

**Bjoern Sjut**

Erlesenes Wissen - eine theoretische  
Modellierung der Fachzeitschriftennutzung  
in Organisationen

**Bachelorarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2004 GRIN Verlag  
ISBN: 9783638881111

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/81721>

**Bjoern Sjut**

**Erlesenes Wissen - eine theoretische Modellierung der  
Fachzeitschriftennutzung in Organisationen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1) Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1) Problemstellung und Relevanz.....	1
1.2) Forschungsfrage und weiterer Aufbau der Arbeit .....	3
1.2.1) Definition von Fachzeitschriften .....	4
1.2.2) Definition von Wissen und Information.....	6
<b>2) Der kommunikationswissenschaftliche Forschungsstand.....</b>	<b>7</b>
2.1) Fachzeitschriften in Deutschland – ein Marktüberblick.....	7
2.2) Die Rolle von Fachzeitschriften in der Informationsumwelt von Organisationen.....	9
2.3) Die Rezeption von Fachzeitschriften .....	12
2.3.1) Formen der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen.....	13
2.3.2) Die Intensität der Fachzeitschriftennutzung.....	15
2.4) Die Motive der Fachzeitschriftennutzung.....	17
2.4.1) Fachzeitschriften und Information Seeking.....	18
2.4.2) Beobachtungsinformation (Surveillance Information).....	20
2.4.3) Durchführungsinformation (Performance Information).....	21
2.4.4) Entscheidungsinformationen (Guidance Information).....	23
2.4.5) Bestätigungsinformation (Reinforcement Information).....	23
2.5) Resümee des Forschungsstandes und Ausweitung der Perspektive.....	24
<b>3) Fachzeitschriftennutzung im Organisationskontext.....</b>	<b>26</b>
3.1) Organisationstheoretische Grundlagen.....	26
3.1.1) Entwicklung der organisationstheoretischen Perspektive der Arbeit.....	27
3.1.2) Schlussfolgerungen in Bezug auf den Charakter von Organisationen.....	30
<b>4) Der Prozess des Organisierens.....</b>	<b>31</b>
4.1) Die Gestaltung organisationaler Informationsumwelten.....	34
4.1.1) Gestaltungsprozesse bei der Fachzeitschriftenauswahl.....	34
4.1.2) Gestaltungsprozesse bei der Fachzeitschriftenlektüre.....	35
4.2) Selektion.....	36
4.2.1) Individuelle Sinngebungsprozesse und Probleme der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit.....	37
4.2.2) Kooperative Sinngebungsprozesse zur Ergänzung.....	40
4.2.3) Der Zusammenhang zwischen individueller und kooperativer Sinngebung.....	42
4.3) Retention.....	43
4.3.1) Die Retention als Anknüpfungspunkt organisationaler Prozesse .....	46
4.3.2) Einflüsse der Retention auf die Gestaltungsprozesse.....	48
4.3.3) Einflüsse der Retention auf die Selektionsprozesse.....	49

<b>5) Fazit zur Modellierung der Fachzeitschriftennutzung.....</b>	<b>52</b>
5.1) Visualisierung des Modells und Implikationen für die Forschung.....	52
5.2) Implikationen für die Praxis der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen.....	55
<b>6) Literatur.....</b>	<b>I</b>

## Abbildungsverzeichnis

Entwicklung des Fachzeitschriftenmarktes seit 1999.....	8
Relaunchte Fachzeitschriftentitel seit 1999.....	9
Bedeutung unterschiedlicher Informationsquellen für externes technologisches Wissen.....	10
Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen durch Entscheider (Deutschland).....	11
Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen durch Entscheider (Großbritannien).....	11
Die Bedeutung unternehmerischer Informationsquellen im Vergleich.....	12
Visualisierung: Die Umlaufnutzung von Fachzeitschriften.....	13
Visualisierung: Die Archivnutzung von Fachzeitschriften.....	15
Anzahl der im letzten Monat gelesenen Fachzeitschriften.....	16
Für die Fachzeitschriftennutzung aufgewandte Zeit im Monat.....	17
Veränderung der Fachzeitschriftennutzung zwischen 1999 und 2001.....	17
Aktueller und angestrebter Informationsstand beim Information Seeking.....	19
System der Lektüremotivation von Entscheidern.....	20
Fachzeitschriften als Quelle für Beobachtungsinformationen.....	21
Soziale Nützlichkeit von Fachzeitschriften am Beispiel.....	23
Der Prozess des Organisierens nach Weick.....	33
Das Sinngebungsrezept nach Weick.....	36
Gestaltung im Prozess des Organisierens.....	36
Die zwei Komponenten der Gestaltung bei der Fachzeitschriftennutzung.....	37
Selektion im Prozess des Organisierens.....	39
Visualisierung: Mehrdeutigkeit als Vorder-/Hintergrund-Problem.....	41
Der Internet-Boom als Problem der Mehrdeutigkeit.....	42
Die zwei Komponenten der Selektion bei der Fachzeitschriftennutzung.....	46
Retention im Prozess des Organisierens.....	46
Die zwei Komponenten der Retention bei der Fachzeitschriftennutzung.....	47
Modell der Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten.....	56

