-1915) mit dem Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung und Henry Fayol (1841-1925) mit seinem administrativen Ansatz. Alle drei Ansätze sind in der Zeit des ausgehenden 19. Jahrhunderts entstanden (Preisendörfer 2016: 105).

Die Gemeinsamkeit der klassischen Ansätze liegt nach Schulte-Zurhausen (2014) sowohl im gemeinsamen Verständnis hinsichtlich der Gestaltung effizienter Strukturen als auch in einem Leitbild, das Organisation als reibungslose und funktionierende Maschine versteht. Die aufgestellten Regeln bilden - aus klassischer Organisationssicht - das Zentrum der Organisation, die das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt, steuert und reglementiert. Von den einzelnen Organisationsmitgliedern wird „Gehorsam“ erwartet. Organisationsführung hat die Aufgabe, Regelabweichungen, die störend sind und die Effektivität mindern, zu minimieren (Schulte-Zurhausen 2014: 15f.).

Soziale Aspekte der Organisation, das heißt, menschliche Bedürfnisse und Aspekte - wie beispielsweise informelle Machtverteilung und Einfluss von informellen Meinungsführern - werden innerhalb von klassischen Organisationsansätzen ausgeklammert oder vernachlässigt. Innerhalb dieser Ansätze werden informelle Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander als Störfaktor bewertet, welche von Organisationsführung reglementiert werden müssen (Vahs 2015: 33).

Als ein Vertreter der klassischen Organisationsansätze soll an dieser Stelle exemplarisch die Arbeit von Max Weber vorgestellt werden. Die Ausführungen von Max Weber zum Idealtypus der Bürokratie liefern für diese Arbeit eine theoretische Grundlage für die Definition und Beschreibung formaler Strukturen (Groddeck, Wilz 2015: 12). Grundbegriffe seines organisationstheoretischen Denkens zur Bürokratie und Verwaltung lassen sich auch noch in heutigen verwaltungsbürokratisch strukturierten Organisationen wiedererkennen und verkörpern die formelle Seite einer Organisation.

Der Bürokratiegedanke von Max Weber basiert auf einer bürokratisch verwalteten Organisation, die durch Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und einer Aktenmäßigkeit der Verwaltung gekennzeichnet ist. Mit diesen Merkmalen entwickelt Weber kein exaktes Bild der Realität, sondern einen Idealtypus. Die spezialisierte Aufgabenzuschreibung und -erfüllung sind gekennzeichnet durch eine personenunabhängige und generell vorgenommene Zuordnung (Schulte-Zurhausen 2014: 8). Das bedeutet letztendlich: Personen werden aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Eignung eingestellt und erhalten feste Zuständigkeiten und Befugnisse. Dies habe den Vorteil, dass innerhalb einer festgeschriebenen formalen Struktur Personen ausgetauscht werden können, ohne die Struktur zu verändern oder zu gefährden (Kieser 2014: 53). Ein festgeordnetes System von Über- und Unterordnungsverhältnissen schreibt den übergeordneten Instanzen eine Weisungs- und Kontrollbefugnis gegenüber untergeordneten Instanzen zu. In Konfliktsituationen zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen entscheidet immer die höhere Instanz. Ursächlich hierfür ist die Annahme, dass die höheren Instanzen nicht nur über eine höhere Qualifikation verfügen, sondern auch über die Fähigkeit, einen größeren Bereich zu überblicken. Dieser formale Befehlsweg verläuft innerhalb klassischer bürokratischer Systeme immer von oben nach unten und wird durch den Appellationsweg für Berufung und Beschwerden ergänzt. Diese Kommunikation verläuft, gegensätzlich zur zuvor beschriebenen Struktur, von unten nach oben (Kieser: 2014: 53).

Das Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung nach Weber besagt, dass die Aufgabenerfüllung schriftlich in Form von Akten erfüllt werden muss. Das beinhaltet, dass jegliche Kommunikation zwischen den einzelnen Stelleninhabern anhand von Verschriftlichung (Briefe, Aktennotizen usw.) und auf dem offiziellen Dienstweg erfolgen muss. Die Aktenmäßigkeit der Verwaltung bezieht sich sowohl auf bereits getroffene Entscheidungen als auch auf individuelle Überlegungen der einzelnen Stelleninhaber. Die Betonung der Dokumentation hat zur Folge, dass Abläufe in Organisationen kontrollierbar und nachvollziehbar sind. Auch dieser Aspekt betont die Möglichkeit der Weiterführung von Aufgaben bei Stellenwechsel (Schulte-Zurhausen 2014: 8).

Eine Organisationssichtweise, die davon ausgeht, dass Organisationen Systeme darstellen, die weitestgehend in sich geschlossen sind und der stattfindende

Informationsfluss hierarchisch begründet von oben nach unten verläuft, beruht auf einer instrumentalen Sichtweise auf Organisation. Kommunikationsstrukturen innerhalb dieser Sichtweise erfüllen ausschließlich rationalen Charakter - mit der Aufgabe, Informationen in Form von Befehlen und Anordnungen weiterzugeben. Der Mensch innerhalb einer solchen Organisation wird als Produktionsfaktor gesehen, der ausschließlich die Aufgabe hat, effektiv zu arbeiten. Menschliches Verhalten wird allein nur durch die Vorgaben und Regeln der Organisation bestimmt. Auch wenn klassische Ansätze informellen Strukturen primär einen störenden Charakter zuschreiben und sie innerhalb ihrer Sichtweise ausgrenzen, haben deren organisationstheoretischen Erkenntnisse über formale Strukturen für die zu bearbeitenden Problemstellung einen bedeutenden Mehrwert. Groddeck und Wilz (2015) sehen in dem Konzept der formalen Organisation die Voraussetzung für die Beobachtung und Theoretisierung einer nicht-formalisierten Seite von Organisation (2015: 12). Tacke (2015) beschreibt diese Seite von bürokratischen Organisationsansätzen als die „[...] Identifizierung von Abweichungen vom klassischen Sollschema der Formalorganisation.“ (Tacke 2015: 40) Durch die spezifische Definition der Eigenschaften von formellen Strukturen ist eine Unterscheidung zu informellen Strukturen erst möglich. Diese Unterscheidung wird detaillierter Inhalt im dritten Kapitel sein.

### 2.2.2 Verhaltenstheoretische Ansätze

Dem klassischen Verständnis von Organisation als rationalem System folgt ein Organisationsbild, das ein natürliches und soziales Organisationsverständnis impliziert. Im Mittelpunkt verhaltenstheoretischer Ansätze stehen das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen, die nicht durch formelle Regeln bestimmt werden. Das heißt, der Fokus richtet sich nun mehr auf informelle Beziehungsstrukturen innerhalb einer Organisation (Schulte-Zurhausen 2014: 16). Diese konträre Haltung ist auch als wesentlicher Unterschied zwischen den klassischen und verhaltenstheoretischen Ansätzen zu sehen.

Im Gegensatz zu den klassischen Ansätzen, die sich in einem „rational economic man“ Menschenbild begründen, liegt den verhaltenstheoretischen Ansätzen das so genannte „social man“ Menschenbild zugrunde. Der „social man“ in Organisationen geht neben den geregelten Beziehungen auf formeller Strukturebene auch informelle Verbindungen

ein. Diese Verbindungen können durch gleiche Interessen oder andere Gemeinsamkeiten entstehen. Zu den verhaltenstheoretischen Ansätzen zählen Vertreter der Human-Relation-Bewegung und Anhänger der neueren motivationstheoretischen Ansätze (Vahs 2015: 33ff.).

Der Ursprung des Human-Relation-Ansatzes liegt nach Vahs (2015) in den Hawthorne-Studien aus den Jahren 1924 bis 1934. Vertreter dieser Forschungsgruppe waren u.a. Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson und später Georg Elton Mayo. Die Studie umfasst mehrere Untersuchungsreihen, die darauf ausgerichtet waren, den Einfluss physikalischer Arbeitsbedingungen auf die Leistungsfähigkeit - das heißt auf die Produktivität und Qualität der Arbeiter - zu untersuchen. Zu den ausgewählten arbeitsbedingten Faktoren gehörten u.a. der Einfluss von Arbeitsraumgestaltung, Beleuchtungs- und Luftverhältnissen sowie Pausenregelungen. Innerhalb dieser Studie stellte sich allerdings heraus, dass psychische Faktoren und informelle Aspekte einer Organisation - im Rahmen der Studie als „Betriebsklima“ aufgeführt - wesentlich bedeutsamere Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Arbeiter hatten. In der Folge dieser Untersuchungen entstand die Human-Relation-Bewegung. Vertreter dieser Bewegung verstanden den Menschen als soziales Wesen, das durch die Komponenten *positive Einstellung zu der Arbeit, zu den Kollegen und zu dem Vorgesetzten* Zufriedenheit als Organisationsmitglied erlebt. Diese Erkenntnis bewirkte, dass Faktoren zur Arbeitszufriedenheit und zur Motivation als zentrale Schlüsselfunktionen galten, die die Arbeitsleistung positiv befördern. Heutige Managementkonzepte, die durch diesen Ansatz geprägt sind, verstehen die Aufgabe von Organisationsführung darin, für ein angenehmes Arbeitsklima Sorge zu tragen und das Konfliktpotential möglichst gering zu halten (Vahs 2015: 33ff.).

Vertreter der neueren motivationstheoretischen Ansätze (u.a. Maslow, McGregor und Herzberg) bewerten den Menschen mit seinem Potential an geistigen Fähigkeiten und körperlichen Fertigkeiten. In diesem Kontext ist es Aufgabe von Organisationsführung, diese Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern und weiterzuentwickeln. Vertreter dieser sozialwissenschaftlichen Forschungsrichtung sehen keinen direkten automatisierten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit von Organisationsmitgliedern und der Arbeitsproduktivität. Sie erweitern ihre Forschung auf alle menschlichen Bedürfnisse und stellen die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Motivation und Frustration sowie

Zufriedenheit und Leistung (vgl. Schulte-Zurhausen 2014: 17; Vahs, 2015: 34). Innerhalb dieser Forschungszeit entwickelt Maslow (1954) das Konzept der Hierarchie der Bedürfnisse und klassifiziert handlungsspezifische Motive des Menschen (Schulte-Zurhausen 2014: 17f.).

Der wesentliche Erkenntniswert des verhaltenstheoretischen Ansatzes besteht nach Schulte-Zurhausen (2014) darin, dass die Organisation den Mitgliedern Raum für eigene Entscheidung und Selbstverantwortung bietet. Darüber hinaus soll die zu leistende Arbeit ebenso die Fähigkeit der einzelnen Organisationsmitglieder fordern und fördern. Voraussetzung hierfür ist nach Schulte-Zurhausen (2014) eine Gestaltung von Organisationsstrukturen, die bedürfnisorientierte Arbeitsteilung ermöglicht. Das bedeutet auch, dass Individual- und Organisationsziele gleichermaßen berücksichtigt sowie in ihrer Bedeutsamkeit bewertet werden müssen (Schulte-Zurhausen 2014: 17ff.).

Zusammenfassend sehen Vahs (2015) und auch Preisendörfer (2016) den verbleibenden Verdienst der Human-Relations-Ansätze darin, dass erstmalig die Wirkung von zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialer Anerkennung sowie die Faktoren der Motivation und die Anerkennung individueller Leistungsfähigkeit Berücksichtigung finden (vgl. Vahs 2015: 35; Preisendörfer 2016: 134). Die Hawthorne-Studien gelten heute als Beginn der wissenschaftlichen Beschäftigung mit informellen Aspekten in Organisationen. Durch diese „Entdeckung“ (Preisendörfer 2016: 134) veränderte sich auch der Fokus auf die Betrachtung von Kommunikationsstrukturen in Organisationen.

„Demnach konstituieren die formelle und die informelle Organisationsstruktur die normative Struktur einer Organisation, und das faktische Organisationsgeschehen ist gleichbedeutend mit der Verhaltensstruktur“ (Preisendörfer 2016: 135). Innerhalb dieser Betrachtungsweise rücken neben der Bedeutung von formellen Strukturen für das Organisationsgeschehen jetzt auch Fragen zur Relevanz informeller Strukturen in den Vordergrund. Dies hat zur Folge, dass neben offiziellen Gruppenführern jetzt auch informelle Führer anerkannt werden. Das bedeutet zugleich die Anerkennung von formalen und informellen Statushierarchien innerhalb einer Organisation, die nicht deckungsgleich sein müssen (Preisendörfer 2016: 134).

Kieser (2014) kritisiert die Entdeckungszuschreibung informeller Strukturen als Ergebnis der Hawthorne-Studien. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer weit verbreiteten

„Legende“ (Kieser 2014: 99). Auch schon vor der Human-Relations-Bewegung wurde, nach seiner Ansicht, die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen bei der Unternehmensführung berücksichtigt. Allerdings erhielten sie erst durch die Hawthorne-Experimente (1924-1932) eine wissenschaftliche Legitimation (Kieser 2014: 99).

Die Relevanz der Hawthorne-Experimente besteht nach Preisendörfer (2016) darin, dass ab dieser Wende informelle Kommunikationsbeziehungen nicht mehr als potentielle Störfaktoren gesehen wurden. Das Interesse verhaltenstheoretischer Vertreter richtet sich auf die Wirkung von verbesserten Kommunikationsbeziehungen und deren Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit sowie Effizienzsteigerung. Der Aspekt der Emotionalität wurde jetzt als ein entscheidender Produktionsfaktor angesehen (Preisendörfer 2016: 133f.).

Nach Preisendörfer (2016) ist der bedeutsamste Verdienst dieser Ansätze darin zu sehen, dass sie auf eine mögliche Diskrepanz zwischen formellen und informellen Strukturen hingewiesen haben. Dies habe zum Resultat, dass formelle Vorgaben und Regeln nicht mit den tatsächlichen Abläufen und Strukturen einer Organisation gleichgesetzt werden können. Die normative Struktur einer Organisation, also das Organisationsgeschehen, wird nach Preisendörfer (2016) sowohl durch formelle als auch informelle Strukturen konstituiert. Über das Zusammenwirken, d.h. die Wechselwirkung von formellen und informellen Strukturen, geben diese Ergebnisse allerdings noch keine Aussage (Preisendörfer 2016: 135). Auch Vahs (2015) beschreibt diesen Umstand als kritischen Aspekt, der im Zusammenhang mit den Hawthorne-Studien zu erwähnen sei (2015: 35).

Aus der Sicht der heutigeren Organisationsforschung haben sich aus dem Aspekt der gleichbedeutenden Verhaltensstruktur folgende organisationsrelevante Fragen herauskristallisiert, die Preisendörfer (2016) wie folgt formuliert: „1) Wie beeinflussen sich die formelle und informelle Struktur wechselseitig? 2) Wie stark ist der Effekt der formellen Struktur auf das faktische Organisationsgeschehen? 3) Welche zusätzlichen Einflüsse zeigt die informelle Struktur auf das tatsächliche Organisationsgeschehen?“ (Preisendörfer 2016: 135). Im Rahmen dieser Arbeit sollen insbesondere zur ersten und dritten Fragestellung praxisrelevante Aussagen gemacht werden.

Die Human-Relations-Bewegung löste die Taylorismus-Fordismus-Bewegung zwar nicht ab, erweiterte aber das „Methodenareal“ auf Managerebene. Managementkonzepte

schreiben jetzt der Organisationsführung neben der bisherigen fachlichen Fähigkeit auch die Notwendigkeit von sozialen Kompetenzen zur Organisationsführung zu. Dies veränderte nicht nur den Blick auf die Organisationsmitglieder, sondern auch den Blick auf die Organisationsführung (Kieser 2014: 111). Kieser (2014) spricht in diesem Zusammenhang von geänderten Führungserfordernissen. „Die Human Relations-Bewegung stand zwar in der Tradition früherer Managementideologien, Hawthorne hatte jedoch neue Akzente gesetzt, die den geänderten Führungserfordernissen in großen Unternehmen Rechnung trugen“ (Kieser 2014: 111).

### 2.2.3 Systemtheoretische Ansätze

Unter dem Begriff „systemtheoretischer Ansatz“ werden in der Organisationstheorie vielfältige Forschungsrichtungen zusammengefasst. Nach Baecker (2009) liegt die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen systemtheoretischen Ansätze in dem Versuch, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge holistisch zu analysieren und zu beschreiben (2009: 41). Innerhalb systemtheoretischer Denkweisen werden die Wörter „Organisation“ und „System“ identisch verwendet.

Die systemische Sichtweise beschreibt Organisationen „als zweckorientierte, offene, soziotechnische Systeme, die mit ihrer Umwelt (oder: dem Übersystem) in materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen stehen und über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen“ (Vahs 2015: 39). Diesem Gedankenansatz liegt zugrunde, dass ein „System [als] eine gegenüber der Umwelt abgegrenzten Gesamtheit von Subsystemen und Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und eine Struktur (ein Beziehungsgefüge) aufweisen [...] [, verstanden wird]“ (Vahs 2015: 39. Das bedeutet: Eine Organisation besteht aus einem übergeordneten System und einzelnen Subsystemen. Die einzelnen Subsysteme bestehen wiederum aus Elementen, die in einer gegenseitigen Wechselwirkung zueinanderstehen. Diese Wechselwirkung wird nach Vahs (2015) als Interaktion verstanden und ergibt die typische Organisationsstruktur (2015: 39).

Weiterführend beschreibt Vahs (2015), dass Verhaltensregeln innerhalb dieser Systeme nicht starr festgelegt seien, sondern sich den veränderten Bedingungen der Organisation anpassen. Dieser Prozess wird nach der Auffassung von Vahs (2015) nicht bewusst vollzogen, sondern verläuft in einem Automatismus. Vertreter der systemischen Theorien verweisen trotz selbstregulierender Systemstrukturen auf die Unverzichtbarkeit von



Organisationsführung Eine systemtheoretische Überzeugung impliziert, dass Systeme aus formaler und informaler Interaktion sowie Kommunikation von Mitgliedern bestehen (Vahs 2015: 39).

Martens und Ortman (2014) unterscheiden nach Luhmann drei verschiedene Arten von sozialen Systemen. Erstens: Der *Gesellschaft*, die Gesamtheit aller aufeinander bezogenen Kommunikationen. Zweitens: Dem *Interaktionssystem*. Systeme, deren Kommunikation sich auf die Anwesenden konzentriert. Drittens: *Organisationen*, die Beziehungen zwischen Menschen einbeziehen, die füreinander nicht erreichbar sind. Nach dieser Interpretation wird Organisationen eine höhere Komplexität als Interaktionssystemen zugeschrieben. Diese Komplexität von Erwartungen wird in Luhmanns Systemtheorie durch formale Regeln und Strukturen koordiniert. Entscheidend für die Mitgliedschaft in einer Organisation ist die Anerkennung und Einhaltung dieser Regeln. Diese nach Luhmann erwirkte „[...] Konditionierung von Mitgliedschaft hat den Effekt, dass eine Organisation unwahrscheinliches Verhalten mehr oder weniger sicherstellen kann [...]“ (Martens, Ortman 2014: 410).

In seinem Frühwerk „Funktionen und Formen formaler Organisation“ (Luhmann 1964) unterscheidet Luhmann im Rahmen seiner funktional-strukturellen Systemtheorie zwischen Formalität und Informalität. Sein Formalitätsbegriff bezieht sich nach Tacke (2015) systematisch auf den Systembegriff. „Im Falle von Organisation bedeutet dies, Formalität über das Konzept der Mitgliedschaft zu definieren [...]. Die Grenze einer Organisation ist eine Mitgliedschaftsgrenze. Sie trennt Mitglieder und Nichtmitglieder. Formale Erwartungen sind Erwartungen an Mitglieder“ (Tacke 2015: 58). Luhmann unterscheidet in seiner funktional-strukturellen Systemtheorie erstens zwischen formalen und informalen Rollen und weist zweitens auf den Aspekt hin, dass informelle Strukturen auch immer im Kontext zu formellen Strukturen zu bewerten sind. Informelle Strukturen entstehen letztendlich - nach Luhmann - in einem formalisierten Kontext (Arbeitswelt), aus der Eigenschaft der Zugehörigkeit zum System (Luhmann 1995: 283ff.).

Nach Tacke (2015) sieht Luhmann die grundlegende Funktion von der Formalstruktur nicht im Vorzeichnen von richtigem Verhalten, sondern in der Sicherstellung von Ordnung. Diese formalisierte Ordnung schütze in Folge vor Zusammenhanglosigkeit und sichere eine gewisse Konsistenz. Dies schafft nach Luhmann *Erwartungssicherheit*. Luhmann konstatiert weiterführend, dass mit dieser

Erwartungssicherheit zugleich ein *Systemvertrauen* verbunden sei. Dieses Vertrauen entstehe durch eine Identität mit dem sozialen System, „die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert [wird] [...]“ (Tacke 2015: 59ff.). Aus sachlicher Sicht können in diesem Kontext formalen Erwartungen die Eigenschaften regulierend und kontrollierend zugeschrieben werden.

Tacke (2015) beschreibt - basierend auf den frühen Theorien von Luhmann - Formalität und Informalität als Struktur eines Systems. Die gemeinsame Identität der Mitglieder mit dem sozialen System ist über die Mitgliedschaftsrolle sinnhaft verbunden. Allerdings verweist Tacke (2015) auch auf den Aspekt, dass diese Verbindung nicht synchron bewirke, dass informale Strukturen ein Teil der „formalen Organisation“ seien. Eine Trennung bzw. „Abkoppelung“ beider Erwartungstypen - bezogen auf Situationen, Rollenpartner und Zeit - erscheint nach der Interpretation von Tacke (2015) dahingehend sinnvoll, dass im Wissen der Beteiligten Informalität in ihrer Geltung negative Beachtung zugeschrieben wird. Als Beispiel führt er (2015) die Nutzung kurzer Dienstwege an, die vor Dritten verborgen werden. In diesem Zusammenhang prägt Luhmann den Begriff der „brauchbaren Illegalität“ (Tacke 2015: 62).

Die Ursache für die Entstehung von Informalität sieht Tacke (2015) in zwei Gründen. Erstens in dem Umstand, dass nicht jede Handlung als Mitgliedschaft formalisiert werden kann, die eine positive Funktion für Organisation erfüllt. Zweitens seien die Grenzen der Formalisierung in ihrem Systembezug in sich selbst angelegt. Die Ursache bestände in der Systemkomplexität, die widersprüchliche Anforderungen nicht vermeiden könne. Das Freihalten von Widersprüchen sei allerdings notwendig, um in letzter Instanz zu vermeiden, dass die Mitglieder, die durch ihr Verhalten gegen formale Erwartungen verstoßen, ihre Mitgliedschaft gefährden. Der Terminus der „brauchbaren Illegalität“ nach Luhmann verweist in diesem Konstrukt auf ein organisatorisches Strukturproblem hin (Tacke 2015: 62ff.).

In den achtziger Jahren vollzog Luhmann bei seiner strukturellen soziologischen Systemtheorie eine paradigmatische Wende und stellte sie auf eine operative Theorie um (Tacke 2015: 67). Die Radikalität in der Definition des Entscheidungsbegriffes nach Luhmann sehen Martens und Ortmann (2014) darin, dass Luhmann „Entscheidungen nicht, wie weithin üblich, als Wahlakte von Individuen“ auffasst, sondern als „Kommunikationsvorgänge“ versteht (Martens und Ortmann 2014: 415).

