

# **Zwischen Tür und Angel**

## **Informelle aufgabenbezogene Kommunikation zur Unterstützung des Wissenstransfers**

Masterarbeit  
zur Erlangung des Grades Master of Arts (M.A.) an der Philosophisch-  
Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg



Betreuerin: Prof. Dr. Gabi Reinmann

Autorin: Daphne Gross  
Augsburg, 2008

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| 1. EINLEITUNG.....   | 5  |
| 1.1 Hinführung.....  | 5  |
| 1.2 Rahmengeschichte: Uwe steht vor einem Problem.....           | 6  |
| 1.3 Begründung des Themas.....                                   | 7  |
| 1.4 Vorgehensweise.....  | 8  |
| 2. THEORIE.....  | 10 |
| 2.1 Position und Kontext.....                                    | 10 |
| 2.1.1 Kommunikation.....   | 10 |
| 2.1.1.1 Interpersonale Kommunikation.....                        | 12 |
| 2.1.1.2 Informelle Kommunikation.....                            | 13 |
| 2.1.1.3 Massenmedien in der innerbetriebliche Kommunikation..... | 16 |
| 2.1.2 Wissenstransfer.....                                       | 19 |
| 2.1.2.1 Voraussetzungen für einen Wissenstransfer.....           | 20 |
| 2.1.2.2 Information.....   | 21 |
| 2.1.2.3 Wissen.....  | 24 |
| 2.1.2.4 Lernen.....  | 26 |
| 2.1.3 Netzwerke.....   | 27 |
| 2.1.3.1 Informelle Netze.....                                    | 28 |
| 2.1.3.3 Kategorisierung informeller Netzwerke.....               | 30 |
| 2.2 Schnittstellen formaler und informeller Prozesse.....        | 31 |
| 2.2.1 Informelle Macht.....                                      | 32 |
| 2.2.2 Informelle Kooperation.....                                | 33 |
| 2.3 Mehrwert informeller aufgabenbezogener Kommunikation.....    | 34 |
| 2.3.1 Schwächen und Risiken.....                                 | 34 |
| 2.3.2 Stärken und Chancen.....                                   | 37 |
| 2.4 Gestaltung informeller Kommunikation.....                    | 39 |
| 2.4.1 Unternehmenskultur.....                                    | 40 |
| 2.4.2 Selbstgesteuerte informelle Koordination.....              | 41 |
| 2.4.3 Veranstaltungen.....                                       | 42 |
| 2.4.4 Multiplikatoren.....                                       | 43 |
| 2.4.5 Communities of Practice.....                               | 44 |
| 2.4.6 Experten-Laien-Kommunikation.....                          | 45 |
| 2.4.7 Gestaltung des Arbeitsumfeldes.....                        | 47 |
| 2.4.8 Einzelmaßnahmen.....                                       | 47 |
| 3. EMPIRIE.....  | 50 |
| 3.1 Ausgangspunkt und Forschungsgegenstand.....                  | 50 |
| 3.1.1 Operationalisierung und Forschungsfrage.....               | 50 |
| 3.1.2 Vorstellung des Unternehmens.....                          | 53 |
| 3.1.3 Begründung der Unternehmenswahl.....                       | 54 |
| 3.2 Dokumentenanalyse.....                                       | 55 |
| 3.2.1 Methodik.....  | 55 |
| 3.2.2 Ergebnisse.....  | 56 |
| 3.3 Interviews.....  | 58 |

---

|   |    |
|---|----|
| 3.3.1 Methodik .....  | 58 |
| 3.3.1.1 Vorstellung und Begründung der Wahl der Interviewpartner.....     | 59 |
| 3.3.1.2 Vorbereitung des Interviews .....                                 | 62 |
| 3.3.1.3 Entwicklung des Leitfadens .....                                  | 63 |
| 3.3.1.4 Pretest und Anpassung .....                                       | 64 |
| 3.3.1.5 Durchführung .....  | 65 |
| 3.3.1.6 Inhaltsanalyse .....  | 66 |
| 3.3.2 Ergebnisse.....   | 66 |
| 3.3.2.1 Netzwerke.....  | 68 |
| 3.3.2.2 Inhalte der informellen Kommunikation .....                       | 69 |
| 3.3.2.3 Störungen .....   | 70 |
| 3.3.2.4 Mehrwert der informellen Kommunikation.....                       | 71 |
| 3.3.2.5 Rahmenbedingungen und Gestaltung .....                            | 74 |
| 3.4 Kritik und Ausblick .....   | 76 |
| 4. FAZIT.....   | 79 |
| 4.1 Zwischen Tür und Angel: Zusammenführung Theorie und Empirie .....     | 79 |
| 4.1.1 Informelle Kommunikation im Informations- und Wissenstransfer ..... | 79 |
| 4.1.2 Informelle Kommunikation als Führungsinstrument.....                | 80 |
| 4.1.3 Informelle Kommunikation als Problemlösekompetenz .....             | 82 |
| 4.2 Handlungsempfehlungen .....   | 85 |
| 4.3 Lessons Learned .....   | 87 |
| 4.4 Rahmengeschichten: Uwe weiß nun mehr .....                            | 87 |
| 5. LITERATURVERZEICHNIS .....   | 89 |
| 6. ANHANG.....  | 94 |