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflage und Titelzahl der Fachzeitschriften in Deutschland (Fachpresse Statistik, 2003) .....	7
Tabelle 2: Aufgabenarten und entstehende Unsicherheiten (Atkin, 1973).....	22

## ABSTRACT

---

Diese Bachelorarbeit behandelt Fachzeitschriften und ihre Möglichkeiten, als Werkzeug zur Wissensentwicklung eingesetzt zu werden. Vor dem Hintergrund kommunikations- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse wird ein integrierendes Modell zur Wissensentwicklung durch systematische Fachzeitschriftennutzung in Organisationen entwickelt.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive stehen dabei der Uses & Gratifications –, sowie der Information Seeking Ansatz im Vordergrund. Anhand von Karl Weicks „Prozess des Organisierens“ (1995a) wird diese an individuellen Rezipienten orientierte Perspektive auf organisationale Kontexte ausgeweitet. Dabei interessieren vor allem drei Aspekte:

1. Die Gestaltung organisationaler Informationsumwelten unter Zuhilfenahme von Fachzeitschriften.
2. Die individuellen und kooperativen Sinngebungsprozesse, die in Verbindung mit der Fachzeitschriftennutzung auftreten.
3. Die Retentionen von Fachzeitschrifteninhalten, die als Anknüpfungspunkt für weitere organisationale Prozesse bereit stehen.

Die Arbeit strukturiert unter diesen Aspekten Anforderungen und Problemfelder der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen, um so erstmals eine zusammenhängende theoretische Perspektive bereitzustellen, die als Grundlage für empirische Studien dienen kann – etwa zur Evaluation der Fachzeitschriftennutzung in einem bestimmten Unternehmen. Das entwickelte Modell dient abschließend zur Ableitung erster allgemeiner Implikationen für die Praxis der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen..

## 1 EINFÜHRUNG

---

Wer nach einem ausdifferenzierten Medienangebot sucht, kann hierzulande schon am Bahnhofskiosk aufhören: Weltweit bietet Deutschland eine der größten Auswahlen an Publikumszeitschriften und Fachmagazinen (vgl. International Federation of the Periodical Press, 2000).

Diese Flut an Gedrucktem dürfte einer der Gründe sein, warum uns kaum eine Organisation einfällt, die nicht regelmäßig Fachzeitschriften bezieht. Ob Unternehmen, Behörden, Stiftungen, Hochschulen, Pfarreien – über die meisten Schreibtische dürfte regelmäßig die eine oder andere Fachzeitschrift wandern. Fachzeitschriften sind schließlich Sensor für die Umwelt, Botschafter neuer Ideen, kurz ein Werkzeug zur Wissensentwicklung. Aber nutzen Organisationen diese Potenziale auch? Haben sie eine Vorstellung davon, welche Fachzeitschriften wirklich etwas bringen? Welche Publikationen handlungsrelevante Informationen enthalten und welche den Mitarbeitern mit viel Schlamm und wenig Gold die Zeit stehlen?

Diese Arbeit basiert in Teilen auf der Vermutung, dass die meisten Organisationen sich mit über Jahren gewachsenen Informationsumwelten zufrieden geben; dass sie diese selten, wenn überhaupt, evaluieren und dass das Potenzial von Fachzeitschriften für die Wissensentwicklung nur dann erschlossen werden kann, wenn ihre Nutzung mit bestimmten anderen organisationalen Prozessen verknüpft wird – das bedeutet, dass handlungsrelevante Informationen herausdestilliert werden und auf sie zurückgegriffen werden kann.