Martens und Ortmann (2014) verweisen auf den Aspekt, dass Luhmann in seinem späteren Werk „Organisationen und Entscheidungen“ (Veröffentlichungsjahr: 2000) einräumt, dass es sich bei Organisationen um Kommunikation von Entscheidungen handelt. „Typische Formen solcher Entscheidungskommunikationen sind: Gremienbeschlüsse, Absprachen, [...] Strategiebeschlüsse, Dienstpläne, Organisationsanweisungen, Organigramme, Befehle, Bitten, Stellenbeschreibungen, Ernennungen, Versetzungen, Kündigungen“ (Martens, Ortmann 2014: 415). Entscheidungsprämissen, die nicht durch Entscheidungen getroffen werden können, aber ein „wichtiger Rest“ sind, nennt Luhmann „unentschuld bare Entscheidungsprämissen“. Unter dem Begriff der unentschuld baren Entscheidungsprämissen, den nicht-selbst-entschiedenen Voraussetzungen organisationaler Entscheidungen, zählt - nach Martens und Ortmann (2014) - Luhmann den Gegenstand und das Resultat informaler Kommunikationsstrukturen (Martens, Ortmann 2014: 416).

Nach Tacke (2015) verlieren in der operativen Theorie nach Luhmann die Begriffe Formalität und Informalität sowie die damit einhergehende Gegensatzbeschreibung an Bedeutung. Lediglich auf der Grundlage der Mitgliedszuschreibung erscheint nach seiner Interpretation noch der Gedanke an die formale Organisation (2015: 68). Aus seiner Sicht (2015) unternimmt Kühl (2011) den Versuch, den Begriff der Informalität in einem neuen Rahmen - aber im Zusammenhang mit dem Aspekt von Erwartungsstrukturen - zusammenzubringen. Dieser Ansatz von Kühl (2011) beruht auf dem Gedanken, dass die Begrifflichkeiten „Informalität“ (aus früherer Bewertung von Luhmann), „nicht entschiedene Entscheidungsprämissen“ und „Organisationskulturen“ die gleichen „Phänomene“ erfassen. (Tacke 2015: 70). Tacke (2015) gesteht diesem Gedanken eine gewisse Plausibilität zu, allerdings nicht vollständig. Den wesentlichen Kritikpunkt und Unterschied zwischen der luhmannschen Organisationstheorie und dem Konzept von Kühl (2011) sieht Tacke (2015) darin, dass „Luhmann die „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ mit Organisationskultur und nicht mit Informalität in Verbindung bringt [...]. Von allem anderen sieht das System ab und mit ihm auch die Theorie“ (Tacke 2015: 72).

Die vorangestellten klassischen, verhaltenstheoretischen und systemtheoretischen Ausführungen betrachten den Stellenwert und die Bedeutung des Begriffsduos formal und informal primär unter der Prämisse der Unterscheidung und Abgrenzung auf

Grundlage einer Gegensatzzuschreibung beider Organisationsstrukturen. Die Gedanken von Kühl (2018) verdeutlichen eine weitere Sichtweise auf formelle und informelle Strukturen, die in der Organisationssoziologie auch unter den Begrifflichkeiten wie „[...] Entscheidungen, Mikropolitiken, Ressourcen, Symbole, Kulturen, Institutionen von theoretischen Ansätzen [...] [thematisiert und diskutiert werden]“ (Tacke 2015: 37). Tacke spricht in diesem Kontext von der vergessenen Unterscheidung von Formalität und Informalität (2015: 37).

Der Gedankenansatz von Kühl (2018), der die informellen Strukturen unter organisations-kultureller Bewertung beschreibt, wird in Kapitel 3.3 erneut aufgegriffen und fortgeführt.

### 3 ORGANISATIONSTRUKTUREN

#### 3.1 Begriffserklärung

Den formalen Aufbau einer Organisation versteht Nicolai (2018) als Bauplan bzw. „*Blaupause*“ von Organisation. Die spezifische formelle Organisationsstruktur ergibt sich - nach ihrer Ansicht - aus der Gesamtheit aller Vorgaben, wie eine Organisation funktionieren soll, und erstreckt sich vorrangig auf den organisatorischen Aufbau und die Abläufe innerhalb der Organisation. In diesem Zusammenhang wird auch von der Aufbau- und Ablauforganisation gesprochen. Nach Nicolai (2018) sei die Ablauf- bzw. Prozessorganisation stark von der Aufbaustruktur geprägt. Der Bereich der Aufbaustruktur umfasst die räumlichen, zeitlichen und personellen Regelungen einer Organisation. Diese beiden organisatorischen Gestaltungselemente stellen einerseits den statischen Aspekt und andererseits den dynamischen Prozess einer formalen Organisation dar. Nach Nicolai (2018) besteht zwischen beiden Gestaltungselementen eine Interdependenz (Nicolai 2018: 27f.).

Mast (2010) versteht die formale Struktur einer Organisation als Grundgerüst, in dem Kommunikationsprozesse stattfinden (2010: 8). Nach Mast (2010) kennzeichnet Kommunikation „einen Prozess, in dem zwei oder mehrere Menschen sich gegenseitig wahrnehmen und Aussagen, Botschaften und Gefühle austauschen, in dem sie sich verbaler und nonverbaler Mittel bedienen und ggfs. Medien benützen“ (Mast 2010: 7f.). Auch Kräkel (2004) beschreibt Organisationsstrukturen als Kommunikations- und Weisungswege innerhalb einer Organisation (Kräkel 2004: 78f.). Beide Autoren legen

bei ihren Beschreibungen von Organisationsstrukturen eine formale und informelle Betrachtungsweise zugrunde. Diese Aussage geht einher mit systemtheoretischen Ausführungen nach Luhmann, die in der Existenz der Formalstruktur und der bewussten Mitgliedschaft zu dieser, die Voraussetzung für die Teilnahme an informellen Strukturen sehen (Kühl 2018: 13).

Funke-Welti (2000) beschreibt die Gesamtheit aller formalen und informalen Beziehungen als emergente Kommunikationsstruktur, welche nicht für alle Bereiche einer Organisation geregelt und festgeschrieben sowie bewusst oder unbewusst nicht definiert werden kann. Die bewusste oder nicht bewusste Regellosigkeit stellt die Voraussetzung für die Entstehung informeller Strukturen und Kommunikation dar (2000: 35). Mit dieser Annahme greift Funke-Welti (2000) erneut den Begriff der „brauchbaren Illegalität“ nach Luhmann auf und betont die Bedeutung informeller Strukturen im Kontext zu „bestehenden unregelmäßigen Lücken“ in der formellen Struktur.

Eine weitere Sichtweise auf Organisationsstrukturen unter dem Aspekt der Dynamik beschreibt Jahnke (2009). Sie verbindet mit dem Begriff der Strukturen vier Dimensionen. Erstens: Die *Position*, die einem Organisationsmitglied zugewiesen wird. Zweitens: Die *Aufgaben*, die mit den Positionen verbunden sind und zugewiesen werden. Drittens: Die *Erwartungen*, die an den Positionsinhaber geknüpft werden. Viertens: Die *Ausführung* der Position, d.h. die Aufgaben und Erwartungen, die der Positionsinhaber ausfüllen muss. Diese vier genannten Dimensionen sind unter dem Konzept der „Rolle“ bekannt geworden. Die Herausforderungen für den „Rolleninhaber“ bestehen aus ihrer Sicht darin, dass er nicht nur die formalen Erwartungen berücksichtigen muss, sondern auch die informellen, die eher verdeckt, nicht-offensichtlich kommuniziert werden (Jahnke 2009: 268). Auf diese mögliche Diskrepanz des Rollen- bzw. Stelleninhabers wird in Kapiteln 3.2.3 und 3.3.3 zu formeller und informeller Mitgliedschaft näher eingegangen.

Auch unter dem Aspekt der Dynamik bzw. der Veränderungsfähigkeit von Organisationen verweist Schulte-Zurhausen (2014) auf das Substitutionsprinzip in Organisationen. Dieses beschreibt die Auswirkungen bzw. das Spannungsfeld zwischen den Organisationseigenschaften *Stabilität* und *Flexibilität* (2014: 243). Der Begriff der *Stabilität* umfasst nach Nicolai (2012) alle Regeln, die zur Aufgabenerfüllung innerhalb

organisatorischer Abläufe beitragen. Darunter sind alle Prozesse zu verstehen, die in standardisierter Form ablaufen. *Flexibilität* beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, auf unterschiedliche Situationen differenziert zu reagieren. Nach dem Substitutionsprinzip besteht bei Organisationen die Gefahr einer Überorganisation, wenn zu starr festgeschriebene Aufgaben und zu übermäßig detaillierte Regelungen die notwendige Flexibilität und Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen durch veränderte Umweltsituationen verhindern. Hingegen besteht die Gefahr der gegenteiligen Ausrichtung einer Organisation, wenn die zu hohe Flexibilität zu einer mangelnden Stabilität führt. In diesem Fall wird von einer Unterorganisation gesprochen. Beide Fälle gilt es zu vermeiden (Nicolai 2012: 9).

Gutenberg (1983) und Nicolai (2018) bezeichnen die möglichen Konsequenzen innerhalb dieses Spannungskontextes zwischen Stabilität und Flexibilität als mangelnde Organisation (Gutenberg 1983: 238f.). Die nachfolgende tabellarische Gegenüberstellung - nach Nicolai (2018) - fasst die möglichen Konsequenzen auf Grund mangelnder Organisation zusammen (2018: 17).

Mögliche Konsequenzen mangelnder Organisation	
Unterorganisation	Überorganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>● unklare Aufgabenzuordnung</li> <li>● ungenügend geregelte Weisungsbefugnisse</li> <li>● ungenaue bzw. unlogische Aufgabenbeziehungen</li> <li>● unklare Informationspflichten und -rechte des Vorgesetzten</li> <li>● missverständliche Bereichspflichten</li> <li>● ungeeignete Auswahl von Sachmitteln</li> <li>● unklare Prozesse</li> <li>● ungeklärte Vertretungsregeln</li> <li>● erheblicher Koordinationsaufwand bei der Aufgabenerfüllung</li> <li>● unklare zeitliche Vorgaben</li> <li>● unklare Erfüllungsorte</li> <li>● ineffektive Erfüllungsorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einengung des Entscheidungsspielraums</li> <li>● ungenügende Anpassungsfähigkeit an den Markt und an die Kundenwünsche</li> <li>● lange und unübersichtliche Entscheidungszeiten und -wege</li> <li>● mangelnde Entscheidungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter</li> <li>● Behinderung der Flexibilität des Unternehmens</li> <li>● fehlende Motivation und Eigeninitiative</li> <li>● mangelnde Innovationsbereitschaft und -fähigkeit</li> <li>● ungeordnete Unternehmensentwicklung</li> </ul>

Abbildung 2: Folgen von Unter- und Überorganisation (Nicolai 2018: 17)

Die möglichen Konsequenzen einer mangelnden Organisation verdeutlichen in der Organisationspraxis Faktoren, die in Folge von „zu viel“ oder „zu wenig“ Organisation eintreten können. Zu viel Organisation zeichnet ein Organisationsbild ab, welches durch sehr stark formulierte formale Strukturen gekennzeichnet ist (Nicolai 2018: 17).

Aus der Betrachtung der Organisationseigenschaften Stabilität und Flexibilität ergibt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt Organisationsmitglieder die Strukturen einer Organisation als förderlich oder auch als hinderlich für ihre Abläufe empfinden. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit das Zusammenwirken von formellen und informellen Strukturen mögliche Konsequenzen einer mangelnden Organisation beeinflussen kann. In einer ersten vorgreifenden Annahme ergibt sich die Frage, ob eine Organisation mit stark ausgeprägten formalen Strukturen durchaus der Gefahr unterliegt, eine Überorganisation zu bilden.

Auf die Beantwortung der Frage, inwieweit das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität in Organisationen durch die Wirkung von formellen und informellen Strukturen positiv beeinflusst werden kann, wird in einem späteren Kapitel dieser Masterarbeit konkret eingegangen.

Grossmann, Bauer und Scala (2015) betrachten unter dem Blickwinkel der Veränderungsfähigkeit (Stabilität und Flexibilität) von Organisationen den Aspekt der Dynamik. „Überlebensnotwendig ist [...] nicht mehr die Veränderungsfähigkeit als solches, sondern entscheidend ist das Tempo, sich auf die rasch veränderten Umwelten einstellen zu können“ (Grossmann, Bauer und Scala 2015: 21). Aus ihrer Sicht ist die Reaktionsgeschwindigkeit einer Organisation, sich auf veränderte Rahmenbedingungen durch verschiedenartige Umwelteinflüsse einzustellen, das entscheidende Kriterium für das Bestehen der Organisation. Ausgehend von dieser Annahme stellt sich die Frage, inwieweit informelle Strukturen – insbesondere in Zeiten des Wandels und der Veränderung – Organisationsprozesse funktional unterstützen können. Die Beantwortung dieser Frage erfolgt in Kapitel 3.3. und wird durch die Befunde der Studien untermauert.

Die bereits thematisierte Beschreibung formeller und informeller Strukturen durch eine gegenseitige Abgrenzung zueinander beschreiben auch die Autoren Groddeck und Wilz (2015). Sie verweisen in diesem Kontext auf das Phänomen der „häufig ähnlich gelagerten Dichotomisierungen [...]: Organisationen und „Unterleben“, „helle“ und

„dunkle Seite“ der Organisation, Vorderbühne und Hinterbühne, Struktur und Substruktur, Regel und Abweichung, Bürokratie und Politik, die Sache und „das Menschliche“ (Groddeck, Wilz 2015: 8). Diese Gegenüberstellungen stellen die Autoren nicht mit der Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität gleich. Sie verdeutlichen hiermit aber die bisher verbreitete Vorstellung zweier unterschiedlicher Seiten von Organisation (Groddeck, Wilz 2015: 8).

### 3.2 Formelle Organisationsstrukturen

#### 3.2.1 Begriffsbestimmung und Dimensionen formeller Strukturen

Die Struktur der formalen Organisation, die sich insbesondere in der Organisationshierarchie darstellt, beschreibt Nicolai als Aufbauorganisation (Nicolai 2018: 27f.). Kieser und Walgenbach (2003) verstehen die Aufgabe der formalen Struktur darin, dass Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder auf die Ziele der Organisation auszurichten (2003: 31).

Die gesamte Komplexität einer Organisation zu erklären sei nach Klimmer (2007) immer auch nur ein Versuch, den Organisationsbegriff aus verschiedenen Blickwinkeln zu erklären. Mit Hilfe eines Schichtmodells unternimmt Klimmer (2007) diesen Versuch, die einzelnen Betrachtungs- und Gestaltungsebenen der zahlreichen organisationstheoretischen Ansätze zu verdeutlichen (Klimmer (2007: 9ff.)

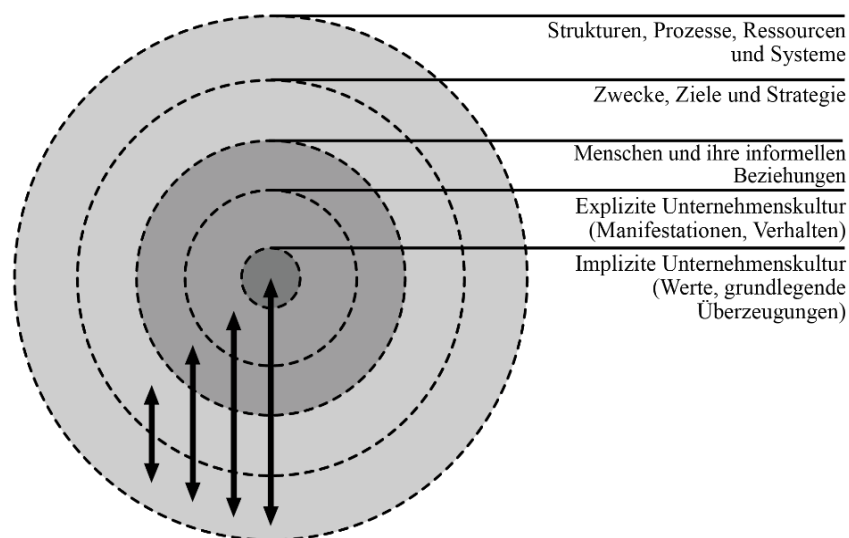


Abbildung 3: Schichtmodell der Organisation (Klimmer 2007: 9)



Das Schichtmodell der Organisation nach Klimmer (2007) betrachtet fünf Schichten und geht über die Unterscheidung zwischen formaler und informaler Organisation des Eisberg-Modells hinaus. Das Modell beschreibt eine äußere, unmittelbar sichtbare Schicht als formalen Teil der Organisation. Charakteristisch für diesen Teil sind formalisierte Regelungen, die ein effizientes Zusammenwirken aller Beteiligten gewährleisten. Die hierfür notwendige Koordination und Motivation werden nach Klimmer (2007) durch ein „Planungs-, Überwachungs-, Steuerungs-, Informations- und Anreizsystem“ sichergestellt. Zu dieser äußeren Schicht nach Klimmer (2007) gehört die Ausstattung der einzelnen Organisationseinheiten mit Ressourcen. Unter Ressourcen versteht Klimmer Personal und Sachmitteln. Unter dem Begriff der instrumentalen Organisationsbewertung erfüllt die äußere sichtbare Schicht die Funktion, strategische Entscheidungen operativ umzusetzen und festgeschriebene Organisationsziele effizient zu erreichen (Klimmer 2007: 10).

Eine differenziertere Betrachtungsweise formalisierter Regelungen liefern Kieser und Walgenbach (2003). Ihre Betrachtungsweise der formalen Organisationsdimensionen beruht auf dem organisationstheoretischen Bürokratieansatz von Max Weber. Die Möglichkeit der differenzierten Kombination dieser formalisierten Regelungen, d.h. der Beziehungen der verschiedenen Dimensionen zueinander, macht nach Kieser und Walgenbach (2003) die spezifische formale Struktur einer Organisation aus. Unter spezifischer Struktur verstehen Kieser und Walgenbach in diesem Fall nicht die Gesamtheit von formalen und informellen Strukturen (Kieser, Walgenbach 2003: 76f.).

Innerhalb einer sehr umfangreichen, internationalen Literaturrecherche - auf Basis der verschiedenen organisationstheoretischen Disziplinen - haben Kieser und Walgenbach (2003) fünf Hauptdimensionen formaler Strukturen zusammengestellt, um aus ihrer Sicht wichtige Aspekte von Organisationsstrukturen erfassen und empirische Untersuchungen kritisch analysieren zu können (2003: 77). Die Zusammenstellung nach Preisendörfer (2016) nimmt Bezug auf das Konzept der Organisationsstrukturen von Kieser und Walgenbach (2003) und stellt die Dimensionen formaler Strukturen in verkürzter und komprimierter Form vor (Preisendörfer 2016: 70ff.).

Hauptdimensionen der formalen Organisationsstruktur	
Dimension	Kurzcharakterisierung
Arbeitsteilung	Auch Spezialisierung oder funktionale/horizontale Differenzierung genannt. Aspekte: Ausmaß/Umfang der Arbeitsteilung und Art der Arbeitsteilung
Koordination	Auch Integration genannt. In welchem Ausmaß gelangen verschiedene Koordinationsinstrumente zum Einsatz? Unterscheidung : strukturelle Koordinationsinstrumente (persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme, Pläne) und nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente (organisationsinterne Märkte, Organisationskultur)
Hierarchie	Auch Konfiguration oder vertikale Differenzierung genannt. Aspekte: Hierarchietiefe, Leitungsintensität, Leitungsspannen, Ein-/ Mehrliniensystem, Stabsstellen, modernes Projektmanagement
Delegation	Auch Entscheidungsdelegation oder Kompetenzverteilung genannt. Ergebnis: Ausmaß der (De-)Zentralisierung
Formalisierung	Auch ‚Verschriftlichung‘ genannt. Aspekte: Strukturformalisierung und Informationsflussformalisierung

Abbildung 4 : Hauptdimensionen der formalen Organisationsstruktur (Preisendörfer 2016: 71)

Eine differenzierte Betrachtung der fünf Hauptdimensionen zeigt, dass die Dimensionen selbst auch aus mehreren Teilaspekten bestehen, die wie Zahnräder ineinander übergehen bzw. miteinander verzahnt sind. Diese formalen Regelungen erstrecken sich nach Preisendörfer (2016) zunächst auf den Aufbau einer Organisation. In zweiter Linie auf die organisatorischen Abläufe (Preisendörfer 2016: 69). Nicolai (2018) bezeichnet diese Dimensionen der formalen Organisation als Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation bzw. als formale Regeln der Aufbauorganisation (Nicolai 2018: 45f.). Im Kapitel 3.2.2 werden die Dimensionen *Arbeitsteilung*, *Koordination*, *Hierarchie*, *Delegation* und *Formalisierung* konkreter beschrieben.

### 3.2.2 Inhalte und Funktionen von formellen Strukturen

In Kapitel 2.2.1 wurden im Kontext der klassischen Ansätze, insbesondere in Betonung des Bürokratieansatzes nach Max Weber, die Funktion bzw. Bedeutung der Arbeitsteilung innerhalb von Organisationen aufgezeigt. Dieser Aspekt wird insbesondere bei Kieser und Walgenbach (2003) und bei Preisendörfer (2016) durch die Dimensionen *Arbeitsteilung* und *Koordination* aufgegriffen. Die notwendige Kommunikation innerhalb formalisierter Organisationsstrukturen, als notwendige Folge von

Arbeitsteilung und Koordination, kann in diesem Kontext auch als die „ursprüngliche Kommunikation“ von Organisationen verstanden werden. Diese Form der Kommunikation habe vordergründig die Aufgabe der Anweisung und Abstimmung von Arbeitsschritten. Der Bedarf an Abstimmung sowie Koordination steigt - nach Preisendörfer (2016) - innerhalb einer Organisation mit dem ansteigenden Grad an Arbeitsteilung. Diese zunehmende Spezialisierung der Arbeitsthemen macht aus seiner Sicht eine differenzierte Koordination notwendig (Preisendörfer 2016: 70f.).

Wichtige Steuerungsinstrumente der Koordination seien - nach Klimmer (2007) - u.a. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Richtlinien, Verfahrensweisen, Arbeitsabläufe und Handbücher. Eine Eigenschaft und demzufolge auch eine Gemeinsamkeit der genannten Koordinationsinstrumente sei in der standardisierten vereinheitlichten Verfahrensweise zu sehen. Die Aspekte von Festschreibung und Normierung wären nach Ansicht von Klimmer (2007) wesentliche Merkmale von formellen Strukturen und hätten die Funktion, verbindliche Handlungsspielräume, Sicherheit und Orientierung für die Organisationsmitglieder zu vermitteln (Klimmer 2007: 4).

Die Art und der Umfang der Arbeitsteilung sowie die Wege der Kommunikation werden bildlich auf der Ebene der *Hierarchie* dargestellt. Der Umfang und die Arbeitsteilung sind auf der Ebene der Stellen und Positionen innerhalb einer Organisation abgebildet. Sie seien nach Preisendörfer (2016) die Basiselemente der formellen Organisationsstruktur. Die spezifische formale Struktur sowie Hierarchietiefe einer Organisation spiegelt sich im Organigramm eines Unternehmens wider. Organigramme informieren über Über- und Unterordnungsverhältnisse mit entsprechenden Informationswegen sowie Weisungsrechten (Preisendörfer 2016: 70ff.). Auf eine detaillierte Vorstellung der verschiedenen Organisationstypen bzw. Über- und Unterordnungsverhältnisse in einer Organisation wird innerhalb dieser Arbeit verzichtet. Einen differenzierten Einblick in diese Thematik der Konfiguration ermöglichen u.a. Vahs (2015: 94ff.) und Nicolai (2018: 104ff.).

