

Kommunikationstechnik und Organisation

Perspektiven für die
Entwicklung der organisatorischen
Kommunikation

Von
Dipl.-Ökonom Wolfgang Anders
(Hannover)



Inhaltsverzeichnis

	Vorwort: Das Projekt Bürokommunikation	9
	Zum vorliegenden Band	13
	Kurzfassung	15
0.	Einführung und Problemstellung	27
1.	Organisatorische Kommunikation und kommunikationstechnische Entwicklungen — Grundlagen	29
1.1	Grundfragen der organisatorischen Kommunikation	29
1.1.1	Stellenwert und Bedeutung der organisatorischen Kommunikation	29
1.1.2	Systematisierung der organisatorischen Kommunikation als Grundproblem	35
1.1.2.1	Kommunikationsebene beziehungsweise -einheiten	36
1.1.2.2	Kommunikationszweck	37
1.1.2.3	Kommunikationsstruktur	38
1.1.2.4	Kommunikationsklima	41
1.1.2.5	Kommunikationsform und -kanal	42
1.1.3	Ansatzpunkte der Gestaltung der organisatorischen Kommunikation	42
1.2	Kommunikationstechnische Entwicklungen im Überblick	46
1.2.1	Grundsätzliches zu neuen Telekommunikationsformen	46
1.2.2	Telekommunikationsnetze als Infrastruktur neuer Telekommunikationsformen	47
1.2.3	Telekommunikationsdienste und -endeinrichtungen	53
1.2.3.1	Dienste und Endeinrichtungen im Überblick	53
1.2.3.2	Asynchrone Telekommunikationsdienste	55
1.2.3.2.1	Textsysteme	55
1.2.3.2.2	Festbildsysteme	60
1.2.3.3	Synchrone Telekommunikationsdienste	61
1.2.3.3.1	Dialogsysteme	61
1.2.3.3.2	Konferenzsysteme	61
1.2.3.4	Integrierte Systeme	63
1.3	Die Bewertung kommunikationstechnischer Entwicklungen und die Bestimmung ihrer Wirkungen — Der Beitrag der Organisationswissenschaft	65
1.3.1	Die Notwendigkeit der Bewertung kommunikationstechnischer Entwicklungen durch Forschungsaktivitäten	65
1.3.2	Grundsätzliches zu Forschungsansätzen zur Bewertung kommunikationstechnischer Entwicklungen	66
1.3.3	Laborstudien	67
1.3.3.1	Grundsätzliches zu Laborstudien über Aspekte der Telekommunikation	67

1.3.3.2	Der Ansatz der Communications Studies Group	68
1.3.3.2.1	Darstellung des Ansatzes	68
1.3.3.2.2	Einschätzung der Studienergebnisse	71
1.3.4	Prognostische Systemanalyse	74
1.3.5	Wirkungsforschung im „Feld“	79
1.3.6	Resümee	82
2.	Das personelle und organisationsstrukturelle Wirkungspotential kommunikationstechnischer Entwicklungen	85
2.1	Vorüberlegungen	86
2.1.1	Die Analyseebene: Makro- oder Mikroebene	86
2.1.2	Quantitative und/oder qualitative Wirkungen als Ansatzpunkt	87
2.1.3	Neutralität oder Wertgeladenheit neuer Kommunikationstechniken	88
2.1.4	Die Behandlung von Primär- und/oder Sekundäreffekten	88
2.1.5	Die Trennung in personelles und strukturelles Wirkungspotential	89
2.2	Das personelle Wirkungspotential kommunikationstechnischer Entwicklungen	90
2.2.1	Neue Kommunikationstechniken und der individuelle Einfluß im Kommunikationsprozeß	90
2.2.1.1	Nivellierung von Partizipationschancen	90
2.2.1.2	Wahrung der eigenen Standpunkte	91
2.2.2	Neue Kommunikationstechniken und die Integration des Individuums in die Organisation	93
2.2.2.1	Öffnung des Kommunikationsnetzes für das einzelne Organisationsmitglied	93
2.2.2.2	Isolierung und Entfremdung des einzelnen Organisationsmitglieds	95
2.2.3	Neue Kommunikationstechniken und die individuelle Informiertheit und Privatheit	97
2.2.4	Neue Kommunikationstechniken und die individuelle Stellung in der Organisation	98
2.2.5	Neue Kommunikationstechniken und die individuelle Entscheidungsfähigkeit und -qualität	100
2.2.6	Resümee	103
2.3	Das strukturelle Wirkungspotential kommunikationstechnischer Entwicklungen	105
2.3.1	Neue Kommunikationstechniken und die Entscheidungsstruktur in Organisationen	105
2.3.1.1	Begriffsbestimmung und Ausprägungen der (De-)Zentralisation	105
2.3.1.2	Neue Kommunikationstechniken und Grad der Entscheidungsdezentralisation — Das bestehende Meinungsbild	106
2.3.1.3	Kommunikationstechnikeinsatz und der angemessene Grad der Entscheidungsdezentralisation	108
2.3.1.3.1	Grad der Entscheidungsdezentralisation und organisatorische Effektivität	108
2.3.1.3.2	Entscheidungsdezentralisation und Grundmerkmale der organisatorischen Kommunikation	110
2.3.1.3.3	Bisherige Erfahrungen zum Verhältnis zwischen dem Technikeinsatz im Verwaltungsbereich und dem Grad der Entscheidungsdezentralisation	111
2.3.1.4	Notwendigkeit von übergeordneten Organisationskonzepten zur	