Um aufzuzeigen, welche Rolle Fachzeitschriften für die Wissensentwicklung in Organisationen spielen können, verknüpft diese Arbeit organisationstheoretische und kommunikationswissenschaftliche Ansätze. Sie entwickelt ein integrierendes Modell der Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten. Und sie versucht den Blick beider Wissenschaftsdisziplinen über den Tellerrand zu öffnen: Den der Organisationswissenschaft für die Einbindung von Fachzeitschriften in organisationale Prozesse. Und den der Kommunikationswissenschaft für die Einbettung von Rezipienten in dynamische soziale Umfeldler.

### 1.1 Problemstellung und Relevanz

---

Die Berufswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert: „Im Zentrum der heutigen Arbeitsgesellschaft steht nicht mehr die arbeitsteilige, hierarchisch organisierte, technisch unterstützte Fertigung größerer Stückzahlen von Sachgütern durch lohnabhängig Beschäftigte. Immer bedeutsamer wird die Organisation sozialer Beziehungen - vor allem durch wissens- und kommunikationsintensive Dienstleistungen. Deshalb begreifen zahlreiche Autoren die Gegenwartsgesellschaft als Informations-, Kommunikations- oder Wissensgesellschaft (vgl. Drucker 1994, Toffler, 1993, Stehr 1994, Krohn 1997, Willke 1998).“ (Heidenreich, 2000, S. 107).

Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen neuen Herausforderungen stellen: Die Innovationszyklen werden kürzer, das Wissen der Mitarbeiter veraltet schneller, Märkte entstehen und vergehen in kürzeren Zeiträumen. Unternehmensberater und Autoren von Management-Büchern haben für diese Zwänge und die geeignete Reaktion auf sie einen bunten Reigen Schlagwörter geprägt: Sie bezeichnen erfolgreiche Organisationen etwa als „Adaptive Enterprise“ (Cap Gemini, 2002), „Das revolutionäre Unternehmen“ (Hamel, 2001) oder konstatieren gleich: „Wenn's funktioniert – ändern Sie's“ (Kriegel & Patler, 1992).

Die dahinterliegende Grundannahme ist immer, dass Organisationen anpassungsfähig sein müssen, um zu überleben<sup>1</sup>. Ein wichtiger Aspekt anpassungsfähiger Organisationen besteht darin, Informationsquellen im Sinne des Organisationszwecks optimal auszuschöpfen und daraus geeignete Handlungen abzuleiten. Fachzeitschriften erscheinen als gutes Beispiel für solche externen Informationsquellen: Sie werden von den meisten Organisationen genutzt und es gibt sie in kaum zählbarer Vielfalt (vgl. Abschnitt 2.1). In Befragungen geben Entscheider regelmäßig an, dass Fachzeitschriften für sie zu den wichtigsten Informationsquellen zählen, die Entscheidungsprozesse ständig begleiten (z. B. Deutsche Fachpresse, 2001a).

Deshalb berührt die Fachzeitschriftennutzung in Organisationen eine Reihe relevanter Fragen für die Organisationspraxis, die Kommunikations- und Organisationswissenschaft sowie die Medienökonomie. Diese Relevanzaspekte sollen im Folgenden kurz diskutiert werden.

### Organisationspraktische Relevanz

Organisationen fehlt es an Handlungsempfehlungen für die Einbindung externer Wissensquellen in ihre internen Prozesse (vgl. Edler, 2003b, S. 10). Ziel einer Organisation muss es sein, die Investitionen für Fachzeitschriften richtig zu tätigen. Aber auch die Arbeitszeit von Mitarbeitern, die für Fachzeitschriftenlektüre aufgewandt wird, sollte so zielgerichtet wie möglich eingesetzt werden.

Organisationen brauchen daher Instrumente, die es ihnen erlauben, ihre Informationsumwelten zu evaluieren. Es ist relevant zu erfahren, welche Fachzeitschriften zur Wissensentwicklung beitragen und welche nicht. Diese Arbeit strukturiert deshalb die Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten und ermöglicht so, Problemfelder und Anforderungen einfacher zu identifizieren.

### Kommunikations- und Organisationswissenschaftliche Relevanz

Die aktuelle Forschungslage bildet die zweite Relevanzebene. Die Kommunikationswissenschaft hat sich in ihrer Tradition nur sehr wenig mit dem Medium Zeitschrift beschäftigt (vgl. Bohrmann, 2002, S. 28). So wurde etwa nur ein einziges Mal durch Hagemann (1957) eine umfassende Stichtagserhebung des Zeitschriftenmarktes durchgeführt.