Die Gestaltungsalternativen einer Organisation beschreibt Nicolai (2018) auch als die Gestalt des Leitungs- oder Führungssystems. Diese werden maßgeblich durch folgende Aspekte bestimmt: (1) Art der Abteilungsaufgabe, (2) Entscheidungsspielraum und Selbstständigkeit der untergebenen Stellen, (3) Qualifikation und Motivation der

Stelleninhaber, (4) Führungsstil, (5) Umfang der eigenen Ausführungsaufgaben der Instanz, (6) fachliche Qualifikation der Instanz, (7) Soziale Kompetenz der Instanz, (8) Vorhandene IT und sonstige Hilfsmittel sowie Entlastung durch Leitungshilfsstellen (Nicolai 2018: 105f). Die unterschiedliche und differenzierte Ausprägung dieser acht aufgeführten Komponenten nach Nicolai (2018) bestimmt die formale Struktur innerhalb einer Organisation.

Formale Organisationstypen sind z.B. das Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- oder Matrixsystem. Diese formale Struktur innerhalb einer Organisation verbindet die einzelnen Organisationsmitglieder bzw. arbeitsteiligen Stellen miteinander und stellt dauerhafte Kommunikations- und Weisungsbeziehungen sicher (Vahs 2015: 107). Formelle Kommunikationswege nach Cornelli, Rosenstiel und Nerdinger (2014) können sowohl vertikal (klassisch - hierarchisch begründet) als auch horizontal, „übergreifend“ (arbeitsgruppenbedingt) verlaufen (Cornelli Rosenstiel und Nerdinger 2014: 178f.).

Als eine der wichtigsten Dimension formeller Strukturen sehen Bergmann und Garrecht (2008) die Dokumentation an, d.h. die Verschriftlichung bzw. Festschreibung von organisatorischen Abläufen. Beispiele für formale Festschreibungen sind Organisationsorganigramme, Stellenbeschreibungen oder Prozessbeschreibungen. Hierzu zählen u.a. auch Strategiepapiere, Unternehmensbroschüren, Bilanzen sowie sonstige festgeschriebene Regeln, Vorschriften, Verfahrensweisen, Handlungsanweisungen und Qualitätshandbücher (Bergmann, Garrecht 2008: 7). Vahs (2015) beschreibt Formalisierung als „ein Instrument, mit dem sich das Verhalten der Organisationsmitglieder besser steuern und kontrollieren lässt“ (Vahs 2015: 117).

Schulte-Zurhausen (2014) unterscheidet zwischen folgenden drei Bereichen von *Formalisierung*: Die Strukturformalisierung, die Informationsflussformalisierung und die Leistungsdokumentation. Ersteres bezieht sich auf das schriftliche Fixieren von organisatorischen Regelungen. Hierzu gehören die bereits erwähnten Organigramme, Richtlinien und Stellenbeschreibungen. Der zweite Bereich umfasst einzelfallbezogene Schriftstücke im Sinne der Aktenmäßigkeit. Hierzu gehören u.a. Protokolle. Im dritten Bereich geht es um alle Regelungen, die sich auf den Bereich der Leistungserfassung und -beschreibung beziehen. Hierzu zählen u.a. Lohnzettel und Personalbeurteilungsbögen (Schulte-Zurhausen 2014: 242).

Formalisierung, als ein typisches Merkmal von Bürokratisierung, ist nach der Auffassung von Schulte-Zurhausen (2014) weitgehend mit der Aktenmäßigkeit betrieblicher Vorgänge von Max Weber gleichzusetzen. Der Grad der Formalisierung zeige an, ob eine Organisation durch flexible Arbeitsgestaltung oder durch übermäßige Standardisierung gekennzeichnet sei (2014: 242).

Die festgeschriebenen Strukturen in Organisationen sind nach Bergmann und Garrecht (2008) zum einen die bewusst geschaffene Ordnung in Organisationen und zum anderen auch jene Struktur, die sich vordergründig bei Organisationsveränderungen anpassen muss. Eine Gefahr sehen die Autoren in dem Umstand der Inflexibilität formalisierter Strukturen. Das bedeutet: Wenn festgeschriebene Strukturen keine Möglichkeit der Veränderung auf aktuelle Bedarfssituationen ermöglichen und den effektiven Ablauf in Organisationen „behindern“. Bergmann und Garrecht (2008) sprechen in diesem Fall von unflexiblen und veralteten Organisationsmustern und Mitgliedern (2008: 7). Hierbei wäre der Grad der Stabilität zu hoch und die Möglichkeit der flexiblen Veränderung würde verhindert werden. Dieser Mangel an Flexibilität kann eine Überorganisation zur Folge haben. Diese Aussage nach Bergmann und Garrecht (2008) impliziert, dass formelle Strukturen eher der Gefahr unterliegen, eine Überorganisation zu entwickeln. Wenn an dieser Stelle informelle Strukturen ansetzen, könnten diese hypothetisch Kompensationsfunktionen übernehmen.

Die Inhalte der formalen Struktur - bezogen auf die Dimensionen Arbeitsteilung, Koordination, Hierarchie, Delegation und Formalisierung - richten sich an dem festgeschriebenen Organisationszweck und -ziel aus. Der bestehende Kommunikations- und Informationsfluss auf formeller Ebene findet alleinig in einem arbeitsbezogenen Kontext statt. Dieser Umstand beschreibt den arbeitsbezogenen Funktionscharakter und die Funktion von formellen Strukturen in Organisationen.

### 3.2.3 Mitgliedschaft innerhalb der formellen Organisationsstruktur

Kühl (2018) schreibt in seinem Buch: „Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung“ über die Bedingungen zur entschiedenen Mitgliedschaft zu einer formalen Organisation. Demnach erfolge die Mitgliedschaft in einer formalen Organisation durch eine bewusst entschiedene Anerkennung - beispielsweise in Form

eines Vertragsabschlusses. Dieser regelt zugleich die Position und die Stellenbesetzung in dieser Organisation. Die Bedingungen und Regeln für die Mitgliedschaft zur formellen Organisation werden im Gegensatz zur informellen Organisation meist auf der Ebene der Organisationsführung, das heißt auf der obersten Hierarchieebene, festgelegt (Kühl 2018: 13). Kieser und Walgenbach (2003) beschreiben diesen Umstand als *arbeitsrechtliche Unterwerfung* des Arbeitnehmers, welche durch das Direktionsrecht des Arbeitgebers entsteht. Gleichzeitig sehen sie den Arbeitsvertrag als die intensivste Form der Einbindung von Mitgliedern in eine Organisation (Kieser und Walgenbach 2003: 13).

Nach Preisendörfer (2016) sind es nur wenige Organisationen, die auf eine hierarchische Organisationsgliederung verzichten (2017: 74). Organisationen, die teilweise oder grundsätzlich auf hierarchische Strukturen (verbunden mit Direktions- und Weisungsbefugnissen) verzichten, beschreibt Frederic Laloux (2015) in seinem Buch: *Reventing Organizations*. Organisationsstrukturen dieser Art finden im Rahmen dieser Arbeit keine Berücksichtigung. Frederic Laloux wird an dieser Stelle - in Ergänzung bzw. Erweiterung dieses speziellen Themas - trotzdem genannt. Zum besseren Verständnis beschränkt sich diese Arbeit auf die Analyse der klassischen Einlinienorganisation mit klassischer Hierarchieordnung. „Obwohl es Organisationen gibt, die ohne eine hierarchische Gliederung auskommen, ist dies ab einer bestimmten Organisationsgröße unwahrscheinlich. Die Arbeitsteilung und der dadurch hervorgerufene Koordinationsbedarf erzeugen Druck hin zur Regelung der Entscheidungsbefugnisse [...]“ (Preisendörfer 2016: 73f.).

Diese hierarchische Gliederung wird mittels eines Organisationsbildes (Organigramm) festgehalten und beschreibt die Form des Stellengefüges einer formalen Organisation (Preisendörfer 2016: 74). Nicolai (2018) definiert *Stelle* als „[...] die kleinste, selbstständig handelnde organisatorische Einheit in einem Unternehmen“ (Nicolai 2018: 52). Die Stellenbeschreibungen - d.h. die Beschreibung der Funktion und den damit verbundenen Aufgaben, einhergehenden Verantwortlichkeiten sowie Befugnissen, innerhalb der formalen Organisation - wird in einem Stellenplan geregelt und festgeschrieben (Preisendörfer 2016: 52). Die zugeschriebene Stelle innerhalb der formalen Organisation bestimmt auch, welchen Zugang einzelne Organisationsmitglieder zu Informationen und welche Befugnisse sie haben. Schulte-Zurhausen (2014) sieht in

diesem Kontext die Stellenbeschreibung als das bekannteste Instrument zur Standardisierung von Rollen (Schulte-Zurhausen 2014: 241).

Mit der Übernahme einer Stelle und den damit verbundenen Entscheidungsbefugnissen werden auch *Entscheidungsdelegationen* und Kompetenzverteilungen geregelt. Als Resultat einer Entscheidungsdelegation sieht Preisendörfer (2016) die mehr oder weniger zentralisierte Organisation. Innerhalb dieser Organisationsformen liegt meist der Wissens- und Informationsspeicher in den oberen Hierarchieebenen und stützt die Organisationsspitze mit Macht und Kontrolle aus (Preisendörfer 2016: 75).

### 3.2.4 Formelle Dynamiken

Anhand von Formalisierungsprozessen innerhalb einer Organisation können das Für und Wider, die Notwendigkeit, der Mehrwert aber auch die Grenzen von formalen Strukturen aufgezeigt werden. Nach Preisendörfer (2016) setzt der Grundgedanke der Formalisierung an der Arbeitsteilung und der damit einhergehenden Koordination sowie dem Aspekt der Kontrolle an. Die Funktion von Festschreibung stellt nach Klimmer (2007) und Mast (2010) zunächst einen Rahmen dar, der für die Organisationsmitglieder Orientierung, Sicherheit und Verbindlichkeit bieten soll. Die Festschreibung von Arbeitsvorgängen und Kommunikationswegen hat zur Folge, dass Prozesse nachvollziehbar werden und eine Sicherung der Ergebnisse stattfindet. Neben dem Aspekt der Ergebnissicherung (incl. Informationssicherung) bewirkt Formalisierung die Beweissicherung. Schulte-Zurhausen (2014) verweist in diesem Kontext auf das Rationalisierungspotential von formellen Strukturen. Durch eine computergestützte oder automatisierte Gestaltung von Arbeitsprozessen können seiner Ansicht nach notwendige Informationen des eigentlichen Arbeitsprozesses gesichert werden (2014: 243).

Vahs (2015) sieht die Vorteile von Formalisierung u.a. im Bereich der Festschreibung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen. Die dadurch hergestellte Transparenz bewirkt eine effizientere Bewältigung von Interdependenzen und Schnittstellen. Des Weiteren erleichtert das Beschreiben von Arbeitsvorgängen - nach Vahs (2015) - den Wechsel (Neubesetzung) von Stellen (2015: 117). Ausgehend von dieser Betrachtungsweise ermöglichen formale Stellenbeschreibungen einen Wechsel, d.h. eine Reaktion auf Veränderung. Neutral betrachtet sind dies Standpunkte, die die Notwendigkeit von

formalen Strukturen begründen. Es ergibt sich somit die Frage: Ab welchem Punkt - oder ab welchem Grad – wird Formalisierung von den Mitgliedern einer Organisation als negativ und behindernd wahrgenommen? Einen möglichen Lösungsweg zeichnet sich in der Diskussion um eine situativ ausgewogene Organisationsstruktur hinsichtlich der Eigenschaften „Stabilität“ und „Flexibilität“ ab. Vahs (2015) schreibt hierzu: Es ist „insofern [...] darauf zu achten, dass der Grad an Formalisierung den situativen Rahmenbedingungen gerecht wird. Grundsätzlich gilt: Je planbarer und gleichförmiger Arbeitsabläufe sind, desto zweckmäßiger ist ihre Formalisierung“ (Vahs 2015: 117).

Wenn formale Organisationsstrukturen ein „zu viel“ an Formalisierung aufzeigen, dann kann dieser Umstand zu einer Überorganisation führen. Dieser Zustand macht es einer Organisation nur schwer oder kaum möglich, zeitnah und „schnell“ auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Begünstigen würde dies nach Vahs (2015) zu starre und festgelegte Handlungsspielräume, die zudem bei den Organisationsmitgliedern oft demotivierende und blockierende Dynamiken bewirken. Dies würde aus seiner Sicht wiederum eigenverantwortliches Handeln und Improvisationsaktivität behindern – zwei wichtige Faktoren für Prozesse zur Weiterentwicklung und Innovationfähigkeit in Organisationen (2015: 117). Dieser beschriebene Umstand formaler Strukturen geht mit dem Thema der Dokumentation einher. Wenn durch Formalisierung veränderte Realitäten nicht aktuell angepasst werden können bzw. diesen „hinterherhinken“, wird die Aufgabe der Dokumentation von den Organisationsmitgliedern als „Dokumentationszwang“ und unnötiger „Zeitfresser“ erlebt. An dieser Stelle wird der bürokratische Organisationsgedanke dann vordergründig zur Belastung und Behinderung. Schulte-Zurhausen (2014) verweist innerhalb der Dokumentationsdiskussion auf nicht unbeträchtliche Kosten, die durch die Formalisierung entstehen können. Ausgelöst werden diese u.a. durch die Erstellung und Aktualisierung von Dokumenten (2014: 243).

Die beschriebenen fünf Dimensionen der formalen Organisation unterliegen tendenziell eher der Gefahr, eine Überorganisation zu entwickeln. In der Praxis wird dann auch häufig von der „Bürokratisierung“ der Organisation gesprochen. Wie bereits eingangs erwähnt, unterliegt es der Organisationsführung, Strukturen innerhalb einer Organisation zu schaffen, die diesen beschriebenen Zustand verhindern und den Konflikt zwischen Stabilität und Flexibilität lösen soll. Hinsichtlich dieser Problematik stellt sich die Frage,



inwieweit informelle Strukturen einen Beitrag zur Lösung dieses Konfliktes leisten können.

### 3.3 Informelle Organisationsstrukturen

#### 3.3.1 Begriffsbestimmung und Dimensionen informeller Strukturen

Klassische betriebswirtschaftliche Konzepte beschreiben die Relevanz formeller Strukturen für Organisationen, ohne die Berücksichtigung informeller Strukturen und deren Relevanz für die Funktionsweise betrieblicher Organisationsabläufe. Böhle (2015) hingegen verweist auf die Bedeutung einer eigenständigen informellen Struktur für das Organisationsgeschehen, als Folge veränderter Organisationsbilder. „Durch die Dezentralisierung der Organisation von Unternehmen und die zunehmende Bedeutung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter entsteht ein neues Verhältnis zwischen Formellem und Informellem. Dies wird jedoch nur dann erkennbar, wenn das Informelle in seiner eigenständigen Struktur und Logik erfasst wird. In dieser Perspektive entpuppt sich das Informelle als eine eigenständige Form des Arbeitshandelns und Organisierens, die in der aktuellen Entwicklung an Bedeutung gewinnt“ (Böhle 2015: 93). Ausgehend von dieser Grundannahme erfolgt in den sich anschließenden Ausführungen eine „separierte“ Betrachtungsweise von informellen Strukturen, mit dem Ziel, die Relevanz von informellen Strukturen für das Organisationsgeschehen aufzuzeigen.

Umgangssprachlich werden informelle Kommunikationsstrukturen in Organisationen oft in Verbindung mit dem privaten Talk, dem „kurzen Dienstweg“, dem „Flurfunk“ und der „Gerüchteküche“ erwähnt. Dieser Gedanke beruht auf einer gegensätzlichen Merkmalszuschreibung von formellen und informellen Strukturen. Ausgehend von diesem Gedanken sind formelle Strukturen der Teil der Organisation, der durch festgeschriebene Vorgaben und Inhalte der Arbeitsprozesse definiert wird. Dem gegenüber steht die Annahme, dass informelle Strukturen der Organisationsteil sind, der sich alleinig auf die privaten Aspekte des Lebens der Mitglieder und soziale Beziehungen bezieht (vgl. Mast 2010: 180ff.; Vahs 2015: 118; Preisendörfer 2016: 70ff.).

Mast (2010) formuliert dazu: „Im Gegensatz zur formalen Kommunikation eines Unternehmens, welche die offiziellen Kommunikationskanäle zur Vermittlung von Zielen, Arbeitsanweisungen und Informationsweitergabe umschreibt, beinhaltet die

informelle Kommunikation [...] den inoffiziellen, privaten Informations- und Meinungsaustausch zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens. Formale Kommunikation dient dem Arbeitsablauf, informelle der Etablierung von Gruppennormen und individuellen Verhaltensmustern und damit der Aufrechterhaltung der individuellen Identität“ (Mast 2010:180f). „Sie ergänzen oder ersetzen formale Strukturen und Beziehungen, wirken komplementär, substituierend oder auch dysfunktional zu diesen sind und sind meist nicht verbindlich. [...] Kennzeichen der informellen Kommunikation ist, dass sie weder vorher festgelegten Beziehungsstrukturen folgt noch vorhersehbare Inhalte austauscht“ (Mast 2010: 179). Diese Beschreibung nach Mast (2010) bewertet informelle Kommunikation primär aus einem privaten Inhaltskontext, der ungeplant, nicht vorhersehbar verläuft und sich der Steuerung durch Organisationsführung entzieht.

Auch Vahs (2015) bewertet die Entstehung und Existenz von informellen Strukturen zunächst primär aus einem privaten Kontext von Organisationsmitgliedern. „Daneben gibt es Beziehungen, die kein Bestandteil der formalen Organisationsstruktur sind und nicht oder nur zu einem geringen Teil auf organisatorische Regelungen beruhen. Derartige Erscheinungen werden als informale Beziehungen [...] bezeichnet“ (Vahs 2015: 118). Mast (2010) und Vahs (2015) betonen den Austausch privater Inhalte innerhalb informeller Strukturen. Vahs (2015) räumt in seiner Aussage informellen Strukturen auch die Möglichkeit ein, zu einem geringen Anteil ebenfalls funktionale organisationsrelevante Funktionsweise zu besitzen (2015: 118).

Einen weiterführenden Überlegungsansatz, der über die Beschreibung von Mast (2010) und Vahs (2015) hinausgeht, liefern Ben-Ze`ev und Krebs (2016) in ihren Fachbeiträgen zu „The role of institution, emotion and deliberation in love and work“. Beide Autoren legen zugrunde, dass es zwei unterschiedliche Kommunikationsarten zwischen Menschen, sowohl im privaten als auch im beruflichen Setting, gibt. Ben-Ze`ev und Krebs (2016) unterscheiden zwischen „funktionalen Entscheidungsprozessen“ und „Emotionen“. Den Emotionen ordnen sie als Hauptfunktion motivierenden Charakter zu (Ben-Ze`ev, Krebs 2016: 43ff.). Diese Betrachtungsweise schreibt informellen Strukturen motivierenden Funktionscharakter zu, der sowohl im privaten als auch im beruflichen Setting einen Einfluss auf die gesamten Prozesse innerhalb einer Organisation haben.

Auch Comelli, von Rosenstiel und Nerdinger (2014) verweisen mit ihrem Eisberg-Modell nach Golembiewski (1975) auf das Gesamtbild einer Organisation, die aus einem formalen und informalen Teil besteht. Die informale Organisation liegt nach ihrer Interpretation unter dem Wasser und verkörpert den unteren, nicht sichtbaren Teil von Organisation. Dieser Anteil nimmt nach ihrer Auffassung zwar den größeren Teil von Organisation ein, liegt aber verborgen unter der Oberfläche (Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 243). Auch Klimmer (2007) skizziert in seinem Bild vom organisatorischen Eisberg zwei Organisationsbestandteile. Klimmer (2007) sieht in der informalen Organisation den „natürlichen“ Bestandteil, der als Ausdruck der Fähigkeit zur Selbstorganisation entsteht (2007: 5).

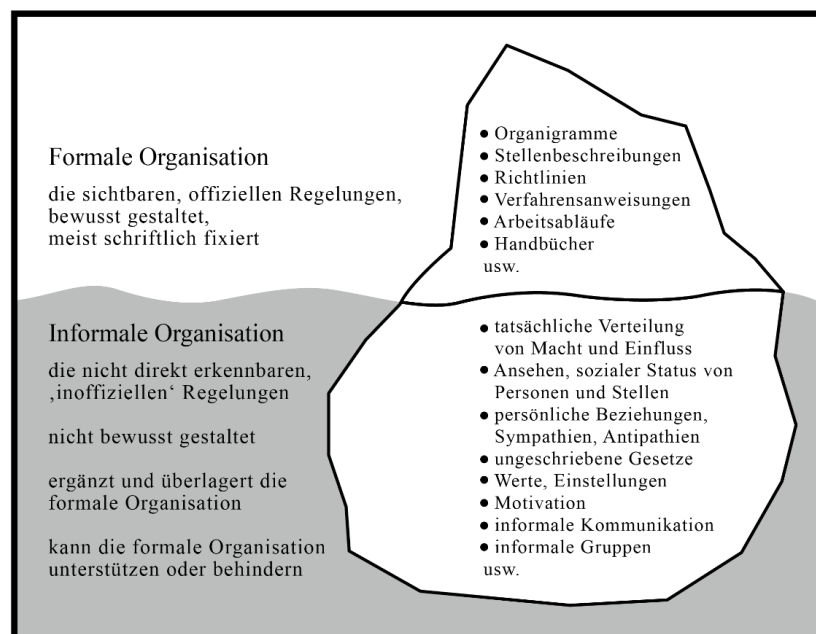


Abbildung 5: Eisberg-Modell der Organisation (Klimmer 2007: 4)

Das Eisberg-Modell stellt sinnbildlich dar, dass in Organisationen formelle Regelungen für Außenstehende und Organisationsmitglieder gut sichtbar sind. Hingegen lässt das Eisberg-Modell vermuten, dass die Existenz von informellen Regelungen nicht direkt erkennbar sind. Die Kategorisierung formeller und informeller Strukturen erfolgt im Eisberg-Modell durch eine Gegensatzbeschreibung beider Strukturtypen.

Diese Sichtweise impliziert, dass formelle Strukturen auch immer informelle Aspekte beinhalten und nicht losgelöst von diesen interpretiert werden können. Diese Interpretation stützt die These, dass beide Strukturtypen nicht isoliert voneinander

betrachtet werden können und in einer Wechselwirkung, d.h. gegenseitigen Beeinflussung, zueinanderstehen. Eine weitere Überlegung, die im Zusammenhang zum Modell des Eisberges hergestellt werden kann, ist die Frage der Größe der Strukturanteile innerhalb einer Organisation. In diesem Kontext verweist das Eisberg-Modell auf einen größeren Anteilsbestand informeller Strukturen. Obwohl das Eisberg-Modell auf einen größeren Anteil informeller Strukturen im Gegensatz zu formellen Strukturen verweist, wird formellen Strukturen ein eindeutiger Funktionscharakter für die Existenz von Organisationen zugeschrieben. Das Modell stellt bildlich das beschriebene Dilemma der „Nichtsichtbarkeit“ von informellen Strukturen dar, die die Beschreibung und empirische Analyse der informellen „Lebenswelt“ erschwert (Vahs 2015: 120). Zur Frage der Entstehung, konkreten Funktionszuschreibung sowie der größenmäßigen Verhältnismäßigkeit beider Strukturtypen zueinander, liefert das Eisberg-Modell an dieser Stelle unzureichende Informationen.