	Sicherstellung individueller Entscheidungsautonomie und organisatorischer Transparenz beim Einsatz neuer Kommunikationstechniken	113
2.3.2	Neue Kommunikationstechniken und geographisch-räumliche Strukturen in Gesellschaft und Organisationen	115
2.3.2.1	Raumfaktor und (organisatorische) Kommunikation	115
2.3.2.2	Grundsätzliches zu raumstrukturellen Möglichkeiten durch den Einsatz neuer Kommunikationstechniken	116
2.3.2.3	„Makro“-Betrachtung — Neue Kommunikationstechniken und Standort von Organisationen beziehungsweise Einheiten des Verwaltungsbereiches	117
2.3.2.3.1	Kommunikationstechniken und Auswirkungen auf die Stadt- und Landentwicklung	118
2.3.2.3.2	Kommunikationstechniken und Fragen der Standortverlagerung aus der Sicht der Einzelorganisation	119
2.3.2.3.3	Telekommunikationsinfrastruktur als Determinante raumstruktureller Verlagerungen	122
2.3.2.4	„Mikro“-Betrachtung — Neue Kommunikationstechniken und die Aufhebung der räumlichen Trennung zwischen „Wohnen“ und „Arbeiten“	123
2.3.2.4.1	Motive für die mögliche Einrichtung von kommunikationstechnisch gestützten Heimarbeitsplätzen	123
2.3.2.4.2	Anvisierte Personengruppen der Tele-Arbeit	124
2.3.2.4.3	Tele-Arbeit und höherqualifizierte Arbeitskräfte der Sachbearbeitung und des Managements	126
2.3.2.5	Kurzexkurs: Kommunikation als Organisator des Transports — Substitution und/oder Generierung von Transport?	130
2.3.3	Neue Kommunikationstechniken und die Aufgaben- und Beschäftigungsstruktur in Gesellschaft und Organisationen	132
2.3.3.1	Kommunikationstechniken und quantitative Beschäftigungseffekte aus jetzigem Kenntnisstand	132
2.3.3.2	Kommunikationstechniken und organisatorische Arbeitsstruktur	136
2.3.3.2.1	Innerorganisatorische Kooperationsbeziehungen	136
2.3.3.2.1.1	Institutionalisiertes „Bypassing“ und die Folgen	136
2.3.3.2.1.2	Abhängigkeit oder Unabhängigkeit von Mitarbeitern?	138
2.3.3.2.2	Arbeitssituation der Sachbearbeitung und des Managements	141
2.3.3.3	Notwendigkeit eines umfassenden Kommunikationsmanagements als neuer Aufgabenbereich	145
2.3.3.3.1	Bisherige organisatorische Lösungen zur Berücksichtigung kommunikativer Aspekte	145
2.3.3.3.2	Anforderungen an ein zukunftsorientiertes Kommunikationsmanagement	148
2.3.4	Résümee	151
3.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbreitung neuer Kommunikationstechniken	155
3.1	Voraussetzungen im Überblick	155
3.2	Organisationsbezogene Voraussetzungen: Die Form der Einführung und des Einsatzes neuer Kommunikationstechniken	156

3.2.1	Grundlegendes beziehungsweise Problembegrenzung	156
3.2.2	Implementierungsprozeß und Innovationsgrad	158
3.2.2.1	Kommunikationstechnische Innovationen, deren Wahrnehmung und Innovationsgrad	158
3.2.2.2	Determinanten des kommunikationstechnischen Innovationsgrades	159
3.2.2.2.1	Der systematorische Techniksprung	159
3.2.2.2.2	Das Einsatzkonzept für die neuen Kommunikationstechniken	160
3.2.2.3	Die Sichtweise der Organisationspraxis — Exemplarische Ergebnisse aus den Erhebungen des Projekts Bürokommunikation	161
3.2.2.4	Folgerungen der empirischen Erkenntnisse — Notwendigkeit der systematischen Implementierung und externer Unterstützung	162
3.2.3	Die systematische Implementierung neuer Kommunikationstechniken — Ein „Leitfaden“	166
3.2.3.1	Grundsätzliches zu der systematischen Implementierung	166
3.2.3.2	Schritte einer systematischen Implementierung neuer Kommunikationstechniken	168
3.2.3.2.1	Problemerkennung und Initiierung	168
3.2.3.2.2	Problembeschreibung mittels Kommunikationsanalyse	171
3.2.3.2.3	Analyseergebnisse und Innovationsentscheidung	175
3.2.3.2.4	Innovationsplanung	176
3.2.3.2.5	Innovationsdurchführung	177
3.2.3.2.6	Innovationsbewertung und Folgeschritte	178
3.2.4	Die externe Unterstützung im Rahmen des Implementierungsprozesses — Zur Rolle von Beratern	180
3.2.5	Zur Einbindung der betroffenen Organisationsmitglieder	182
3.2.6	Resümee	189
3.3	Organisationsübergreifende Voraussetzungen: Der ordnungspolitische Rahmen der Telekommunikation und bedürfnisgerechte Marketingkonzepte der Technikhersteller als zwei zentrale Beispiele	191
3.3.1	Zur Frage kompetenter Marketingbereiche und bedürfnisgerechter Marketingkonzepte der Technikhersteller und -anbieter — Erkenntnisse aus Expertengesprächen	192
3.3.2	Zur Frage der Angemessenheit des ordnungspolitischen Rahmens der Telekommunikation	201
3.4	Resümee — Notwendigkeit einer engeren Kooperation der an der kommunikationstechnischen Entwicklung und Verbreitung beteiligten Personengruppen und Institutionen	206
	Abbildungsverzeichnis	208
	Literaturverzeichnis	211