

# rezensionen:kommunikation:medie n

Rezensionen aus den Bereichen Kommunikation und Medien

## Scarlett Schneider: Grenzüberschreitende Organisationskommunikation

Redaktion · Sonntag den 10. Juni 2012

*Rezensiert von Reinhold Fuhrberg*



Die vorliegende Dissertationsschrift bildet den Auftakt der Buchreihe [Studien zur Organisationskommunikation](#) der Erstgutachterin und Herausgeberin Anna Maria Theis-Berglmair. Sie geht der Frage nach, inwieweit Organisationen in der Lage sind, in ihrer internen Kommunikation “grenzüberschreitende” Kommunikation zu meistern. Damit ist jedoch weniger die internationale Kommunikation zwischen Unternehmenseinheiten im In- und Ausland gemeint. Vielmehr bestehen in ihrer systemtheoretischen Betrachtung Organisationen aus Kommunikation. Sie verwendet dabei einen weniger trivialen Kommunikationsbegriff. Wie gelingt es durch Kommunikation Grenzen zu schaffen und diese durch Kommunikation zu überwinden? Unterscheidungen sind dabei u. a. Abteilungs-grenzen, hierarchische Abgrenzungen, Projektgrenzen, Standortgrenzen nach Zentrum oder Peripherie sowie formale bzw. informale Abläufe (vgl. 51ff.). “Kommunikation mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen, Funktionsbereichen oder Hierarchiestufen stellen eine echte Herausforderung für die Organisationsmitglieder dar” (1f.).

Scarlett Schneider verknüpft in dieser gut lesbaren Arbeit Theoriebildung mit Praxisbezug. Im ersten Kapitel bildet sie die systemtheoretische Basis, indem sie Luhmanns Konzept und Begrifflichkeit auf ihre anschließende empirische Studie fokussiert herausarbeitet. Forschungsleitende Fragen der empirischen Untersuchung sind daher: “Wie gehen Organisationen vor, um interne Unterscheidungen und Grenzen zu erkennen? Wie machen sie Selektionshintergründe sichtbar? Wie fixieren sie diese temporär in der Kommunikation? Wie

gehen sie vor, wenn sie Unterscheidungen/Grenzen erkannt haben” (56). Die rein analytische Trennung in Erkennen, Fixieren und Bearbeiten von Unterscheidungen ist dem systemtheoretischen Konzept geschuldet. Sie beschreibt die Funktionsweisen, ohne kausale Abhängigkeiten erklären zu können. Reale Kommunikation dagegen trennt nicht, ist ein simultaner, zirkulärer Prozess ohne definiertes Ende (vgl. 57).

Da die Systemtheorie Luhmanns von einer akteurlosen Sozialität ausgeht, dies sich jedoch einer empirischen Bearbeitung weitgehend verschließt, ergänzt Schneider ihren Theorierahmen pragmatisch um den Symbolischen Interaktionismus nach Mead und Blumer, den sie als Handlungstheorie gut integriert. So “wird versucht, eine Verbindung zu schaffen zwischen organisations-internen Strukturen und einzelnen Kommunikationen und Interaktionen” (58f.). Irritierend ist es hier jedoch, dass dieses 2. Kapitel unter der Überschrift “Forschungsfragen” einen weiteren Theorieansatz eröffnet, wenngleich die Forschungsfragen hier erörtert werden. Auch nimmt der Symbolische Interaktionismus in der Darlegung der späteren Befunde einen höheren Stellenwert ein, als dies zunächst zu vermuten ist.

Den Schwerpunkt der Arbeit bildet die empirische Untersuchung mit ihren umfangreichen Befunden. Untersuchungsobjekt ist der Organisations- und damit Kommunikationsalltag in einem global agierenden Unternehmen (Automobilzulieferer). Gut gefällt dabei das Mehrmethodendesign, bei dem die Autorin über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren qualitative und quantitative Methoden einsetzt: (1) Die teilnehmende Beobachtung von 78 realen internen Besprechungen der Abteilungen Marketing, Verkauf und Entwicklung gibt Einblicke in implizite Strukturen, die den Organisationsmitgliedern nicht bewusst sind. Neben semantischen Codes und kommunikationsleitenden Regeln werden auch informelles Handeln und Stereotype sichtbar (vgl. 123). Eine linguistische Gesprächsanalyse brächte hier noch zusätzliches Erkenntnispotenzial. (2) Die 45 qualitativen Leitfadengespräche mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen an den Schnittstellen Marketing, Verkauf und Entwicklung weltweit geben Auskunft über das Verständnis von Unterscheidungen und Strukturierungen im Unternehmen. (3) Die Vollerhebung mittels Onlinebefragung bei den Mitarbeitern dieser Abteilungen mit einer Rücklaufquote von 32,7 Prozent (N=684) bringt vor allem Erkenntnisse über die Nutzung und Bewertung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle im Unternehmen.

Die Befunde der Studie sind vielfältig: Beispielsweise die Nutzung von “we” und “you” als Definition jeweiliger “in-” und “outgroups” (202), die Ineffizienz vieler Meetings (vgl. 207f.), die überbordende E-Mail-Nutzung als “organisationales Gedächtnis” (217), IT-Tools, Personalaustausch, Controlling als strukturelle Kopplung, Mitarbeiteraustausch über Abteilungen oder Länder hinweg als Rollenübernahme, um Unterscheidungen zu bearbeiten. Konditionierungen sorgen dafür, dass Konflikte aus Meetings raus gehalten werden und sich indirekte Ausdrucksbahnen suchen (vgl. 281). Die geringe Zahl identifizierter Konflikte zwischen Mitarbeitern (vgl. 182) mag allerdings auch den Erhebungsmethoden geschuldet sein, da vor allem formale Kommunikationsstrukturen Gegenstand der Erhebungen waren, Konflikte sich jedoch eher im Verborgenen abspielen.

Aus diesen Befunden leitet Schneider konsequent als Beobachter zweiter Ordnung Möglichkeiten der Intervention und Kommunikationsentwicklung für das Unternehmen ab, deren Bewertung und Priorisierung sie allerdings analog zur systemischen Beratung den Organisationsmitgliedern selbst überlässt (vgl. 309). Damit gelingt es ihr, auf Basis einer fundierten Theorie praktisches Handeln detailliert zu reflektieren, was diese Arbeit sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis wertvoll macht. Ein etwas ausführlicherer Ausblick auf weitere Forschungsfelder im Bereich

---

Organisationskommunikation am Ende hätte der Arbeit gut getan.

*Links:*

- [Verlagsinformationen zum Buch](#)
- [Webpräsenz von Prof. Dr. Reinhold Fuhrberg an der Hochschule Osnabrück](#)

Dieser Beitrag wurde publiziert am Sonntag den 10. Juni 2012 um 12:01  
in der Kategorie: [Einzelrezension](#).

Kommentare können über den [Kommentar \(RSS\)](#) Feed verfolgt werden.  
Kommentare und Pings sind momentan geschlossen.