Das Schichtmodell der Organisation von Klimmer (2007) (Abb. 3) unterscheidet nicht nur zwischen formellen und informellen Strukturebenen, sondern nimmt darüber hinaus eine Unterscheidung auf der Unternehmenskulturebene vor (2007: 9). Nach Klimmer (2007) haben „Formale organisationstheoretische Regelungen [...] den Zweck, das Verhalten von Menschen so zu beeinflussen, dass die definierten Strategien operativ umgesetzt und die übergeordneten Ziele erreicht werden können. [...] Darüber hinaus spielen informale Beziehungen unter den Mitarbeitern und Führungskräften (d.h. Sympathien, Antipathien, informale Gruppen, Konflikte, informale Macht- und Einflussstrukturen) eine bedeutende Rolle für die Leistungsfähigkeit einer Organisation.“ (Klimmer 2010: 11). Aus seiner (2007) Sicht kann der „informale Teil“ einer Organisation das formale Regelwerk mit Leben erfüllen oder sogar durch Eigeninitiativen ergänzen. Klimmer (2007) weist aber auch auf die Gefahr hin, dass informale Dynamiken die Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen können, wenn sie nicht kompatibel mit den offiziellen Zielen einer Organisation sind (2010: 11). Der Begriff der Unternehmenskultur beherbergt nach Klimmer (2007) „[...] die Gesamtheit der im Unternehmen geltenden Wertevorstellungen und Verhaltensnormen, die im Verlauf der Unternehmensgeschichte aus Erfahrungen entstanden, weiterentwickelt und emotional verankert worden sind [...]“ (Klimmer 2007: 12).

Diese Schicht der Organisation besteht aus einem expliziten und impliziten Teil und kann nach Klimmer (2007) nicht isoliert von den anderen Schichten gewertet werden.

Vielmehr ist sie mit den höheren Ebenen des Modells verknüpft, da sie sich u.a. auf die sozialen Beziehungen und innerbetrieblichen Koordinationsprozesse auswirkt (2007: 12).

Mit diesem Aspekt greift Klimmer (2007) eine Sichtweise auf informelle Strukturen auf, die auch Kühl (2018) in seinem Buch „Organisationskulturen beeinflussen - Eine sehr kurze Einführung“ beschreibt. Seine Ausführungen beruhen auf der Annahme, dass sich informelle Strukturen parallel und schleichend zu formalen Strukturen innerhalb einer Organisation ausbilden (2018: 13). Formale Strukturen sind nach Kühl (2018) gekennzeichnet durch die entschiedene Mitgliedschaft zur Organisation. In diesem Fall spricht Kühl (2018) von den *entschiedenen Entscheidungsprämissen*. Kühl (2018) unterscheidet des Weiteren zwischen einmalig improvisierten Handlungen und bewährten Netzwerken, die durch „*kommunikative Trampelpfade*“ entstehen. Einmalig improvisierte Handlungen sind in diesem Fall mit einmalig spontanen Gesprächen und bewährten Netzwerke, mit informalen Strukturen gleichzusetzten. Letzteres nennt Kühl (2018) Organisationskultur (2018: 13).

Unter Organisationskulturen versteht Kühl (2018) alle Verhaltenserwartungen, die nicht über Entscheidungen festgelegt werden, sondern sich allmählich schleichend in der Organisation entwickeln und etablieren (2018: 9). Die Ursachen für die Ausbildung organisationskultureller Erwartungen sieht Kühl (2018) in verschiedenen Gründen. Es sei einerseits nicht durchführbar, alle Erwartungen zu Mitgliedschaftsbedingungen festzuschreiben. In diesem Fall spricht Kühl (2018) von *unentscheidbaren Entscheidungsprämissen*. Andererseits gäbe es auch Erwartungen, die prinzipiell formalisierbar und deren Einhaltung auch kontrollierbar seien, auf deren Festschreibung allerdings - *bewusst oder unbewusst* - verzichtet wird. In diesem Fall spricht Kühl (2018) von *prinzipiell entscheidbaren, aber nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen*. „Erst wenn die kurzfristige Abstimmung mit der Kollegin in der Nachbarabteilung nicht ausnahmsweise vorgenommen wird, sondern wiederkehrend als >>kurzer Dienstweg<< zur Abstimmung genutzt wird, hat man es mit organisationskulturellen Erwartungen - mit nicht entschiedenen Erwartungsprämissen - zu tun [...]“ (Kühl 2018: 13).

In diesem Zusammenhang bezieht sich Kühl (2018) auf eine Aussage aus den frühen Werken von Luhmann (1964), der auf den Umstand verweist, dass einerseits Organisationen auf widersprüchliche Anforderungen reagieren müssen und andererseits darauf achten sollten, dass die Organisationsmitglieder nicht mit einer widersprüchlichen

formalen Struktur konfrontiert sind. Dies macht es aus der Sicht von Luhmann (1964) notwendig, Informalität - sogar teilweise Illegalität - zu tolerieren oder sogar zu fördern“ (Kühl 2018: 14). Luhmann (1995) schreibt in diesem Kontext von „brauchbarer Illegalität“ (1995: 304). Das bedeutet einerseits, dass bewusst bestimmte Abläufe nicht formal in Organisationen geregelt werden und dass andererseits an diesen „ungeregelten“ Stellen letztendlich informelle Strukturen entstehen.

Die Betrachtungsweise und die damit einhergehende Definitionsbestimmung informeller Aspekte nach Kühl (2018) eröffnet eine weitere Perspektive auf informelle Strukturen und verweist nach Böhle (2015) auf eine neue Konfiguration von formeller und informeller Organisation (2015: 113).

Mit dieser Interpretation von formellen und informellen Strukturen soll keineswegs die Gegenüberstellung von formalen und informellen Strukturen als ein tradierter und überholter Gedankenansatz der Organisationssoziologie verstanden werden. Die Betrachtung der Unterscheidung ist eine Perspektive der Analyse (Groddeck; Wilz 2015: 10). Der Fokus dieser Ausarbeitung liegt vorrangig auf der Bewertung informeller Strukturen in der Abgrenzung zu formellen Strukturen.

### 3.3.2 Inhalt und Funktionen informeller Strukturen

Die im vorherigen Kapitel aufgeführten Begriffsdefinitionen von informellen Strukturen beinhalten verschiedene inhaltliche Aspekte und Funktionszuschreibungen von informellen Strukturen. Die verschiedenen Betrachtungsweisen verdeutlichen eine unterschiedliche Bewertung informeller Strukturen hinsichtlich deren Funktionsweise für das Organisationsgeschehen. Die Ausführungen in Kapitel 3.3.1 verweisen auf drei inhaltliche Ebenen informeller Strukturen. In diesem Kontext wird informellen Strukturen Funktionscharakter *auf der psychosozialen Ebene*, auf der *Ebene der Aufgabenerfüllung (ausgerichtet am Organisationsziel)* und auf der *Ebene der Organisationskultur* zugeschrieben. Die Perspektive der klassischen betriebswirtschaftlichen Sichtweise, die primär in informellen Strukturen eine Gefahr für Effizienzsenkung sieht, rückt innerhalb dieser Arbeit in den Hintergrund.

Den sozialen Funktionsgedanken von informellen Strukturen beschreibt Kraus (2009) zugleich auch als zentralen Gegensatz zu formellen Strukturen. Dieser liegt aus

seiner Sicht im ursprünglichen Bedürfnis und Drang der Organisationsmitglieder nach sozialem Kontakt und Anerkennung (2009: 22). Dieses Bedürfnis begründet sich nach Kraus (2009) in den theoretischen Grundlagen von Maslow. „Demnach wollen und müssen die Menschen im Unternehmen kommunizieren, weil es ihr existentielles Bedürfnis ist. Durch die Befriedigung dieser Bedürfnisse werden die Kanäle der formalen Kommunikation durch die informellen aufgesprengt“ (Kraus 2009: 22). Dies hat auch zur Folge, dass wichtige Informationen auf dem sogenannten „kurzen Dienstweg“ weitergegeben oder innerhalb von Begegnung spontane ad-hoc-Vereinbarungen getroffen werden. Dies trägt nach Kraus (2009) zu einem beschleunigten Arbeitsprozess bei. Diese Definition nach Kraus (2009) schreibt informellen Strukturen sowohl einen Funktionsgehalt auf der persönlichen Ebene als auch auf der Ebene der Arbeitserfüllung zu (Kraus 2009: 22).

Die Bedeutung von sozialen Beziehungen für die Funktionalität von Organisationen beschreiben auch Ben-Ze`ev und Krebs (2016). „Still, although emotional Intuition may be mistaken, it is of great cognitive value in many circumstances, especially in circumstances in which the intellectual system does not function optimally [...]“ (Ben-Ze`ev, Krebs 2016: 45). Mit ihren Ausführungen bestärken beide Autoren auch den Überlegungsansatz, dass informelle Gespräche an den Stellen entstehen, wo formelle Strukturen von den Organisationsmitgliedern als Mangel empfunden werden und sich aus dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit sowie dem Bedürfnis nach Regelungsbedarf zusammenfinden und Informationen austauschen. Diese Aussage verstärkt die These, dass informelle Strukturen kompensatorischen Charakter haben und sich an den Stellen in Organisationen herausbilden, wo sich Organisationsmitglieder nicht genügend informiert fühlen oder - aus ihrer Sicht - Regelungsbedarf besteht. In diesem Fall ergänzen informelle Strukturen sinnvoll und stabilisieren formelle Strukturen.

Böhle (2015) bewertet die Entstehung und Funktionsweise informeller Strukturen in Verbindung mit der Aufgabe der Selbststeuerung - infolge einer Dezentralisierung der Organisation und einer Subjektivierung der Aufgaben. Diese Aussage unterstützt die Ausführungen von Klimmer (2007), der informale Organisationsstrukturen als „natürlichen“ Bestandteil von Organisationen versteht und in der informalen Organisation den Ausdruck der Fähigkeit zur Selbstorganisation sieht (2007: 5). Die Kernaussage - die nach Böhle (2015) mit dieser These einhergeht - ist, dass direkte

Steuerung durch indirekte Steuerung abgelöst wird und die festgelegten Rahmenbedingungen einen gewissen Spielraum zur Aufgabenerfüllung offenlassen. Im Ergebnis soll Selbststeuerung in eine Selbstoptimierung enden (Böhle 2015: 114).

Kühl (2018) betont mit seinen Ausführungen unterschiedliche Ebenen von informellen Strukturen. Zunächst verweist Kühl (2018) auf den Umstand, dass wiederholte informelle Gespräche zu arbeitsbezogenen Themen als Ergebnis auch „kommunikative Trampelfade“ bewirken. Auf diesem Weg erfolgt der Informationsfluss zu arbeitsbezogenen Themen und Fragen beschleunigt. Innerhalb dieser Sichtweise erhalten informelle Strukturen arbeitsbezogenen Funktionscharakter (Kühl 2018: 13f.). Kühl (2018) spricht allerdings noch eine weitere Ebene von informellen Strukturen an. Er sieht den Funktionscharakter von informellen Strukturen zudem auf der Organisationskulturebene. Dies ist für ihn auch der Hebel zur Beeinflussung der Organisationskultur (nach seiner Definition informelle Strukturen). Die sieht Kühl (2018) nicht in der Veränderung organisationskultureller Werte, sondern in der Veränderung der Formalstruktur (Kühl 2018: 43f.). Dieser Gedanke setzt voraus, dass die formale und informale Struktur in einer wechselseitigen Beziehung zueinanderstehen. Kühl (2018) sieht in der Wechselwirkung zwischen formellen und informellen Strukturen eine ergänzende Struktureigenschaft, die sowohl stabilisierende als auch destabilisierende Dynamiken bewirken kann. „Kurz – die Veränderungen von formalen Strukturen hat immer eine Reaktion im Informalen zur Folge. Das kann eine informale Ergänzung der Formalstruktur sein, die die Funktion hat, Steuerungslücken auszugleichen. Es kann aber auch eine informale Gegenstruktur sein, mit der durch punktuelle Regelbrüche die Rigiditäten<sup>2</sup> der formalen Erwartungen ausgeglichen werden.“ (Kühl 2018: 50f.) Aus seiner Sicht kann in diesem Fall sowohl der Verzicht auf Formalisierung als auch die verstärkte Formalisierung auf Formalebene als mögliche Strategie zur Veränderung eingesetzt werden.

Auch Vahs (2015) beschreibt Organisationsstrukturen als ein Instrument zur Beeinflussung von informalen Beziehungen und wirft die Frage auf, ob und wie informale Aspekte einer Organisation beeinflusst werden können. Einen möglichen Ansatzpunkt hierfür sieht er in der Gestaltung der Organisationskultur. Er versteht unter der

---

<sup>2</sup> Starrheit, Festhalten an frühen Gewohnheiten und Einstellungen



Organisationskultur „[...] die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertevorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen [...]“ (Vahs 2015: 121). Diese Kultur einer Organisation prägt - nach seiner Ansicht - das Denken nach innen, d.h. das Verhalten der einzelnen Mitglieder und die Art der Interaktion. Die Gestaltungskraft des sozialen Systems wirkt somit auf die Organisationsziele und bewirkt eine kollektive Programmierung des menschlichen Denkens (2015; 121 ff.). „Die verinnerlichteten Werte bewirken eine Koordination der Aktivitäten und können die formalen Koordinationsmechanismen zumindest teilweise ersetzen. Dies gilt umso mehr, je stärker die Organisationsmitglieder in ihren Überzeugungen übereinstimmen“ (Vahs 2018: 123). Die Wirksamkeit einer Organisationskultur ist nach Vahs (2015) abhängig von dem Leitbild und den damit verbundenen Leitbildern, Normen, Symbolen, Helden und Ritualen. Je mehr diese von den einzelnen Mitgliedern akzeptiert werden, umso größer ist der Grad der Wirksamkeit (2015: 124).

Die Ausführungen von Vahs (2015) und Kühl (2018) ergänzen den Blick auf informelle Strukturen aus einer anderen Sichtweise. Die Beschreibung informeller Strukturen, basierend auf einer Gegensatzzuschreibung zu formellen Strukturen, rückt hierbei in den Hintergrund. Auch Becke (2015) kritisiert den Ansatz der Gegensatzzuschreibung, der die Bewertung sozialen Handelns durch die Formalstruktur begrenzt. Aus seiner Sicht erfordert es „[...] vielmehr emergente soziale Phänomene, wie die Herausbildung von Organisationskulturen [...]“ zur Beschreibung sowie Bewertung des Informellen (Becke 2015: 145).

Unter diesem Blickwinkel verlieren informelle Strukturen allerdings auch an der zuvor festgeschriebenen Eigenschaft der Steuerlosigkeit. Dies wiederum wirft die Frage auf, ob diese Eigenschaften von informellen Strukturen nicht zugleich die zentralen Komponenten von informellen Strukturen sind, die den Gegenpol zu formellen Strukturen in einer Organisation ausmachen.

### 3.3.3 Mitgliedschaft innerhalb der informellen Organisationsstruktur

Voraussetzung für die Besetzung einer informellen Position ist - nach der Systemtheorie von Luhmann - zunächst die Anerkennung der Formalerwartungen. Diese Aussage impliziert auch, dass die Voraussetzung für das Entstehen von informellen Strukturen in der formellen Organisation liegt. Die Entscheidung darüber, ob und wer einen Zugang zu informellen Strukturen und somit auch zu informellen Informationen erhält, wird allerdings nicht vordergründig von der Position bzw. Stellung innerhalb der formellen Organisation bestimmt (Nicolai 2012: 23). Dies hat nach Mast (2010) auch zur Folge, dass sich informelle Strukturen der Koordination, Steuerung und Kontrolle durch Organisationsführung entziehen (2010: 179). Mast (2010) sieht in der fehlenden Steuerung ein wesentliches Merkmal von informellen Strukturen. „Informelle Kommunikationsprozesse entziehen sich [...] zentralen Vorgaben oder Steuerungsinstrumenten von Unternehmen“ (Mast 2010: 179). Nach Mast (2010) hat dies zur Folge, dass mögliche Optionen für Sanktionen auf der Ebene der Organisationsführung fehlen. Dies kann aus ihrer Sicht aber möglicherweise auch Risiken bzw. Gefahren für die Organisationsführung nach sich ziehen. Dies macht - aus ihrer Sicht - informelle Kommunikationsstrukturen unkontrollierbar (2010: 179).

Innerhalb dieser Diskussion stellen sich auch folgende Fragen: Wer entscheidet über die informelle Mitgliedschaft und was ist relevant für die Aufnahme und die Zugehörigkeit zu informellen Gruppen? Nach Nicolai (2012) bilden oft Mitarbeiter mit ähnlichen sozialen Merkmalen - wie Alter, Geschlecht und Ausbildung - eine informelle Gruppe (2012: 23).

Während die Mitgliedschaft zu einer formalen Organisation bewusst und offiziell erfolgt, werden informelle Beziehungen und Gruppen aufgrund der individuellen Aspekte ihrer Mitglieder eingegangen oder gegründet. Sie existieren innerhalb einer formalen Organisation nach ihren eigenen Regeln. Diese Regeln und Normen begründen sich nach Vahs (2015) in den individuellen Werten und Einstellungen ihrer Mitglieder und geben deren Verhaltenserwartungen wider (2015: 118f.). Die Positionen und Stellungen der Organisationsmitglieder innerhalb einer formellen und informellen Organisation können mitunter stark voneinander abweichen. D.h., dass ein und dieselbe Person innerhalb einer Organisation demnach unterschiedliche Positionen innerhalb der formellen und

informellen Organisation besetzen kann. Demzufolge kann ein Mitglied mit niedriger Positionsbesetzung innerhalb der formellen Organisationsstruktur zugleich in der informellen Organisation die Position des informellen Führers besetzen. Dies hat zur Folge, dass innerhalb einer Organisation unterschiedliche Strukturen mit jeweils unterschiedlichem Funktionscharakter parallel zueinander existieren können. Vahs (2015) spricht in diesem Fall von einer Art „Nebenhierarchie“, in der sich die eigentliche Macht konzentriert. Dieses Konstrukt verdeutlicht folgende Übersicht von Vahs (2015: 119).

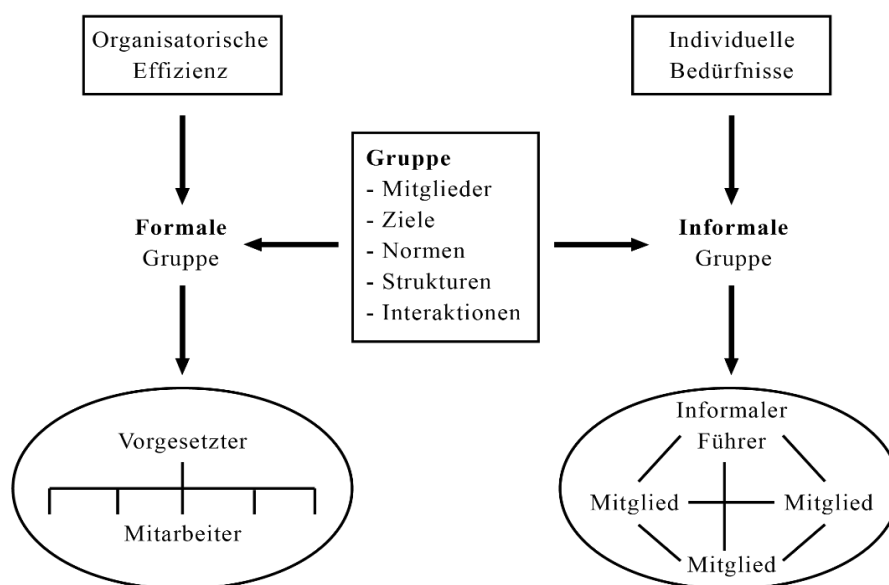


Abbildung 6: Formale und informale Gruppen (Vahs 2015: 119)

Die Abbildung von Vahs (2015) stellt formelle und informelle Strukturen in einer eindimensionalen Darstellung dar. Diese Sichtweise zeigt zwei Gruppen, die nebeneinander in einer Organisation existieren.

Abbildung 7 (in Anlehnung an die Sichtweise von Vahs erstellt) zeigt in einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise die Existenz von zwei Organisationswelten in einer Organisation.

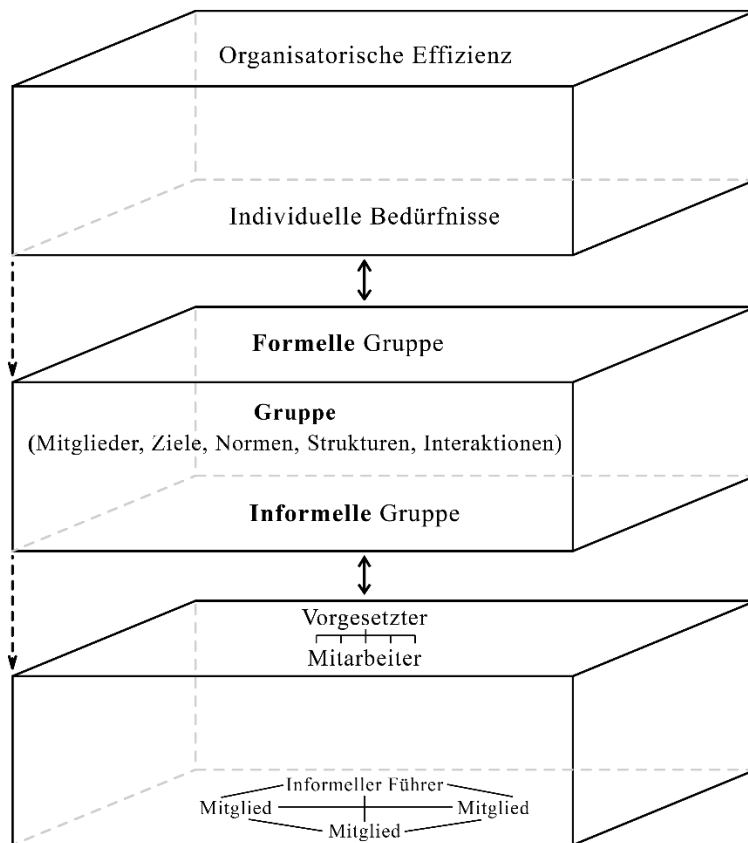


Abbildung 7: Formelle und informelle Gruppen innerhalb einer Organisation (in Anlehnung an Vahs 2015: 119)

Mit dieser Darstellung wird der Versuch unternommen, die Existenz und die Wechselwirkung zweier Strukturtypen innerhalb einer Organisation aufzuzeigen. Zudem wird in diesem Kontext auch verdeutlicht, dass nicht alleinig die Funktionsweise von formellen Strukturen auf die Erfüllung organisationaler Ziele ausgerichtet ist und dass individuelle Faktoren der Mitglieder nicht losgelöst von dem Effizienzfaktor einer Organisation gesehen werden kann.

Informelle Strukturen können nach Vahs (2015) in unterschiedlichen informellen Beziehungen in Erscheinung treten. Erscheinungsformen sind u.a. informelle Kommunikation, informelle Gruppen, informelle Führer, informelle Normen und sozialer Status (2015: 118).

Der offizielle Status innerhalb einer Organisation wird durch den formalen Rang innerhalb der Hierarchieebene, den einhergehenden Stellenzuweisungen und den damit verbundenen Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen sowie auch den gezahlten Gehältern bestimmt. Dieser formale Status geht nicht zwangsläufig mit dem informellen sozialen

Rang einher (Nicolai 2012: 24f.). „Für den Rang, den die Kollegen einem Mitarbeiter zugestehen, sind Kriterien wie Hilfsbereitschaft, Ausbildung, soziale Herkunft, Alter oder Freundlichkeit von Bedeutung“ (Nicolai 2012: 25).

Am Beispiel der Organisationsführung kann exemplarisch die Existenz von zwei „Lebenswelten“ innerhalb einer Organisation aufgezeigt werden. Wie bereits erwähnt, sind der formelle und informelle Status innerhalb einer Organisation nicht zwingend kongruent. Das bedeutet auch, dass die formelle und informelle Führung nicht zwangsläufig ein und dieselbe Person sein muss. Wer „informaler Chef“ wird und somit auch über informellen Status und Macht verfügt, wird nicht von der formellen Organisation bestimmt. Es ist vielmehr von vielschichtigen Faktoren abhängig. Nach Nicolai (2012) billigen Mitarbeiter Kollegen mit einem besonders hohen sozialen Status auch Autorität zu. Obwohl sie hierarchisch mit diesem Kollegen auf der gleichen Stufe stehen, ordnen sie sich diesem Kollegen unter. In diesem Fall wird dieser Kollege zum informalen Führer (2012: 23).

Bergmann und Garrecht (2008) führen als entscheidende Kriterien für die Rollenübernahme zum informellen Führer folgende Aspekte auf. Ihrer Beurteilung nach kann der Einfluss auf formelle Führungskräfte oder die Möglichkeit, frühzeitig an Informationen zu gelangen und diese zu filtern, Mitgliedern der formalen Struktur einen Vorteil einbringen. Dies hat dann zur Folge, dass diese Personen über einen Wissensvorsprung verfügen oder möglicherweise dadurch in der Situation sind, Entscheidungen auf formaler Ebene zu beeinflussen. Diese Person kann nach Bergmann und Garrecht (2008) die Chefsekretärin oder der Assistent des Geschäftsführers sein (2008: 8). Mit der Ausstattung von Wissen können diese Personen auf der informellen Ebene über mehr Einfluss und Macht verfügen als die formale Organisationsführung.

Eine weitere Ursache für die Herausbildung eines informalen Führers sieht Nicolai (2012) in einem Mangel der Formalstruktur. In diesem Fall konkret, wenn die formale Führung der Aufgabenerfüllung mehr Bedeutung zumisst als der Bedeutung des Gruppenzusammenhaltes. Als Folge bestimmt die Gruppe eine informale Führung, die sich um den Gruppenerhalt sorgt (Nicolai 2012: 25).

Kaube (2016) verweist in diesem Kontext auf eine interessante Frage von Luhmann: „[...] [Ist] es nicht wirksamer [für die] Leitung großer Systeme [...], dass der Chef

gewisse Funktionen in der informalen Arbeitsordnung seiner Untergebenen übernimmt, dass er die Probleme erkennt, die den Arbeitsalltag faktisch beherrschen, dass er sich in den Intrigen, Ansprüchen und Tauschgeschäften zurechtfindet, mit denen Beförderungen, Zuständigkeiten und Zugang zu Informationsquellen verteilt werden, dass er den Sinn brauchbarer Verstöße und Abweichungen versteht und sich in den informalen Statussymbolen und Prestigeunterscheidungen auskennt - und dass er dieses System zu beeinflussen lernt. Ein Vorgesetzter kann wegen seines formalen Status nicht vermeiden, eine Schlüsselfigur in diesem System zu sein. Die Frage ist nur, ob er ohne Wissen und Willen benutzt wird, oder ob er das System beherrscht“ (Kaube 2016: 40f.).

Des Weiteren verweist Kaube (2016) auf den von Luhmann verwiesenen Umstand, dass „Verhaltensordnungen“ dieser Art bisher im „Schatten des Legitimitätsmonopols“ der formalen Organisation standen und es daher voreilig wäre, allgemeine Urteile und Rezepte zu fixieren (2016: 41).

Einen weiteren Aspekt, der im Zusammenhang mit informalen Gruppen und deren Normen bewertet werden muss, ist nach Mast (2010) und Nicolai (2012) die informale Kommunikation. „Die Akteure, die an den Kommunikationsbeziehungen beteiligt sind, entscheiden über die Zusammensetzung der Kommunikationspartner, die Inhalte und den Zeitpunkt der Kommunikation“ (Mast 2010: 179). Ausgehend von dieser Annahme, obliegt es den Mitgliedern einer informalen Gruppe über die Zusammensetzung der informalen Gruppe zu entscheiden. Darüber hinaus bedeutet dies auch, dass Nichtmitgliedern der informalen Gruppe der Zugang zu Informationen verweigert werden kann (Mast 2010: 179).

Nicolai (2012) unterscheidet zwischen zwei Inhalten, die auf informalem Weg übertragen werden können (2012: 24).

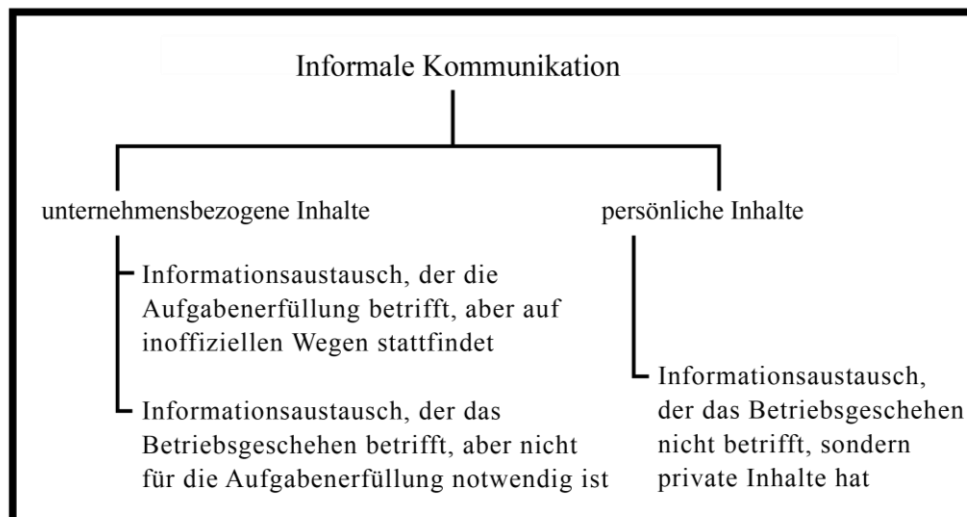


Abbildung 8: Arten informaler Kommunikation (Nicolai 2012: 24)

Nicolai (2012) unterscheidet zwischen persönlichen und unternehmensbezogenen Inhalten, die innerhalb von informalen Gruppen ausgetauscht werden können. Persönliche Inhalte betreffen jenen Informationsaustausch, der sich auf private Inhalte der Mitglieder bezieht. Unternehmensbezogene Inhalte können sich auf zwei Motive beziehen. Erstens, Informationen, die zur Aufgabenerfüllung beitragen und zweitens, Informationen die das Betriebsgeschehen betreffen aber für die konkrete Aufgabenerfüllung nicht relevant sind (Nicolai 2012: 24). Nach Nicolai (2012) erfüllen schlussfolgernd auch informelle Strukturen eine arbeitsbezogene Organisationsrelevanz.

Mit dieser Annahme nach Nicolai (2012) wird auf ein mögliches Dilemma verwiesen, welches mit der Informationsübertragung von arbeitsrelevanten Inhalten auf informellen Wege einhergehen kann. Nach Nicolai (2012) und Vahs (2015) bestimmen die Mitglieder der informellen Gruppe, nicht nur über den übertragenen Inhalt, sondern auch über Empfängerkreis. Dies hat zur Folge, dass arbeitsbezogene Inhalte, die auf informellen Wege vermittelt werden, nicht gleichermaßen allen Mitgliedern zur Verfügung steht. Dies kann unterschiedliche Konsequenzen zur Folge haben, wie bspw. Ausschluss von Mitgliedern bei Entscheidungsfindung, fehlender Informationsgehalt für Arbeitsprozesse sowie Ausbau von Machtverhältnissen auf informeller Ebene. Letztendlich besteht nach Vahs (2015) in solchen Fällen die Gefahr, dass die Organisationsziele nur eingeschränkt oder gar nicht erreicht werden können (2015: 120). Informelle Strukturen wirken an diesen Stellen dysfunktional zu formellen Strukturen und mindern die Wirkweise formeller Strukturen.

### 3.3.4 Informelle Dynamiken

Die vorangestellte Auseinandersetzung zu möglichen Inhalten auf informeller Ebene zeigt auf, dass es sich bei dem Austausch von Informationen auf informeller Ebene um verschiedene Inhalte handeln kann. Diese reichen vom privaten Austausch persönlicher Informationen bis hin zu arbeitsbezogenen Informationen, die innerhalb von informellen Strukturen behandelt werden (vgl. Kraus 2009: 24f; Nicolai 2012; 24). Diese Aussage unterstützt die These, dass informelle Strukturen arbeitsbezogenen Funktionscharakter besitzen. Zudem bestätigen die Aussagen die Annahme, dass informelle Strukturen, formelle Abläufe in einer Organisation ergänzen, unterstützen - aber auch schädigen können.

Innerhalb der vorangestellten Diskussion rückt die Frage in den Fokus unternehmerischen Denkens und Handelns, ob informelle Strukturen in ihrem spontanen Aufkommen gewahrt werden sollten oder ob eine gezielte Förderung möglich sowie förderlich ist. In diesem Kontext stellt sich auch die Frage, ob es Bedingungen gibt, die die Entstehung und die Begegnung innerhalb von informellen Strukturen begünstigen.

Eine stärkere Wichtung der Bedeutung informeller Strukturen auf der Beziehungsebene erfolgt insbesondere durch Kraus (2009) und Mast (2010). Beide Autoren betonen in diesem Zusammenhang den Faktor der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsmotivation (Kraus 2009: 24). Diese Funktionszuschreibung von informellen Strukturen durch Kraus (2009) und Mast (2010) verweist primär auf den sozialen Aspekt informeller Strukturen. Dies greift insbesondere die Gedanken der Human-Relations-Bewegung auf, die informale Beziehungen aus dem Blickwinkel der Entfremdung des Individuums von der Arbeit bewerten (Funke-Welti 2000: 18). „Informale Kommunikation erscheint aus dieser Perspektive als Reaktion des Individuums auf seine ihm zugewiesene Rolle und als Mittel, seine Identität in der Organisation zu finden und zu erhalten“ (Funke-Welti 2000: 18).

Böhle (2015) sieht in dem Gedanken von Kraus (2009) aber die Gefahr, dass das Informelle alleinig aus der Bewertung menschlicher Bedürfnisse und Selbsttätigkeit interpretiert wird und den Eindruck entstehen lässt, dass sich „[...] das Informelle quasi naturwüchsig entwickelt und sich selbst seinen Raum schafft“ (Böhle 2015: 112).



Ausgehend von der Interpretationsannahme, dass Naturwüchsigkeit in diesem Fall auch die Eigenschaft von Unbeherrschbarkeit impliziert, werden Eigenschaften von informellen Strukturen angesprochen, die die Faktoren Spontaneität und Flexibilität in sich verkörpern. In diesem Umstand sehen viele der rezipierten Autoren sowohl die Chance als auch die Gefahr von informellen Strukturen. Kraus (2009) sieht zum Beispiel in der Eigenschaft der Flexibilität eine Ursache für die fehlende Dokumentation und der damit einhergehenden Schwierigkeit in der Nachweisbarkeit von informellen Abläufen (2009: 23).

Einige Autoren, wie z.B. Funke-Welti (2000) und Klimmer (2007) betonen die Wechselwirkung formeller und informeller Strukturen aus der Perspektive der Kompensation. Innerhalb dieser Sichtweise entwickeln sich informelle Strukturen als Kompensation formalorganisatorischer Defizite im Arbeitsprozess. Funke-Welti (2000) schreibt in diesem Kontext von einem nicht ausreichenden formalen Arrangement, durch die nicht alle Systemteile notwendige Informationen erhalten und in Folge dessen die Koordination der verschiedenen Systeme gewährleistet ist. An diesen Stellen setzen informelle Strukturen ein und übernehmen Aufgaben von formeller Kommunikation.“ (Funke-Welti 2000: 18). An diesen Schnittstellen stabilisieren und fördern informelle Strukturen arbeitsbezogene Prozesse und übernehmen organisationale Aufgaben.

Eine andere Seite von informellen Strukturen und Dynamiken findet sich u.a. in den Themen „informeller Machtmissbrauch“ und „Willkür“ wieder. In diesem Fall bilden informelle Strukturen den Nährboden für Ausgrenzung, sowohl auf informeller als auch formeller Ebene. Die Folge einer Ausgrenzung auf informeller Ebene kann wiederum bewirken, dass Organisationsmitgliedern wichtige Informationen vorenthalten werden, die wiederum in einem formalen Kontext stehen bzw. für die Aufgabenerledigung auf formaler Ebene Relevanz besitzen. An dieser Stelle haben informelle Strukturen störenden und dysfunktionalen Charakter. Mast (2010) beschreibt zum Thema Ausgrenzung den Spezialfall „Gerücht“ (2010: 199 ff.).

Manche Autoren, wie Vahs (2015) und Kühl (2018), beschreiben die Dynamiken informeller Strukturen im Kontext zum Organisationskulturbegriff. Dieser Ansatz geht über eine Betrachtungsweise hinaus, die informelle Strukturen aus einer Gegensatzzuschreibung zu formellen Strukturen definiert und informelle Strukturen als

nicht koordinierbar, nicht steuerbar und demzufolge als unberechenbar bewertet. Schlussfolgernd ergibt sich dadurch auch die Frage, ob es sich bei einer bewussten Gestaltung informeller organisationskultureller Strukturen - die u.a. nach Vahs (2015) in Leitbildern einer Organisation Ausdruck finden - nicht primär um den Wunsch von Organisationsführung handelt, alle Prozesse in der eigenen Organisation zu steuern und beherrschen zu können.

Kühl (2018) schreibt in diesem Kontext von der „Reaktivierung einer alten Steuerungsphantasie – dem Traum des Managements, die informellen Netzwerke, die verdeckten Anreizstrukturen und impliziten Denkschemata in der Organisation so zu gestalten, dass sie die Organisation erfolgreicher machen“ (2018: 27). Auch Kaube (2016) verweist in diesem Kontext auf einen Gedanken von Luhmann, der die Frage stellt, inwieweit es für Organisationsführung großer Systeme nicht sinnvoll, sogar erforderlich ist, Funktionen in der informellen Struktur zu übernehmen. So wäre es Leitung möglich, Probleme zu erkennen, [...] die den Arbeitsalltag faktisch beherrschen, daß er sich in den Intrigen, Ansprüchen und Tauschgeschäften zurechtfindet [...] daß er den Sinn brauchbarer Verstöße und Abweichungen versteht und sich in den informalen Statussymbolen und Prestigeunterscheidungen auskennt – und dass er dieses System zu beeinflussen lernt (Kaube 2016: 40). Luhmann schließt diesem Gedanken, die Annahme an, dass letztendlich jeder Vorgesetzte auch eine Schlüsselfigur in der informellen Organisation besetzt. Für ihn stellt sich nur die Frage, „ob er ohne Wissen und Willen benutzt wird, oder ob er das System beherrscht“ (Kaube 2016: 40). Mit dieser Aussage thematisiert Luhmann ein weit verbreitetes Dilemma von Organisationsführung. Das Wissen um eine informelle Organisation mit Eigendynamik verbunden mit dem Anspruch nach Steuerung dieser Organisation, um das Gefühl von Kontrolle und Beherrschbarkeit inne zu haben.

Das Zusammenspiel des Informellen und des Formellen aus organisationskultureller Perspektive beschreibt auch Sackmann (2015). Ihrer Meinung nach können Beiträge aus dieser Perspektive Verständnis über das Entstehen und Zusammenwirken beider Strukturtypen leisten. Forschungsuntersuchungen, die beispielsweise das Ausmaß an Kongruenz und Widersprüchlichkeit von formellen und informellen Strukturen in das Interesse der Studien richten, gibt es zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch wenige (Sackmann 2015: 124). Mit dieser Aussage verweist Sackmann (2015) auf das

Erfordernis und die Notwendigkeit von aussagekräftigen und vergleichbaren Studien, die Aussagen zur Funktionsweise von informellen Strukturen und zur Interdependenz von formellen und informellen Strukturen mit fundierten Ergebnissen liefern.

## 4 EMPIRISCHER TEIL

### 4.1 Empirische Fragestellung

Durch die vorausgegangene Literaturrecherche konnte im Ergebnis keine einheitliche forschungsleitende Definition von „formell und informell“ sichergestellt werden. Die dargestellten Ausführungen führen verschiedene Definitionsansätze auf und schreiben Differenzierungsmerkmale von formellen und informellen Strukturen in Autorenabhängigkeit fest. Diese Ansätze weisen sowohl gemeinsame Schnittstellen als auch konträre Aussagen auf. Diese Diskrepanz ist vermutlich auch ein Grund, warum das Forschungsfeld der informellen Strukturen bisher nur eine unzureichende Studienanzahl aufweist.

Die vorangestellte Diskussion zur Funktionsweise informeller Strukturen hat aufgezeigt, dass informellen Strukturen sowohl eine soziale als auch eine arbeitsbezogene Funktionsweise in Organisationen zugeschrieben werden kann.

Die empirische Auseinandersetzung mit den ausgewählten Studien soll im Ergebnis Belege für die Relevanz sozialer und arbeitsbezogener Funktionsweisen informeller Strukturen in Organisationen liefern sowie konkretere Hinweise aufzeigen, welche Voraussetzungen oder Faktoren in der Formalstruktur der Organisation die Entstehung informeller Strukturen bedingen. Auf Organisationsführungsebene soll dies auch Rückschlüsse ermöglichen, ob es organisationale Bedingungen gibt, die informelle Strukturen fördern oder unterbinden.

Den ausgewerteten Studien dieser Arbeit liegt ein Forschungsinteresse zugrunde, welches den Fokus auf Kommunikationsinhalte und Interaktionen richtet, die nicht innerhalb formaler Strukturen ausgetauscht werden und stattfinden. In einem ersten Schritt wurden die Studien dahingehend geprüft, welche Definitions- und Inhaltszuschreibung die verschiedenen Autoren informellen Kommunikationsstrukturen zuschreiben. Diese werden kurz skizziert. In einem zweiten Schritt erfolgt hierzu ein Abgleich zu der

erarbeiteten Definitions- und Inhaltzuschreibung von informellen Strukturen, die im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeitet und formuliert wurde.

Die Auswertung der Studien erfolgte in Anlehnung an die Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2003).

## 4.2 Vorstellung der Studien

### 4.2.1 Studie 1: Wissensmanagement und informelle Kommunikation

#### 4.2.1.1 Zielsetzung und Forschungsdesign der Studie

Die Studie „Wissensmanagement und informelle Kommunikation“ wurde 2001 von Markus Held, Jürgen Maslo und Michael Lindenthal veröffentlicht. Die Arbeit beinhaltet eine thematische Auseinandersetzung zu den Themen Wissensmanagement und informelle Kommunikation unter einem gemeinsamen Blickwinkel. Die Ergebnisse sollen Hinweise dafür liefern, ob und in welcher Form kommunikativ vermittelter Wissensaustausch auf informeller Ebenen stattfindet und ob ein Zusammenhang zwischen den vermittelten Inhalten auf informeller Ebene und den Determinanten *Art der Tätigkeit, Arbeitsbeziehungen, Medium* und *Setting* besteht (Held, Maslo, Lindenthal 2001: 18ff.).

Die vorangestellte begriffliche Abgrenzung informeller Kommunikation von formeller Kommunikation erfolgen bei Held, Maslow und Lindenthal (2001) mittels festgeschriebenen Charakteristiken sowie einer Funktionszuschreibung von informeller Kommunikation. Die Autoren sehen in informeller Kommunikation ungeplante und spontane Gespräche, die durch eine fehlende Tagesordnung und einen nicht festgelegten Teilnehmerkreis gekennzeichnet sind (Held, Maslo, Lindenthal 2001: 19). Die Charakterisierung informeller Kommunikation von Held, Maslo und Lindenthal (2001) beruht auf einer gegensätzlichen Merkmalszuschreibung informeller und formeller Strukturen.

Im Rahmen der Studie wurden elf Mitarbeiter aus zwei verschiedenen Bereichen einen Tag lang nach der Shadowing-Methode beobachtet. In Anlehnung an eine benutzte Kategorisierung von Issacs (1997) zur Zweckbestimmung informeller Interaktion unterscheiden auch Held, Maslow und Lindenthal (2000) in arbeitsbezogene und nicht-

arbeitsbezogene Funktionsweisen von informeller Kommunikation. Isaacs et al. (1997) gehen von einer arbeitsbezogenen Funktionsweise informeller Interaktion aus, wenn entweder Informationen weitergegeben (das bedeutet Mitteilung von Arbeitsfortschritten und Neuigkeiten), diese beschafft werden (das bedeutet Einholen von Hilfe und Rat) oder Arbeitstätigkeiten koordiniert werden (das bedeutet Vereinbarung von Treffen und Austausch von Dokumentationen). Held, Maslo, Lindenthal (2001) bilden in Anlehnung an diese Kategorisierung sechs inhaltlich-funktionale Kategorien von informeller Kommunikation. Erstens, *Neuigkeiten austauschen*; zweitens, *Fragen klären*; drittens, *Meinungen austauschen*; viertens *Dokumente dokumentieren*; fünftens, *Tracking* (den gegenwärtigen Aufenthaltsort eines Kollegen in Erfahrung bringen) und sechstens, *nicht arbeitsbezogene Inhalte*. (Held, Maslo, Lindenthal (2001: 18 ff.)). Die Kategorien eins bis fünf beschreiben eine arbeitsbezogenen Funktionsweise von informellen Strukturen. Diese Kategorisierung stützt die Annahme von Nicolai (2012) über Arten informaler Kommunikation (Abb.8).

#### 4.2.1.2 Ergebnisse der Studie

Im Ergebnis zeigt die Studie, dass von insgesamt 373 beobachteten Kommunikationsepisoden 343, das entspricht 92 %, als informell oder ungeplant bewertet wurden. Ungeachtet dessen, dass dieses Ergebnis zunächst nichts über den vermittelten Inhalten aussagt, verweist dieses Ergebnis auf eine Gewichtung von informellen Strukturen gegenüber formalen Strukturen in Organisationen.

Auf der Inhaltsebene wurden folgende Ergebnisse gesichert: Die konkrete Verteilung der Episoden anhand der vorgenommenen Kategorisierung zeigt, dass die Typen „*Fragen klären*“ und „*Neuigkeiten austauschen*“ mit jeweils 29 % am häufigsten aufgetreten sind. Die Typen „*nicht arbeitsbezogen*“ und „*Meinungsaustausch*“ liegen nur leicht unter den Ergebnissen der beiden ersten Kategorien mit 23 % und 24 %. Die Typen „*Tracking*“ und „*Kommentar zu Dokumenten*“ nehmen im Vergleich einen sehr geringen und marginalen Anteil mit 6% und 4% ein (Held, Maslo, Lindenthal 2001: 23)

Obwohl sich die Befunde der Studie auf eine relativ kleine Untersuchungsgruppe und einen kurzen Untersuchungszeitraum begrenzen, stützen die Ergebnisse der Studie nachfolgende Aussagen. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass der Anteil an informeller

Kommunikation im Vergleich zu formeller Kommunikation einen wesentlich höheren Anteil in Organisationen einnimmt. Zweitens liefern die Ergebnisse einen Befund dafür, dass der vermittelte Informationsinhalt auf informeller Ebene sich überwiegend auf arbeitsbezogene Inhalte bezieht. Die prozentuale Verteilung arbeitsbezogener Inhalte (Kategorie 1-5) zu nicht arbeitsbezogener Inhalte in informeller Kommunikation ergibt ein Verhältnis von 75 zu 25 Prozent. Das heißt, dass lediglich ein Viertel der ausgetauschten Informationen keinen arbeitsbezogenen Bezug haben und soziale Funktionsweise besitzen. Diese Belege zeigen deutlich auf, dass der arbeitsbezogene Funktionscharakter von informellen Strukturen einen wesentlich höheren Anteil im Vergleich zur sozialen Funktionsweise einnimmt.

Der geringe Anteil der Faktoren Tracking und Kommentare zur Dokumentation könnte dahingehend interpretiert werden, dass zum einen informelle Kommunikation ungeplant und spontan stattfindet und zum anderen die Aufgabe der Dokumentation innerhalb informeller Strukturen nur geringe Bedeutung zugeschrieben wird. Der Aspekt der fehlenden Dokumentation auf informeller Ebene verweist schlussfolgernd auf den Umstand der fehlenden Informationssicherung hin. Dies hat auch zur Folge, dass arbeitsbezogene Inhalte auf informeller Ebene nicht formal gesichert sind. Eine Möglichkeit, diesen Umstand zu kompensieren, sehen Held, Maslo und Lindenthal (2001) im Erhalt sozialer Beziehungen. Dadurch können auf informeller Ebene Informationen gesichert werden, die für die arbeitsbezogenen Abläufe bedeutsame Funktion haben (2001: 23).

Held, Maslo und Lindenthal (2001: 23) sehen im hohen Anteil informeller Interaktionen im Vergleich zu formellen Interaktionen sowie dem hohen Anteil arbeitsbezogener Inhalte innerhalb informeller Interaktionen einen Beleg für die Bedeutsamkeit ungeplanter (informeller) Gespräche in Organisationen, d.h. für die Relevanz informeller Strukturen für betriebliche Abläufe. Held, Maslo und Lindenthal (2001) verweisen in diesem Kontext allerdings auch auf die Bedeutsamkeit „nicht arbeitsbezogener“ Inhalte. Die Relevanz sozialer Funktionen informeller Kommunikation sehen die Autoren insbesondere im Erhalt sozialer Beziehungen, welches wiederum das Nutzen von Wissen sichert. In diesem Kontext haben soziale Funktionen eine erhebliche Relevanz für arbeitsbezogener Strukturen (Held, Maslo, Lindenthal 2001: 23).

Die untersuchten Determinanten im Rahmen dieser Studie betreffen die Bereiche: *Art der Tätigkeit, Arbeitsbeziehungen, Medium* und *Setting* (Held, Maslow, Lindenthal 2001: 22).

Die Ergebnisse zur Art der Tätigkeit werden in Rahmen dieser Arbeit nicht konkreter vorgestellt und bewertet. Für die Untersuchungen zu den Determinanten Arbeitsbeziehungen wurden Mitarbeiter aus dem gleichen Projekt, der gleichen Arbeitsgruppe oder benachbarter Arbeitsgruppen beobachtet. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Häufigkeit von informeller Kommunikationsepisoden mit geringeren Schnittmengen zu organisatorisch festgelegten Kooperationsanforderungen abnimmt (Held, Maslow, Lindenthal 2001: 24). Unter organisatorischen festgelegten Kooperationsanforderungen ist in diesem Fall die formale Struktur einer Organisation zu verstehen.

Die Ergebnisse zum Arbeitssetting zeigen, dass informelle Interaktion, insbesondere unter dem Aspekt der „Hilfestellung“ im geteilten Büro stattfindet. Innerhalb dieses Settings steigen auch die nicht-arbeitsbezogenen Gesprächsinteraktionen. Das geteilte Büro ist demzufolge besonders bedeutsam für die Erfüllung sozialer Funktionen in Gruppen (Held, Maslow, Lindenthal 2001: 25).

Die Ergebnisse zu den Faktoren Arbeitsbeziehungen und Setting (räumliche Gegebenheiten) liefern Indizien dafür, dass formal festgelegte Strukturen die Häufigkeit und den Inhalt der Gespräche auf informeller Ebenen bedingen. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitglieder, die durch gemeinsame arbeitsbezogene Themen auf formaler Ebene und unmittelbare räumliche Nähe miteinander verbunden sind, sich zum einen häufiger auf informeller Ebene austauschen und zum anderen häufiger auch „nicht arbeitsrelevante“ Gespräche führen. Diese Ergebnisse liefern einen Hinweis dafür, dass sich informelle Interaktionen, d.h. auch Strukturen parallel zu formalen Strukturen bilden. Mit den Ergebnissen der Studie wird eine Wechselwirkung beider Strukturtypen betont und die These bestärkt, dass informelle Strukturen Arbeitsprozesse beschleunigen. Informelle Strukturen erhalten dann arbeitsbezogene Relevanz, wenn sie die Aufgabe übernehmen, Informationen auszutauschen und weiterzugeben sowie Aufgaben zu koordinieren.

Ausgehend von dieser Annahme sehen die Autoren Held, Maslow und Lindenthal (2001) einen Zugewinn in der Förderung informeller Strukturen für organisationale Abläufe. Sie verweisen innerhalb ihrer Studie auf die Bedeutung entsprechender Unterstützungsmechanismen, die die Entstehung informeller Strukturen positiv bedingen

können. Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten sehen sie u.a. in zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen (2001: 26).

Im Rahmen dieser Studie wurden auch Befunde erhoben, die einen Zusammenhang von verschiedenen Kommunikationsmedien zu informellen Interaktionen aufzeigen. In diesem Fall wurde zwischen vermittelter (u.a. Telefon, Computer) und unvermittelter Kommunikation unterschieden. Im Ergebnis wird deutlich, dass informelle Kommunikation mit 83 Prozent überwiegend im face-to-face Kontakt stattfindet. Des Weiteren zeigen die Befunde, dass insbesondere im geteilten Büro auch „nicht arbeitsbezogene“ Themen besprochen werden (Held, Maslo, Lindenthal 2001: 25f.).

Die Befunde der Studie betonen die These, dass informelle Strukturen sowohl soziale als auch arbeitsbezogene Organisationsrelevanz besitzen. Held, Maslo und Lindenthal (2001) stellen fest, dass die Organisationsrelevanz informeller Interaktionen - im sozialen Kontext - einen wichtigen Beitrag zur Identifikation mit der Gruppe und der Organisation leistet.

Kritisch zu bewerten ist, dass die erhobenen Befunde aus einer Untersuchung stammen, die sich auf eine relativ kleine Probandengruppe und auf einen Beobachtungszeitraum von nur einem Tag beziehen. Positiv zu bewerten ist die hohe Anzahl an Beobachtungsepisoden im Vergleich zur geringen Personenzahl und zum Beobachtungszeitraum.

#### 4.2.2 Studie 2: Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel

##### 4.2.2.1 Zielsetzung und Forschungsdesign der Studie

Die Arbeit „Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel“ erschien im Januar 1999 im Themenheft der Mannheimer Beiträge. Der Beitrag wurde von Markus Held, Wolf-Bertram Bismarck, Walter Burgard und Martin Cierjacks verfasst. Die Ergebnisse dieser explorativen Studie resultieren aus einer Prozessbegleitung zu einer Unternehmensfusion in der Chemiebranche. Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt (1999: 11).



Die Autoren dieser Studie unterscheiden analog zur vorherigen Studie zwischen formeller und informeller Kommunikation. Der informellen Kommunikation schreiben sie sowohl eine soziale als auch eine aufgabenbezogene Funktion zu. Die Funktion von sozialen Beziehungen sehen Held et al. (1999) u.a. in der Vermittlung sozialer Konventionen und der Übertragung von „ungeschriebenen“ Gesetzen. Eine aufgabenbezogene Funktion informeller Kommunikation ist nach Held et al. (1999) gegeben, wenn auf informellem Wege Unterstützung und Vereinfachung bei der Koordination von komplexen Aufgaben erfolgt. Dies erfolgt ihrer Definition nach in der Praxis u.a. durch die Weitergabe von Informationen auf kurzem Dienstweg oder ad-hoc-Abstimmung bei der Bewältigung kleiner Probleme (1999: 12).

Ziel der Studie war es, die zentralen Funktionsweisen von informeller Kommunikation aufzuzeigen. Dies ist nach Held et al. dann der Fall, wenn einerseits durch den Klärungsprozess auf Beziehungsebene zwischen beiden Mitarbeitern Integrationsprozesse auf der personellen Ebene gefördert werden und andererseits dies einen zügigen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitergruppen bewirkt (Held et al. 1999: 11).

Die erhobenen Informationen zur Ausgangssituation der befragten Mitarbeiter formellen Kommunikationsinstrumente beschreibt verdeutlicht, dass der erfolgte Informationsfluss zur Fusion von hierarchisch höherstehenden Ebenen auf formellen Wegen von den Mitarbeitern als ungenügend empfunden wurde. Dieser empfundene Informationsmangel bezieht sich insbesondere auf die Qualität schriftlicher Informationen. Zudem äußern beide Gruppen, dass es ihnen an der Möglichkeit zum Austausch in einem offiziellen Rahmen fehlte, wo sie über mögliche Konsequenzen und Wünsche sowie Bedürfnisse besprechen können (Held et al. 1999: 16).

Unter der Annahme, dass die Fusion zweier Unternehmen Veränderungsprozesse in der formalen Struktur beider Unternehmen zur Folge hat und zuvor bestehende stabile Strukturen neu etabliert werden müssen, bewirkt dies für alle Mitarbeiter (Firma A und

B<sup>3</sup>) Wandel. In Prozessen der Veränderung können bei Mitarbeitern Unsicherheiten entstehen, die wiederum Unzufriedenheit bewirken. Es stellt sich in diesem Kontext die Der Veränderungsgrad – infolge der Fusion - betrifft die Mitarbeiter von Unternehmen B in einem erheblich stärkeren Maß als die Mitarbeiter von Unternehmen A (u.a. durch einen Umzug in ein neues Arbeitsfeld).

Frage, welchen Ursprung können empfundene Unzufriedenheiten auf der Formalebene haben und inwieweit lässt die empfundene Unzufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich formeller Strukturen, Rückschlüsse auf das Entstehen von informellen Strukturen zu. In diesem Kontext lassen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse dieser Studie möglicherweise auch Rückschlüsse zu den Themen Entstehung informeller Strukturen und Wechselwirkung zwischen formellen und informellen Strukturen zu.

#### 4.2.2.2 Ergebnisse der Studie

Held et al. (1999) stellen im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass der Kommunikation auf der Beziehungs- und Sachebene durch die befragten Mitarbeiter jeweils eine unterschiedliche Funktionsweise zugeschrieben wird. Die vorrangige Aufgabe der Kommunikation auf der Beziehungsebene sehen die Mitarbeiter vor allem in der Herstellung und Festigung von sozialen Kontakten. Die Aufgabe der Kommunikation auf Sachebene sehen sie primär auf die Themen der Zusammenarbeit ausgerichtet, d.h. Aufgabendefinition und Problemlösung. Die größte Chance im Vereinigungsprozess sehen die Mitarbeiter vorrangig auf der Beziehungsebene. Insbesondere die Themenbereiche gegenseitige Wertschätzung und Offenheit im Umgang werden von den Mitarbeitern angesprochen (Held et al. 1999: 15).

Den Beleg, dass informelle Kommunikation sowohl soziale als auch aufgabenbezogene Funktionen erfüllt, sehen Held et al. (1999) in verschiedenen Befunden ihrer Studie (Anlage 1).

Zum ersten äußern die Mitarbeiter, dass sich in den informellen Begegnungen Möglichkeiten eröffnet haben, sich gegenseitig kennenzulernen. Dies stellt - ihrer Ansicht

---

<sup>3</sup> Der Veränderungsgrad – infolge der Fusion - betrifft die Mitarbeiter von Unternehmen B in einem erheblich stärkeren Maß als die Mitarbeiter von Unternehmen A (u.a. durch einen Umzug in ein neues Arbeitsfeld).

nach - die Basis für eine gemeinsame Zusammenarbeit dar. Diejenigen Mitarbeiter, die in Offenheit und Wertschätzung wichtige Faktoren für eine gelingende Kommunikation sehen, reden innerhalb informeller Settings häufiger über Themen, die mit der Fusion einhergehen. Die Ergebnisse der Korrelation der schriftlichen Befragung zeigen, dass Mitarbeiter, die einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Bedeutung der Beziehungsebene erleben, sich häufiger über fusionsbezogene, d.h. arbeitsrelevante Themen, innerhalb informeller Gespräche austauschen. Die Ergebnisse liefern allerdings auch Anhaltspunkte dafür, dass dieser Zusammenhang nur für die sachorientierte informelle Kommunikation gilt. Die Ergebnisse lassen keinen Rückschluss bei der Grapevine-Kommunikation zu (1999: 16ff.).

Die Korrelationswerte der Studie zeigen zudem, dass das negativ wahrgenommene Informationsverhalten durch den Vorgesetzten negativ mit dem erlebten Ausmaß an Gerüchten korreliert und der empfundene Informationsmangel auf Mitarbeiterebene zu einem Anstieg der Grapevine-Kommunikation („Latrinenkommunikation“) führt (Anhang 1). Das verweist darauf, dass Mitarbeiter, die sich durch ihren Vorgesetzten nicht genügend informiert fühlen, ein höheres Ausmaß an Gerüchten erleben (Held et al. 1999: 18). Mit diesen Ergebnissen wird wiederum die These bestätigt, dass informelle Strukturen vor allem an Schnittstellen entstehen, an denen die Informationsweitergabe auf formalem Weg von den Organisationsmitgliedern mit Mängeln empfunden wird. Einen Rückschluss auf das Verhalten des Vorgesetzten (Führungsstil, Kommunikationsverhalten) in Bezug auf Grapevine-Kommunikation lässt die Studie nicht zu (Anhang 1).

Die Studienergebnisse von Held et al. (1999) resultieren aus einer Untersuchung zweier Unternehmen, die sich in einem Prozess der Veränderung befinden. Der empfundene Informationsmangel der befragten Mitarbeiter, hinsichtlich der Fusion, kann als ein Indiz für unklare Prozesse, ungenaue Aufgabenbeziehungen und unklare Aufgabenzuordnung interpretiert werden. Dies sind Faktoren bzw. mögliche Konsequenzen einer Unterorganisation (Abb. 2). Unter dieser Annahme stellt sich die Frage, ob in Phasen der Veränderung formale Organisationsstrukturen eher der Gefahr unterliegen, eine Unterorganisation zu bilden. Dies resultiert aus der Tatsache, dass bisherige formale Strukturen und Regelungen noch nicht an die neue Struktur angepasst werden konnten und ein sicherer sowie orientierungsgebender Rahmen für die Mitarbeiter fehlt.

Wenn an dieser Schnittstelle informelle Strukturen arbeitsrelevante Aufgaben übernehmen, d.h. Austausch und Informationsweitergabe ermöglichen, kann ihnen ein kompensatorischer und fördernder Funktionscharakter zugeschrieben werden. Diese Erkenntnis würde die These bekräftigen, dass informelle Strukturen formelle Strukturen positiv verstärken können. Nicolai (2012) schreibt in diesem Kontext von *sog. organisatorischen Lücken*, die sich in regelfreien Bereichen entwickeln. Mit höherer Regeldichte nimmt seiner Ansicht nach auch der Freiraum für informale Organisationen ab (2012: 21). Von diesem Standpunkt aus entwickeln sich informelle Strukturen, ausgehend von einer empfundenen Defizitsituation, auf der Formalebene. Die Ergebnisse von Held et al. (1999) bezüglich des Korrelationswertes zwischen „Belastung durch Fusion“ und „Häufigkeit fusionsbezogener informeller Kommunikation mit Kollegen“ verweisen darauf, dass durch Gespräche auf informeller Ebene eine empfundene Belastung ausgeglichen werden kann (Held et al. 1999: 16, Anhang 1). Insgesamt betrachtet verweisen die Studienergebnisse auf ein mögliches Indiz hinsichtlich der Thematik der Über- und Unterorganisation, lassen aber keine generellen Rückschlüsse auf Organisationen zu.

Die Ergebnisse der ersten Studie haben bereits verdeutlicht, dass der Faktor Arbeitsbeziehungen auf formaler Ebene mit dem Faktor der Gesprächsdichte informeller Ebenen korreliert. Auch die Ergebnisse dieser zweiten Studie zeigen erneut, dass die häufigsten informellen kommunikativen Kontakte zu unmittelbaren Kollegen bestehen (Held et al. 1999: 16). Mitarbeiter erleben im sozialen Wirkungskontext informelle Strukturen insbesondere im Bereich der Teamentwicklung förderlich. In diesem Kontext ermöglichen informelle Settings ein ungezwungenes Kennenlernen, welches die Grundlage für ein gutes Zusammenarbeiten fördert und die damit verbundenen Integrationsprozesse beschleunigt. Unter dieser Annahme erfüllen informelle Strukturen mit sozialer Funktionsweise eine Relevanz für betriebliche Abläufe, d.h. für Organisation. (Held et al. 1999: 19).

Eine kritische Bewertung der Studienergebnisse und deren Aussagekraft muss insbesondere dahingehend erfolgen, dass keine konkreten Aussagen über den Zeitraum und die Größe der erhobenen Daten im Rahmen der quantitativen Studie gemacht werden. Aufschlussreich wären auch Aussagen über die Formalstruktur der beiden Abteilungen gewesen, die ggf. Rückschlüsse auf die Wirkung informeller Interaktionen im Kontext zu

Organisationsführung ermöglicht hätten. Im Gesamtkontext müssen die Ergebnisse dahingehend bewertet werden, dass sie in einem Zeitraum erhoben wurden, wo sich die Formalstruktur in einem Umbruch; Wandel befand und die befragten Mitarbeiter eine Unzufriedenheit hinsichtlich der Informationspolitik auf Formalebene äußern.

#### 4.2.3 Studie 3: Relevanz informeller Kommunikation für lernende Organisationen

##### 4.2.3.1 Zielsetzung und Forschungsdesign der Studie

Die Studie von Vanessa von Thenen Menna Barreto (2012) entstand im Rahmen ihrer Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie. Diese wissenschaftliche Arbeit beinhaltet eine schriftliche Befragung von Probanden mittels eines Fragebogens zweier unterschiedlicher Organisationstypen. Die Ergebnisse basieren auf zwei Stichproben, die zu einer Gesamtstichprobe von 337 Teilnehmern zusammengefasst wurden. Die unterschiedlichen Organisationstypen spielen in der Auswertung der Ergebnisse für diese Arbeit keine Rolle (Barreto 2021: 121).

Der empirischen Ausarbeitung der Arbeit von Barreto (2012) geht eine theoretische Abhandlung zu dem Thema „Formelle und informelle Kommunikation“ voraus. Die erarbeitete Definitionsfestschreibung und Inhaltzuschreibung informeller Kommunikation nach Barreto (2012) basieren auch auf einer Abgrenzung zur formellen Kommunikation auf der Grundlage einer Gegensatzbeschreibung. In diesem Kontext versteht Barreto (2012) alle Verhaltensakte als informell, die nicht formell definiert sind. Sie (2012) fokussiert mit dieser Aussage zunächst die soziale Funktionsweise von informeller Kommunikation - also dem Bedürfnis der Mitglieder nach Zugehörigkeit. Barreto (2012) verweist innerhalb ihrer Arbeit auf Autoren (u.a. Luhmann 1995), die auch inhaltliche Prozesse in Organisation als informell einordnen (2012: 57 f.). Barreto (2012) definiert informelle Kommunikation in ihrem Fragebogen als „spontane Gespräche, die [...] ungeplant (z.B. auf dem Gang) mit Kollegen, Vorgesetzten etc. [...] [stattfinden]. Gespräche also, in denen [...] nicht nur zielstrebig Themen [...] [der] Arbeit [...] [erörtert werden], sondern auch über dies und das (Privates) [...] [gesprochen wird]“ (Barreto 2012: Anhang 3).

Die Ergebnisse der Studie erfassen sechs Bereiche. Für diese Arbeit wurden folgende Abschnitte bewertet: „Allgemeiner Informationsaustausch im Unternehmen“, „Formelle

Kommunikation“ und „Informelle Kommunikation“. Berücksichtigung fanden die Ergebnisse zu den Fragen, welchen Nutzen informelle Kommunikation haben, ob einer Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation durch informelle Kommunikation entgegengewirkt werden kann und ob ein Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Kooperation entsteht. Als ein konkretes Beispiel für informelle Strukturen wurde die „Qualität von Besprechungen“ innerhalb dieser untersucht. Hierbei stand die Frage im Mittelpunkt, ob Mitarbeiter weniger Anlass für die Förderung informeller Kommunikation sehen, wenn sie mit der „Qualität von Besprechungen“ zufrieden sind. anhand der Qualität von Besprechungen. Auch diese Ergebnisse fließen in die Auswertung dieser Arbeit ein (Barreto 2012: 118 f.).

#### 4.2.3.2 Ergebnisse der Studie

In einem ersten Teil der Studie wurden die Mitarbeiter zum allgemeinen Informationsaustausch in ihrem Unternehmen befragt. Die erhobenen Daten zum IST-Zustand verdeutlichen die Wichtigkeit, der in der Kommunikation genutzten Kanäle (Anlage 2). Der erwünschte SOLL-Zustand gibt Auskunft, wie viele Informationen die Mitarbeiter tatsächlich über welche Kanäle zu erhalten wünschen (Anlage 3). Es gab 16 mögliche Kategorien, die die Mitarbeiter bewerten konnten. Die Skalierung umfasste fünf mögliche Antworten - von sehr wenig bis zu sehr viel (Barreto 2012: 144 ff.).

Die Ergebnisse verweisen darauf, dass die befragten Mitarbeiter der Auffassung sind, dass die wichtigsten Kommunikationsinstrumente für Informationsaustausch E-Mails, Meetings mit dem Vorgesetzten und persönliche, informelle und spontane Gespräche sind. In diesem Zusammenhang zeigen die Zahlen bezüglich des erlebten Informationsdefizits – oder Überflusses, dass im Bereich der persönlichen Gespräche die größte Zufriedenheit mit dem Maß an Informationsaustausch besteht.

Die befragten Mitarbeiter äußern, dass sie vor allem Informationen vom unmittelbaren Vorgesetzten ( $M^4=3,86$ ) und von den Kollegen aus der eigenen Abteilung ( $M=3,78$ ) für ihre Arbeitsabläufe wünschen und für ihre Arbeitsabläufe benötigen. Hingegen zeigen die Ergebnisse, dass die höchste Führungsebene ( $M=2,66$ ) und Externe / Kunden

---

<sup>4</sup> Arithmetisches Mittel beschreibt einen durchschnittlichen Wert einer Liste von Zahlen in der Statistik.

(M=2,54) nicht zu den wichtigsten Informationsquellen für die Mitarbeiter zählen (Barreto 2012: 142 ff.). Die Bedeutung des Items „Meeting mit dem Vorgesetzten“ wird durch weitere Ergebnisse der Studie zur Bedeutung von Informationsquellen bestärkt.

Die Ergebnisse zu der Skala „Nutzen informeller Kommunikation“ (Anlage 4) verweisen nach Barreto (2012) auf die positive Einstellung der befragten Mitarbeiter zur informellen Kommunikation (2012: 216). In Ergänzung zu der Kategorisierung von Nicolai (2012) (Abbildung 8) verweisen die Ergebnisse von Barreto (2012) einerseits auf den Umstand, dass es auch Mitarbeiter gibt, die keinen Nutzen in informeller Kommunikation sehen. Andererseits liegen die Werte der Items „Finde viel Informationen aus informeller Kommunikation unnötig“ und „Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung“ n weit unter den anderen Werten der Tabelle (Barreto 2012: 172).

Die Ergebnisse der Items: „Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit“ (M=4,06) und „Informelle Kommunikation erhöhen die Kooperation“ (M=4,01) verweisen nach Barreto (2012) auf den Fakt, dass informelle Kommunikation aus ihrer Sicht hauptsächlich eine emotionale und soziale Funktion erfüllt. Die Folge von sozialer Funktionsweise sieht Barreto (2011) im Wohlbefinden, das das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter untereinander und die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt (2012: 216).

Unter der Annahme, dass informelle Kommunikation das Kooperationsverhalten der Mitarbeiter fördert, welches wiederum das Arbeitsklima und den Austausch von arbeitsbezogenen Informationen begünstigt, wird durch die Ergebnisse dieser Studie die These unterstrichen, dass informellen Strukturen mit sozialen Funktionscharakter eine Relevanz für das Organisationsgeschehen besitzen.

Das Item „Informelle Kommunikation hilft mir, Probleme schneller zu bewältigen“ beschreibt das Wirken informeller Kommunikation auf arbeitsbezogener Funktionsebene. Mit einem Mittelwert von 3,87 bewerten die befragten Mitarbeiter „mit trifft eher zu“, dass informelle Kommunikation dabei hilfreich sein kann, Problemstellungen im Arbeitskontext zu lösen (Barreto 2012: 172).

Die Items „Halte informelle Kommunikation in der Arbeit für wichtig“ (M=4,03) und „Finde der Nutzen liegt auf der Hand“ (M=3,79) lassen sich innerhalb der

vorgenommenen Kategorisierung von Nicolai (2012) - Abbildung 8 - einer unternehmensbezogenen Funktionsweise zuordnen. Im Vergleich zu den beiden Kategorien „unnötig“ (M=1,92) und „Zeitverschwendung“ (M=1,70) verweisen die Ergebnisse darauf, dass die befragten Mitarbeiter einen Mehrwert (Nutzen, Wichtigkeit) in informeller Kommunikation für sich sehen.

Die Frage, in welcher Weise sich formelle und informelle Kommunikation berühren und beeinflussen analysiert Barreto (2012) in Verbindung mit den Faktoren „Unzufriedenheit“ und „Nutzen“. Dieser Frageansatz beruht auf einer Entstehungsgeschichte informeller Kommunikation als Folge mangelnder formeller Kommunikation. Barreto (2012) geht der Frage nach, ob die Mitarbeiter einen höheren Nutzen in informeller Kommunikation sehen, wenn sie mit der formellen Kommunikation im Unternehmen unzufrieden sind (2012: 173f.). Die Ergebnisse der Studien zeigen keine Kovarianz zwischen den Skalen „Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation“ und „Nutzen informeller Kommunikation“ (Barreto 2012: 173). Die Werte bestätigen allerdings einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Skala „Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation“ und der Skala „Förderung der informellen Kommunikation“. Die Korrelation beider Skalen weist auf einen negativen Zusammenhang, d.h. in diesem Fall: Je weniger die informelle Kommunikation gefördert wird, umso höher ist die empfundene Unzufriedenheit mit dem formellen Kommunikationsfluss. Oder anders: Je besser der Informationsfluss verläuft, umso höher ist auch die Zufriedenheit mit der formellen Kommunikation.

Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass eine Förderung der informellen Kommunikation, die Unzufriedenheit mit formellen Informationswegen mindern kann bzw. ein guter informeller Informationsfluss einer Unzufriedenheit mit formellen Informationen entgegenwirken kann. Die Korrelationswerte der Skalen „Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation“ und der Skala „Förderung informeller Kommunikation“ sowie der Skala „Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation“ und der Skala „Guter Informationsfluss informeller Kommunikation“ bestätigen nach Barreto (2012) die Annahme, dass ein verbesserter informeller Informationsfluss eine Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation mindern und dass ein guter Informationsfluss der Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation entgegenwirken kann (2012: 174).



Das Item „Qualität von Besprechungen“ repräsentiert in der Studie eine Facette von formeller Kommunikation. Die Korrelationswerte zwischen der Zufriedenheit mit der „Qualität der Besprechung“ und „Förderung von informeller Kommunikation“ zeigen, dass Mitarbeiter, die „zufrieden“ mit der „Qualität der Besprechung“ sind, einen höheren Anlass in der Förderung informeller Kommunikation sehen (Barreto 2012: 174).

Nach Barreto (2012) liefern die Ergebnisse einen Beweis dafür, dass die Förderung informeller Kommunikation, die Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation mildern kann. Das bedeutet auch, dass gute informelle Kommunikation einen empfundenen Mangel an formeller Kommunikation kompensieren kann. Aus dieser Annahme ergebenden sich die Frage, ob und wie die Förderung informeller Strukturen ermöglicht werden kann

Ebenfalls nach Barreto (2012) liegt der größte Kritikpunkt bezüglich der erhobene Studienergebnisse in dem Umstand, dass für die meisten befragten Mitarbeiter der Begriff der informellen Kommunikation noch sehr unklar ist und primär als „Tratsch“ und Gespräche, die außerhalb des Büros stattfinden, definieren. Dies hatte zur Folge, dass dem Antwortverhalten der Mitarbeiter ein unterschiedliches Verständnis von informeller Kommunikation zugrunde lag. Dieses Dilemma spiegelte sich bereits in der eingangs abgehandelten Literaturrecherche zu formellen und informellen Strukturen wider. Die Vermutung, dass dieser Umstand auch die Ergebnisse der vorherigen Studien beeinflusst hat, ist an dieser Stelle nicht auszuschließen (Barreto 2012: 225f.).

Die Studie von Barreto (2012) liefert im Vergleich zu den beiden vorherigen Studien konkretere Ergebnisse. Dies liegt zum einem am Setting - aber auch an der sehr transparenten und kritischen Bewertung der Ergebnisse.

## 5 DISSKUSION / FAZIT

„Wir leben in Organisationen und mit Organisationen aller Art. Sie sind Formen sozialer Netzwerke, die Menschen schaffen, um Probleme zu lösen und Bedürfnisse aller Art zu befriedigen. Organisationen basieren auf Kommunikation; d.h. Organisationsformen - welcher Art sie auch sind - und menschliche Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden“ (Mast 2010: 7). Ausgehend von dieser Aussage schließen sich Menschen aus

einem Gefühl der Bedürfnisbefriedigung und der Notwendigkeit, in der Gemeinschaft gemeinsam Aufgaben bewältigen zu können, zusammen. Das damit einhergehende Erfordernis der Koordination spiegelt sich im Strukturbild der einzelnen Organisationen dann wider (Schulte-Zurhausen 2014: 1 ff.). Mast (2010) verweist mit ihrer Aussage zudem auf die vielschichtigen Konstellationen zahlreicher Interaktionen innerhalb von Organisationen, die sowohl arbeitsbezogene als auch private Aspekte beinhalten können. Die Gesamtheit aus beiden Komponenten macht die spezifische Struktur einer Organisation aus (Mast 2010: 165).

Ausgehend von der Annahme, dass die spezifische Struktur einer Organisation sich aus formellen sowie informellen Strukturanteilen zusammensetzt und die Gestaltung der Organisationsstruktur maßgeblich den Prozess der Zielerreichung bestimmt, wurde im Rahmen dieser Arbeit der Frage nachgegangen, inwieweit auch informelle Strukturen eine relevante organisationale Rolle zugeschrieben werden kann bzw. muss. Nach Kieser und Walgenbach (2003) und Preisendörfer (2016) erfüllen Organisationsstrukturen einen funktionalen Organisationszweck, wenn Informationen und Inhalte übermittelt werden, die zur Funktionsweise von Organisationen beitragen (vgl. Kieser und Walgenbach, 2003: 71ff.; Preisendörfer 2016: 70f.). Eine erste Annäherung an diese Frage erfolgte durch die Betrachtungsweisen verschiedener organisationstheoretischer Sichtweisen.

Organisationstheoretische Ansätze bewerten die Entstehung, das Bestehen und den Zweck von Organisationsstrukturen aus verschiedenen Perspektiven (Scherer, Marti 2014: 15). Die Beschreibung komplexer formeller und informeller Zusammenhänge ist mittels einer einzigen organisationstheoretischen Sichtweise nicht möglich. So bestand die Notwendigkeit, verschiedene theoretische Ansätze nach ihrer Aussage zur Entstehung und dem Zweck informeller Organisationsstrukturen und deren Wechselwirkung zu formellen Strukturen zu überprüfen.

Die Beschreibung informeller Strukturen hinsichtlich der Themen Entstehung und Organisationsrelevanz war aus einer klassischen Organisationsperspektive dahingehend nicht möglich, weil Vertreter dieser Ansätze (z.B. Weber und Taylor) das Entstehen und Bestehen formeller Strukturen sowie deren Funktionsweise für das Organisationsgeschehen betrachten. Innerhalb dieser Betrachtungsweise werden die Wirksamkeit und der Erfolg von Organisation alleinig an der Einhaltung der formalen

Strukturvorgaben gemessen. Die Existenz sowie den Nutzen informeller Strukturen bestreiten Vertreter klassischer Ansätze nicht. Aus ihrer Sicht erfüllen informelle Strukturen allerdings keine organisationsrelevante Funktion und haben eher einen störenden Funktionscharakter. Für die vorliegende Arbeit ist der originäre Beitrag des Bürokratieansatzes dahingehend zu bewerten, dass die Abgrenzung und die erfolgte detaillierte Beschreibung formaler Strukturen fortfolgend eine Unterscheidung zu informellen Strukturen ermöglicht (vgl. Schulte-Zurhausen 2014: 15f.; Vahs 2015: 33). Verhaltenstheoretische und neuere motivationstheoretische Ansätze rücken im Gegensatz zu den vorherig beschriebenen bürokratischen Theorieansätzen das menschliche Handeln in das Zentrum ihrer Überlegungen. Die Betrachtung des Menschen mit dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Anerkennung wird zentraler Leitgedanke der Human-Relation-Ansätze. Die Berücksichtigung der Themen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der einzelnen Organisationsmitglieder verändert den Blick auf Organisationsführung und -verhalten sowie deren Aufgabe in der Organisation (Vahs 2015: 33ff.). Die unterschiedlichen Hawthorne-Untersuchungen bilden den Anstoß für zahlreiche Studien in der Sozialwissenschaft, genügen allerdings nicht mehr den heutigen Anforderungen an empirischen Forschungen. Für eine differenzierte Aussage zu informellen Strukturen und deren Wirkung ist ein stärkerer Einbezug und eine größere Beteiligung der Organisationsmitglieder bei den Untersuchungen erforderlich (Schulte-Zurhausen 2014: 16f.).

Die bisherigen Ausarbeitungen dieser Arbeit zeigen im Ergebnis, dass innerhalb bürokratischer Betrachtungsweisen die Aufgaben von Organisationsführung darin gesehen wurde, Arbeitsabläufe zu strukturieren und durch Weisungen und Befehle die Einhaltung von Vorgaben und Regeln zu sichern sowie zu kontrollieren. Diese Faktoren waren für die Zielrichtung bedeutend (Schulte-Zurhausen 2014: 15f.). Vertreter verhaltenstheoretischer Ansätze richten hingegen ihren Fokus auf den Faktor der menschlichen Zufriedenheit. Soziale Beziehungen und soziale Anerkennung werden als wesentliche Faktoren für Zufriedenheit und Motivation der Organisationsmitglieder gesehen. Diese Aspekte bewirken letztendlich auch eine individuelle Arbeitssteigerung und organisatorische Effizienz. In diesem Kontext erhalten informelle Strukturen eine grundlegende Bedeutung, d.h. eine Relevanz für das betriebliche Organisationsgeschehen (Vahs: 2015: 35).

Die Bewertung von informellen Strukturen aus betriebswirtschaftlicher organisationstheoretischer Sicht, unter der Annahme, dass sich informelle Strukturen als Gegensatzpaar zu formellen Strukturen ergänzend entwickeln und primär störenden Faktor haben, findet widersprüchlichen Zuspruch aus systemtheoretischer Sichtweise. Schulte-Zurhausen (2014) spricht in diesem Kontext von sinnvollen informellen Strukturen, „welche die dauerhafte Existenzsicherung des Unternehmens unter wechselnden Umweltbedingungen sowie eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen [...]“ (Schulte-Zurhausen 2014: 30). Der erwähnte Zuspruch begründet sich in der systemtheoretischen Beschreibung informeller Strukturen als Gegensatzpaar zu formellen Strukturen. Der Widerspruch zur klassischen betriebswirtschaftlichen Sichtweise bezieht sich auf die systemtheoretische Betonung der Bedeutung von informellen Strukturen für die dauerhafte Existenzsicherung von Unternehmen. Diese systemtheoretische Bewertung informeller Strukturen geht weit über die Bewertung klassischer Organisationsansätze zu informellen Strukturen hinaus und schreibt informellen Strukturen in ihrer vielschichtigen Wirkung eine Relevanz für das Organisationsgeschehen zu.

In den frühen Ausführungen von Niklas Luhmann zur Systemtheorie (1994) gewinnen informelle Strukturen in ihrer Gegensatzschreibung zu formellen Strukturen dahingehend organisationalen Funktionscharakter, indem sie nicht nur als unvermeidbare, sondern darüber hinaus auch als unverzichtbare Teilstrukturen des Systems anerkannt werden (Tacke 2015: 69). Unter dieser Annahme ermöglichen informelle Strukturen als Teilstruktur der Organisation einen Blick hinter die Kulissen der formalen Organisation und ergänzen formale Strukturen in ihrer Funktionalität. Aus dieser Sicht entsteht das Bild von „zwei Lebenswelten“ in einer Organisation (Abb. 7).

Auch Klimmer (2007) betont in seinen Ausführungen die Existenz von informellen Strukturen und den Aspekt der gegenseitigen Wechselwirkung beider Strukturtypen. Die Darstellungen seines Schichtmodells von Organisation ermöglichen einerseits eine praktische Analyse der organisatorischen Gestaltung und zeigt andererseits auf, dass die einzelnen Schichten einer Organisation nicht isoliert und losgelöst voneinander betrachtet werden können (Klimmer 2007: 9 ff.).

Obwohl diese ersten Ergebnisse der Arbeit darauf hinweisen, dass eine konsequente und eindeutige Abgrenzung formeller und informeller Strukturen nicht in jedem Fall möglich ist, erfolgte im dritten Kapitel der Versuch, beide Strukturtypen hinsichtlich ihrer

Komplexität und Merkmalsbestimmung zu kategorisieren. Eine differenzierte Betrachtungsweise formeller und informeller Strukturen zeigt im Ergebnis, dass informelle Strukturen vorrangig durch eine Gegensatzbeschreibung zu formellen Strukturen abgegrenzt und definiert werden. Die Beschreibung formeller Organisationsstrukturen erfolgte anhand ausgewählter Strukturdimensionen nach Kieser und Walgenbach (2003). Die sich daran anschließende Beschreibung informeller Strukturen verdeutlichte, dass sich die Unterscheidung beider Strukturtypen auch in der Funktionsbeschreibung von informellen Strukturen widerspiegelt. Dies verdeutlichen insbesondere die Ergebnisse in Tabelle (Kapitel 3.3.4). Im Gegensatz zu informellen Strukturen wird formellen Strukturen in der betrieblichen Organisationslehre ein eindeutiger aufgabenbezogener Funktionscharakter zugeschrieben. Der Ausgangspunkt bzw. das Motiv informeller Strukturen wird hingegen vordergründig im individuellen Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach sozialem Austausch und Anerkennung gesehen (vgl. Klimmer 2007: 4ff.; Mast 2010: 179ff.; Vahs 2015: 118). Auf die Relevanz einer sozial emotionalen Funktionsweise von informellen Strukturen für das Organisationsgeschehen verweist u.a. Kraus (2009) in seinen Ausführungen. Aus seiner Sicht liefert hierfür Abraham Maslow mit seiner Bedürfnispyramide Aufschluss (2009: 22). Als eine Ursache für die Entstehung informeller Strukturen wird in diesem Zusammenhang das individuelle Bedürfnis nach privatem Austausch und sozialer Anerkennung von Menschen gesehen (Kraus 2009: 22).

Auf Hinweise, dass informelle Strukturen auch infolge eines festgeschriebenen Kooperationserfordernisses entstehen können und arbeitsbezogene Funktionsweise besitzen, verweisen u.a. Klimmer (2007), Schulte-Zurhausen (2014), Vahs (2015), Benz`e und Krebs (2016). Alle Autoren sehen insbesondere in der Dysfunktionalität formeller Strukturen eine Ursache für die Entstehung informeller Strukturen. Eine Ursache für die Dysfunktionalität sehen die Autoren z.B. in dem empfundenen Mangel der Organisationsmitglieder an Informationen und Regelungen in der formalen Struktur. Wenn an dieser Schnittstelle informelle Strukturen kommunikative Aufgaben übernehmen, die den wahrgenommenen Mangel kompensieren, erhalten informelle Strukturen kompensierende und stabilisierende Funktion (Schulte-Zurhausen 2014: 3). Diese Betrachtungsweise manifestiert die Aussage, dass sich informelle Strukturen aus einer Dysfunktion formeller Strukturen bilden und somit kompensatorischen Charakter, d.h. auch arbeitsbezogene Funktionsweise, übernehmen. Diese Annahme beruht auf dem

Konzept der gegenseitigen Abgrenzung informeller zu formellen Strukturen. Dieses Konzept beruht auf der Grundlage einer Gegensatzzuschreibung beider Strukturtypen zueinander.

Allerdings reichen diese Erklärungsansätze spätestens an der Stelle nicht mehr alleinig aus, wo informelle Strukturen nicht nur primär und allein auf eine soziale Funktionsweise „beschränkt“ werden, sondern auch aus dem Fokus einer arbeitsbezogenen Funktionsweise heraus betrachtet werden. Dieser Ansatzpunkt wirft die Frage nach anderen Betrachtungsweisen von informellen Strukturen und deren Wirkweise in Organisationen auf. Einige Autoren - wie beispielsweise Böhle (2015) - begegnen dieser Diskussion, d.h. der Frage wie informelle Strukturen in Organisationen entstehen und gefördert werden können, nicht aus der Perspektive der Gegensatzzuschreibung. Böhle (2015) sieht die Anforderung auf die neue Konfiguration beider Strukturtypen folgendermaßen. „Die formelle Organisation erscheint zum einen als Ursache, die das Informelle hervorbringt, zum anderen wird es für die formelle Organisation notwendig, das Informelle zu berücksichtigen, d.h. es nicht nur zuzulassen, sondern auch Rahmenbedingungen für dessen Entwicklung zu schaffen“ (Böhle 2015: 113).

Die durchgeführte theoretische Bearbeitung und Diskussion zur Entstehung und Wirkweise informeller Strukturen sowie deren Bedeutung und Nutzen für das Organisationsgeschehen zeigen auf, dass informelle Strukturen sowohl eine relevante soziale als auch eine funktionale Funktionsweise zugeschrieben werden kann. Die Ergebnisse der Studien haben diese Aussage zu großen Teilen belegt.

Den Studien dieser Arbeit gingen die Annahmen voraus, dass von einer sozialen Funktionsweise informeller Strukturen ausgegangen werden kann, wenn zwischen Organisationsmitgliedern auf private und soziale Aspekte bezogene Kommunikations- und Interaktionsprozesse stattfinden. Von einem arbeitsbezogenen Funktionscharakter informeller Kommunikation wird hingegen ausgegangen, wenn auf der Kommunikations- und Interaktionsebene Informationen weitergegeben und ausgetauscht werden, die einen Bezug zu den organisationalen Arbeitsthemen besitzen. Diese Kategorisierung erfolgt in Anlehnung an Nicolai (2012: 24).

Die Ergebnisse der ersten und zweiten Studie beziehen sich im Vergleich zur dritten Studie auf eine geringe Datenmenge. Auf dieser Basis können keine allgemeinen Aussagen zu Organisationen getroffen werden. An den Schnittstellen, wo die Ergebnisse der dritten Studie die Ergebnisse der ersten und zweiten Studie stützen, können aber vorerst allgemeinere Schlüsse gezogen werden, die auf andere Organisationen übertragen werden können.

Die Ergebnisse der ersten und zweiten Studie haben die Richtigkeit der These zur Relevanz arbeitsbezogener Funktionsweise informeller Interaktionen bestärkt. Darüber hinaus verweisen die Ergebnisse zur Kooperationsdichte auf einen höheren Anteil arbeitsbezogener informeller Interaktionen gegenüber sozialen informellen Interaktionen. Auch Barreto (2012) bestätigt mit ihren Studienergebnissen die Annahme, dass auf informellen Wegen arbeitsrelevante Themen besprochen werden. Konträr zu den Studienergebnissen der beiden ersten Studien sieht Barreto (2012) allerdings den höheren Funktionsgehalt informeller Strukturen im sozialen Kontext.

Die Ergebnisse von allen drei Studien legen nahe, dass das Motiv informeller Strukturen mit sozialen Funktionscharakter vordergründig im individuellen Bedürfnis nach sozialem Austausch der Organisationsmitglieder begründet liegt. Dieses Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Anerkennung fördert durchaus positiv die Herstellung und den Erhalt von sozialen Beziehungen sowie Gruppen in Organisationen. Barreto (2012) kommt schlussfolgernd zu dem Ergebnis, dass informelle Strukturen eine wichtige Rolle für das subjektive Empfinden der Organisationsmitglieder spielen und einen Einfluss auf die Faktoren Zugehörigkeitsempfinden, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen haben. Diesen Faktoren konnte eine positive Wirkung auf die Weitergabe von Informationen und Wissen bezüglich organisationaler Zweckbestimmung nachgewiesen werden. Auch die Ergebnisse aus der zweiten Studie verweisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Bedeutung der erlebten Beziehungsebene und dem Austausch arbeitsrelevanter Themen auf informeller Ebene.

Die Ergebnisse aller drei Studien manifestieren die Tatsache, dass auf informellem Wege Informationsweitergabe, Informationsbeschaffung sowie die Koordination von Arbeitstätigkeiten stattfinden. Dies bekräftigt letztendlich die Ansicht, dass auch auf informellen Wegen arbeitsbezogene Themen behandelt werden. Unter dieser Annahme

wird die Richtigkeit der These, dass informelle Strukturen arbeitsbezogene Organisationsrelevanz besitzen, durch alle drei Studienergebnisse bestätigt. Ausgehend von dieser Annahme stellt sich die Frage, wie eine Informations- und Wissenssicherung innerhalb informeller Strukturen erfolgen bzw. gesichert werden kann.

Im Unterschied zur formalisierten formellen Struktur unterliegen informelle Strukturen einer eigenen Dynamik und keinem Dokumentationsanspruch. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Studie verweisen auf den Aspekt, dass der Informationsspeicher auf informeller Ebenen bei den Organisationsmitgliedern selbst liegt. Das hat auch zur Folge, dass Informationen nicht für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen zugänglich sind.

Die Ergebnisse der ersten Studie liefern Anhaltspunkte dafür, dass sich Organisationsmitglieder mit einem höheren organisatorisch festgelegten Kooperationserfordernis auch eher auf informeller Ebene austauschen. Die Resultate werden durch die Forschungsergebnisse der zweiten und dritten Studie belegt, die darauf verweisen, dass die befragten Mitarbeiter die größte Notwendigkeit im Austausch mit unmittelbaren Kollegen und dem unmittelbaren Vorgesetzten sehen. Dieser Hinweis könnte als ein möglicher Hebel zur Beeinflussung von informellen Strukturen von Organisationsführung interpretiert und verstanden werden. Ausgehend von dieser Interpretation könnte durch eine beständige formelle Struktur der Versuch unternommen werden, die Wissensspeicherung innerhalb informeller Strukturen zu sichern. Die Forschungsergebnisse der Studie zeigen auf, dass die Weitergabe von Informationen auf informeller Ebene primär im unmittelbaren Arbeitsfeld stattfindet und demzufolge die Informationen auch nur einem „bestimmten“ und begrenzten Mitgliederkreis zur Verfügung stehen.

In diesem Zusammenhang verweisen die Ergebnisse der Studien erneut auf mögliche Gefahren hin, mit der eine Eigendynamik informeller Kommunikationspolitik einhergehen kann. Schlussfolgernd steht im informellen Rahmen das erworbene Wissen immer nur einen begrenzten Teilnehmerkreis und nicht der gesamten Organisation zur Verfügung. Das bedeutet möglicherweise auch, dass die Nachvollziehbarkeit und die Beweisbarkeit von Entscheidungen nicht in voller Gänze nachverfolgt werden kann.

Zum Thema Informationsweitergabe und Problembewältigung bestätigen die Ergebnisse der Studien die Annahme, dass auf informellen Wegen die Informationsweitergabe



verkürzt und organisationale Fragen sowie Probleme schneller geklärt werden können. Sowohl die Ergebnisse der zweiten Studie zum Fusionsprozess zweier Firmen und der damit einhergegangenen erlebten Informationsdefizite als auch die Ergebnisse der dritten Studie „Zum Nutzen informeller Kommunikation“ konnten die Annahme bestärken, dass Informationsbeschaffung und Problemlösung auf informellem Wege Prozesse auf formeller Ebene unterstützen konnten (vgl. Held et al. 1999: 19 ff.; Baretto 2012: 172 ff.).

In Anbetracht dieser Ergebnisse kann informellen Strukturen ein positiver Kompensationscharakter zugeschrieben werden, insbesondere wenn stabile formale Strukturen ins Wanken geraten (zweite Studie). In diesem Zusammenhang hat sich zudem abgezeichnet, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis der Mitarbeiter nach Sicherheit und Orientierung auch durch informelle Strukturen ausgeglichen werden kann. In diesem Kontext haben die Befunde der Studien auch die Bedeutung von informellen Strukturen hinsichtlich ihres Funktionsgehaltes bei der Etablierung von Gruppennormen positiv verstärkt. Des Weiteren stützen die Ergebnisse von allen drei Studien die These, dass informellen Strukturen eine arbeitsbezogene Funktionsweise zugeschrieben werden kann. Diese Ansicht bekräftigt schlussfolgernd die Relevanz informeller Strukturen für das Organisationsgeschehen.

Dass für das Funktionieren von Organisationen - das heißt für die Erreichung formulierter Organisationsziele - das Zusammenwirken von formellen und informellen Strukturen eine eminente Relevanz spielt, konnte innerhalb dieser Arbeit schlussfolgernd aufgezeigt werden. Die Ergebnisse der Studien haben dies bestätigt. Dieses Erkenntnis bestärkt wiederholt die Forderung, dass formelle und informelle Strukturen nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können und sollten. In Anbetracht dieses Erkenntnis ist es eine wichtige - und sogar elementare - Aufgabe von Organisationsführung, ein Wissen von und über mögliche Wirkweisen informelle Strukturen zu haben. Allerdings zeichnet sich in diesem Zusammenhang auch die Frage und damit einhergehende Herausforderung ab, ob und wie sich Organisationsführung dieses Wissen zu Nutze machen kann - mit dem Ziel, positive Wirkweisen zu fördern und hemmende Gefahren zu verhindern.

Aussagen von Vahs (2015) und Preisendörfer (2016) zur Steuerung von informellen Strukturen werden durch Ergebnisse der Studien die Indizien dafür liefern, dass formelle Rahmenbedingungen die Entstehung informeller Interaktionen und Settings fördern

können, Dies wurde erneut in den Fokus gerückt. Das kann auf der praktischen Arbeitsebene durch die zur Verfügungsstellung von entsprechenden Räumlichkeiten aber auch durch eine gemeinsame Gestaltung von Pausenzeiten ermöglicht werden.

Unter der Annahme, dass informelle Strukturen Kompensationscharakter haben, bestätigen die Ergebnisse der Studie erneut, dass informelle Strukturen an den Schnittstellen entstehen, wo Mitarbeiter eine Unzufriedenheit oder einen Mangel in der Formalstruktur erleben. Dieser durch die Organisationsmitglieder empfundene Mangel kann aus einer unzureichenden Informationspolitik und bestehenden Regelungslücken in der formalen Struktur resultieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen im Umkehrschluss auch, dass ausreichend erlebte Informationen auf formeller Ebene diesen Umstand reduzieren können. Unberücksichtigt der Aussage, dass informelle Strukturen einer Eigendynamik unterliegen, nimmt Organisationsführung in seiner Führungsverantwortung und -aufgabe eine entscheidende Rolle im Wechselspiel formeller und informeller Strukturen ein. Weiterführend interpretiert verweisen die Ergebnisse auch auf das Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach Regelung und Verbindlichkeit.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit wurde die nachfolgende Übersicht über informelle und formelle Strukturen erstellt. Diese Übersicht stellt in einer kompakten Weise die beschriebene Vielschichtigkeit beider Strukturtypen dar. Die Ergebnisse zeigen, dass die vorherrschende Betrachtungsweise zu informellen und formellen Strukturen stark von dem beschriebenen Konzept der gegensätzlichen Merkmals- und Funktionszuschreibung geprägt ist. Dem gegenüber stehen u.a. Aussagen von Vahs (2015) und Kühl (2018), die informelle Strukturen unter Organisationskulturellen Aspekten bewerten.

INFORMELLE STRUKTUREN	FORMELLE STRUKTUREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- natürlicher Bestandteil der Organisation (Klimmer 2007)</li> <li>- Selbststeuerung der Organisation (Böhle 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Blaupause“ der Organisation (Nicolai 2018)</li> <li>- Gesamtheit aller Vorgaben zur Aufbau- und Ablauforganisation (Nicolai 2018)</li> <li>- Dezentralisierung der Organisation erfordert: Arbeitsteilung, Koordination, Hierarchie, Delegation, Formalisierung (Kieser und Walgenbach 2003; Preisdörfer 2016)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Unterleben“, „Hinterbühne“, „das Menschliche“ (Groddeck und Wilz 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Organisation“, „Hinterbühne“, „die Sache“ (Groddeck und Wilz 2015)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Grad an Spontanität und Flexibilität (Mast 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Grad an Stabilität und Verbindlichkeit (Klimmer 2007; Nicolai 2012)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nicht planbar, unkontrollierbar und entziehen sich der Steuerung und Kontrolle durch Organisationsführung, verlaufen unabhängig von Organisationsplänen (Mast 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geplant, kontrollierbar, zentrale Vorgaben, unterliegen der Steuerung und Kontrolle der Organisationsführung (Schulte-Zurhausen 2014)</li> <li>- ausgerichtet am Organisationsziel und den dazugehörigen Plänen (Kieser und Walgenbach 2003)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- meist informeller Charakter (Klimmer 2007)</li> <li>- eher verdeckte, nicht offizielle Kommunikationswege (Jahnke 2009)</li> <li>- kurze Dienstwege, spontane ad-hoc- Vereinbarungen (Kraus 2009)</li> <li>- kommunikative Trampelpfade (Kühl 2018)</li> <li>- „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offizieller Charakter, standardisierte und vereinheitlichte Verfahrensweisen mit verbindlichen Handlungsspielräumen (Klimmer 2007; Vahs 2015)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- über die Zugehörigkeit entscheiden informelle Mitglieder / Gruppe (Mast 2010; Nicolai 2012)</li> <li>- Akteure entscheiden über eigene Regeln, Inhalte und Zeitpunkt, keine festgelegten Beziehungsstrukturen, zufällige und improvisierte Begegnungen (Mast 2010; Nicolai 2012)</li> <li>- „tatsächliche“ Verteilung der Macht (Klimmer 2007)</li> <li>- sozialer Rang ist nicht zwangsläufig deckungsgleich mit Hierarchietiefe der formellen Struktur (Nicolai 2012) / sog. „Nebenhierarchie“ (Vahs 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewusste Mitgliedschaft, mitgeregelte Verantwortlichkeiten und Befugnisse (Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibung) (Kieser und Walgenbach 2003)</li> <li>- festgeschriebene Hierarchietiefe; Über- und Unterordnungsverhältnisse mit festgelegten Informations- und Weisungsrechten (Vahs 2015; Preisdörfer 2016)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- weitestgehend Verzicht auf Verschriftlichung / Dokumentation (Held, Maslo, Lindenthal 2001; Barreto 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisierung, Informations- und Wissensspeicherung (Bergmann und Garrecht 2008; Schulte-Zurhausen 2014; Preisdörfer 2016)</li> </ul>
<p><b>Soziale Funktionsweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelles Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit (Kraus 2009; Barreto 2012; Ben-z'e'ev und Krebs 2016)</li> <li>- Aufrechterhaltung der individuellen Identität, d.h. Etablierung von Gruppenregeln und individuellen Verhaltensmustern (Held et al. 1999; Mast 2010; Vahs 2015)</li> </ul> <p><b>Arbeitsbezogene Funktionsweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsaustausch, der Arbeitsinhalte betrifft aber auf informellen Wege stattfindet (Held, Maslo, Lindenthal 2001; Nicolai 2012; Ben-Ze'ev; Krebs 2016)</li> </ul> <p><b>Organisationskulturelle Erwartungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informelle Aspekte aus organisationskultureller Perspektive (Sackmann 2015; Vahs 2015; Kühl 2018)</li> </ul>	<p><b>Arbeitsbezogene Funktionsweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsaustausch, der die Arbeitsinhalte betrifft und sich am Organisationsziel ausrichtet (Kieser und Walgenbach 2003; Klimmer 2007)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ergänzt und überlagert die formelle Struktur, kann sie unterstützen oder behindern (Klimmer 2007; Mast 2010; Tacke 2015)</li> <li>- funktionale und dysfunktionale Auswirkungen (Vahs 2015)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlen einheitlicher Dimensionen (Becke 2015)</li> <li>- für Forscher schwer beobachtbar (Funke-Welti 2000; Mast 2010; Vahs 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- festgeschriebene Dimensionen (Kieser und Walgenbach 2003)</li> <li>- für Forscher leicht beobachtbar (Mast 2010)</li> </ul>

Abbildung 9: Merkmale informeller und formeller Strukturen

Die besondere Herausforderung dieser Masterarbeit lag rückblickend in der doch unterschiedlichen Betrachtungsweise informeller Strukturen in der Arbeits- und Organisationsforschung. Ausgehend von einer klassischen Beschreibung informeller Strukturen in Abgrenzung zu formellen Strukturen einer Organisation entwickeln sich organisationstheoretische Denkansätze, die das Zusammenwirken von informellen und formellen Strukturen durch die Einführung neuer Aspekte, d.h. auch neuer Begrifflichkeiten – wie Organisationskultur – zu erklären, versuchen. Diese Weiterentwicklung kann zugleich als Versuch verstanden werden, informelle Strukturen aus dem Schattendasein formeller Strukturen zu befreien und in ihrer Bedeutsamkeit für organisationale Prozesse hervorzuheben.

Ziel dieser Arbeit war es, die Relevanz von informellen Strukturen in Organisationen nachzuweisen. Die theoretische Ausarbeitung zu formellen und informellen Strukturen konnte im Ergebnis aufzeigen, dass informelle Kommunikationsstrukturen nicht nur alleinig aus der Perspektive des privaten Gespräches bewertet werden können, sondern auch arbeitsbezogenen Funktionscharakter besitzen. Die Ergebnisse dieser Arbeit betonen allerdings auch den sozialen Aspekt informeller Strukturen als wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Nähe und Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern. Diese zwischenmenschlichen Attribute begünstigen letztendlich auch die Weitergabe von arbeitsbezogenen Inhalten. Konkretere Aussagen zu diesem Phänomen konnten nicht herausgearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund schließt sich die Forderung nach Konzepten an, die die Funktionsweise informeller Strukturen auf das Kooperations- und Arbeitsverhalten der Organisationsmitglieder konkreter und detaillierter beschreiben. Dies setzt allerdings zum einen die Formulierung vergleichbarer Dimensionen informeller Strukturen voraus und zum anderen die Etablierung kommunikativer Methoden der Datenerhebung, die sich an realen organisationalen Abläufen und Interaktionszusammenhängen in Organisationen orientieren.

## LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, Annemarie; Fröse; Marlies W. (2016): Verbotene Regeln und Barrieren in Organisationen. Aspekte habitusorientierter Beratung für hochqualifizierte Führungsfrauen. In: Fröse, Marlies W.; Kaudela-Baum, Stefanie; Dievernich, Frank E-P. (Hrsg.): Emotion und Institution in Führung und Organisation. 2. korrigierte Auflage Wiesbaden: Springer Verlag

Baecker, Dirk (2009): Einführung in die Systemtheorie. Niklas Luhmann. 9. Auflage Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Becke, Guido (2015): Die Entdeckung des Informellen im Organisationswandel. Zum Potential kommunikativer Forschungsmethoden. In: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS

Ben-Ze`Ze, Aron; Krebs, Angelika (2016): Do only dead fish stimm with the stream? The role of institution, emotion and deliberation in love and work. In: Fröse, Marlies W.; Kaudela-Baum, Stefanie; Dievernich, Frank E-P. (Hrsg.): Emotion und Institution in Führung und Organisation. 2. korrigierte Auflage Wiesbaden: Springer Verlag

Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin (2008): Organisationen und Projektmanagement. Heidelberg: Physica -Verlag

Böhle, Fritz (2015): Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren. Zum Wandel des Informellen aus einer arbeitssoziologischen Perspektive. In: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS

Comelli, Gerhard; von Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, Friedemann W. (2014): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen. 5. überarbeitete Auflage München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Funke-Welti, Julia (1998 [erschienen 2000]): Interpersonelle Kommunikation in Organisationen. Eine vergleichende Untersuchung von informellen Kommunikationsstrukturen in fünf industriellen Forschungs- und Entwicklungsbereichen. Hamburg: Kovac

Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (2015): Auf dem Papier und zwischen den Zeilen. In: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS

Grossmann, Ralph; Bauer, Günter; Scala, Klaus (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung: Heidelberg Carl-Auer Verlag GmbH

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1., Die Produktion. 24.unveränderte Auflage Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer Verlag

Kaube, Jürgen (2016): Der neue Chef / Niklas Luhmann. 2. Auflage Berlin: Suhrkamp Verlag

Kieser, Alfred (2015): Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung. In: Kiesen, Alfred; Mark Ebers (Hrsg.) (2014): Organisationstheorien. 7. aktualisierte und überarbeitete Auflage Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH & Ko.KG

Klimmer, Matthias (2007): Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung. Verlag Neue Wissenschafts-Briefe GmbH & Ko.KG

Kraus, Roland (2006): Ausübung betrieblicher Mitbestimmung durch informelle Kommunikation. Mitbestimmung im betrieb - Informelle Kommunikation als Bestandteil

der Verhandlungen zwischen den Betriebsverfassungsorganen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG

Kräkel, Matthias (2004): Organisationen und Management. 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage Tübingen: Mohr Siebeck

Küber, Wedelin (2016): Zur Kunst praktischer Weisheit in Organisationen und Führung. Die Relevanz von Leiblichkeit, Emotion und Institution für eine integrale Weisheitspraxis. In: Fröse, Marlies W.; Kaudela-Baum, Stefanie; Dievernich, Frank E-P. (Hrsg.): Emotion und Institution in Führung und Organisation. 2. korrigierte Auflage Wiesbaden: Springer Verlag

Kühl, Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Springer Fachmedien GmbH, ein kleiner Teil von Springer Nature 20

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen

Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation: mit einem Epilog 1994. 4. Auflage Berlin: Duncker & Humboldt

Martens, Ortmann (2014): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kiesen, Alfred; Mark Ebers (Hrsg.) (2014): Organisationstheorien. 7. aktualisierte und überarbeitete Auflage Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. 4. neue und erweiterte Auflage Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Nicolai, Christiana (2012): Grundlagen der Unternehmensorganisation. Berlin: BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH

Nicolai, Christina (2018): Betriebliche Organisation. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Preisendörfer, Peter (2016): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 4. überarbeitete Auflage Wiesbaden: Springer Fachmedien

Sackmann, Sonja A. (2015): Das Zusammenspiel des Informellen und Formellen aus organisationskultureller Perspektive. In: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS

Scherer, Andreas Georg; Marti, Emilio (2014): Wissenschaftstheorien der Organisationstheorie. In: In: Kiesen, Alfred; Mark Ebers (Hrsg.) (2014): Organisationstheorien. 7. aktualisierte und überarbeitete Auflage Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation. 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Sukowski, Nadine (2013): Führen unter Unsicherheiten. Eine empirisch fundierte Typologie der Identitätsarbeit von Führungskräften. Wiesbaden: Springer Gabler

Tacke, Veronika (2015): Formalität und Informalität. Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie. In: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS

Vahs, Dietmar (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. überarbeitete und erweiterte Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Fachbeitrag:

Isa Jahnke (2009): Das Informelle ist das Besondere. Veränderung formaler Strukturen in Organisationen durch neue Medien. In: Information, Wissenschaft, Praxis (IWP) 60 (2009) Nr. 4., S. 189-196.



## Studien:

Barreto Thenen Menna, Vanessa von (2012): Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein? (Dissertation). Abgerufen von <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/11175>. Zugegriffen: 29. April 2019.

Held, Markus; Bismarck, Wolf.-Bertram von, Bungard, Walter und Cierjacks, Martin (1999): Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel. Mannheimer Beiträge – Themenheft 1/99. Online-Dokument. Abgerufen von <http://www-1v75.rz.uni-mannheim.de/Publikationen/MA%20Beitraege/99-01/00-Titelblatt.pdf> Zugegriffen: 29. April 2019.

Held, Markus; Malso, Jürgen und Lindenthal, Michael (2001): Wissensmanagement und informelle Kommunikation. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie 2, S. 17–37. Abgerufen von <https://docplayer.org/54104259-Wissensmanagement-und-informelle-kommunikation.html>. Zugegriffen: 29. April 2019.

ANLAGEN

## ANLAGEVERZEICHNIS

- Anlage 1: Tab. 1: Korrelationen von Skalen zur Kommunikation im betrieblichen Wandel (Held, von Bismark, Bungard, Cierjacks 1999: 18)
- Anlage 2: Tab. 2: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des IST-Zustandes (Barreto 2012: 144)
- Anlage 3: Tab. 3: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des IST-Zustandes (Barreto 2012: 146)
- Anlage 4: Tab. 4: Vergleich der Mittelwerte der Skalenitems „Nutzen informeller Kommunikation“ (Barreto 2011: 172)



Anlage 2:

	N	M	SD
E-Mails	337	3,92	0,89
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	337	3,72	0,81
Meeting mit Vorgesetzten	337	3,44	0,95
Telefongespräche	337	3,22	0,96
Intranet	337	3,06	0,99
Runschreiben / Mitarbeiterzeitungen	337	2,82	0,89
Informationsveranstaltungen	337	2,66	0,90
Internet	337	2,59	1,14
Broschüren / Fachliche Handbücher	337	2,56	1,05
Allgemeine Zeitungen / Zeitschriften	337	2,47	1,07
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	337	2,38	1,17
Briefe / Aushänge / Notizen	337	2,34	0,96
Intranet-Forum (interaktiv)	336	2,09	0,99
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	337	2,03	1,02
Anrufbeantworter / Sprach-Mailbox	337	1,60	0,81
Audio- und Videokonferenzen	195	1,52	0,70
n = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung			

Tab. 2: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des IST-Zustandes  
(Barreto 2012: 144)

Anlage 3:

	N	M	SD
E-Mails	337	3,72	0,85
Meeting mit Vorgesetzten	337	3,72	0,87
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	337	3,71	0,84
Telefongespräche	337	3,48	0,93
Intranet	337	2,92	0,93
Broschüren / Fachliche Handbücher	337	2,83	1,08
Internet	337	2,78	1,08
Runschreiben / Mitarbeiterzeitungen	337	2,59	0,95
Informationsveranstaltungen	337	2,59	0,99
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	337	2,53	1,20
Briefe / Aushänge / Notizen	337	2,45	1,04
Allgemeine Zeitungen / Zeitschriften	337	2,36	1,04
Intranet-Forum (interaktiv)	336	2,15	1,02
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	337	2,07	1,03
Anrufbeantworter / Sprach-Mailbox	337	1,72	0,93
Audio- und Videokonferenzen	195	1,68	0,84
n = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung			

Tab. 3: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des SOLL-Zustandes  
(Barreto 2012: 146)

Anlage 4:

Items	N	M	SD
Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit	337	4,06	0,78
Halte informelle Kommunikation in Arbeit für wichtig	337	4,03	0,80
Informelle Gespräche erhöhen die Kooperation	337	4,01	0,71
Informelle Kommunikation hilft mir, Probleme schneller zu bewältigen	337	3,87	0,81
Finde, der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand	337	3,79	0,83
Finde viel Information aus informeller Kommunikation unnötig	337	1,92	0,87
Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung	337	1,70	0,79

n = Anzahl der Probanden; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Tab. 4: Vergleich der Mittelwerte der Skalenitems „Nutzen informeller Kommunikation“  
(Barreto 2012: 172)

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständige und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Leipzig, 29.04.2019

Katja Tretschok