Die Forschungslücke vertieft sich in Bezug auf Fachzeitschriften. Bis heute finden sich hier kaum kommunikationswissenschaftliche Studien. Daten werden im Wesentlichen von der Praxis für die Praxis bereitgestellt. Markt-Media Studien dominieren die Literatur, meist Auftragsforschungen der großen Fachzeitschriftenverlegerverbände Deutsche Fachpresse (eine Tochter des Verbandes Deutscher Zeitschriftenverleger) oder B2BMedia (ein Zusammenschluss von Fachverlegern innerhalb der britischen Periodical Publishers Association). Diese Publikationen richten sich vor allem an Mediaplaner. Eine aktuelle Emnid-Studie versucht im Gegenzug die Entscheidungskriterien von Mediaplanern für Fachzeitschriftenverleger offen zu legen (Zanetti Altstoetter Trurnit [sic], 2004). Und Redaktionen werden durch eine Reihe von Studien unterstützt, die sich ausführlich mit einer bestimmten Fachzeitschrift auseinandersetzen und deren Leserstruktur, Informationsbedürfnisse und Wünsche ausleuchten (z. B. „Leseranalyse Praxis Aktuell“, 2002; Eckhardt, 1978 zit. n. Böhme, 1995).

Zur Einbindung von Fachzeitschriften in organisationale Kontexte gibt es hingegen wenig zu lesen. In Deutschland findet sich allein eine aktuelle Studie: Böhme hat 1995 versucht, den „Wert von Fachzeitschriften für den Unternehmenserfolg“ zu erfor-

---

<sup>1</sup> DAS ÜBERLEBEN AN SICH STELLT OHNEHIN DAS ÜBLICHERWEISE UNTERSTELLTE ZIEL VON ORGANISATIONEN DAR (VGL. Z. B. FRANZ, 2003, S. 54)

schen. Neben der eigenen kompakten Erhebung in 73 Maschinenbauunternehmen stützt er sich hauptsächlich auf Studien aus den 60er und 70er Jahren.

In der organisationswissenschaftlichen Literatur sieht es kaum besser aus. So hat man sich im Rahmen der Wissensmanagement-Forschung bisher kaum mit konkreten externen Wissensquellen auseinandergesetzt, zu denen Fachzeitschriften in dieser Arbeit gezählt werden. Autoren wie Probst, Raub, & Romhardt (1999), Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) oder Willke (1998) setzen mit ihrem Kerninteresse erst später an: Wenn das Wissen schon in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und der Organisation wieder zu Gute kommen soll.

Schon anhand dieser groben Aufzählung wird deutlich, dass es einen größeren blinden Fleck gibt, der weder in der Kommunikationswissenschaft, noch in der Organisationswissenschaft thematisiert wird: Generell nutzbare Modellierungen zur Einbindung bestimmter Informationsquellen, wie Fachzeitschriften, in organisationale Kontexte.

### Medienökonomische Relevanz

Zuletzt ist das Thema auch für Fachzeitschriftenverlage relevant. In einer Welt, in der mehr Informationen als jemals zuvor zur Verfügung stehen, müssen sie ihre Medien ständigen Optimierungen unterziehen. Auch die Fachzeitschriftenverlage leiden unter einer verschärften Konkurrenzsituation durch beruflich genutzte Komplementärmedien wie branchennahe Internetangebote oder schlagwortspezifische Suchmaschinenwerbung (vgl. Fine, 2004). Deshalb sollten sie sich die Fragen stellen: „Wie nutzen unsere Leser die Zeitschriften?“ „Sind die Informationen für unsere Leser handlungsrelevant?“ Und am Wichtigsten: „Können wir Verleger unsere Produkte auf die Nutzung in Organisationen hin optimieren?“

Diese Arbeit hält durch ihre Modellierung organisationaler Informationsprozesse einige Ansätze für Verlage bereit, wie sie solche Prozesse durch ihre Medien anstoßen, begleiten und optimieren können. Allerdings sind diese Ergebnisse eher ein Nebenprodukt der Ausführungen zur Organisationspraxis. Sie stehen nicht im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses der Arbeit.

## 1.2 Forschungsfrage und weiterer Aufbau der Arbeit

---

Die unterschiedlichen Relevanzebenen strukturieren das Erkenntnisinteresse der Arbeit. Eine Modellierung organisationaler Fachzeitschriftennutzung kann Organisationen dabei helfen, ihre Nutzung externer Informationsquellen systematisch zu evaluieren. Sie kann für die Wissenschaft Aspekte des Themas verknüpfen, denen bisher nur isoliert aus entweder kommunikations- oder organisationswissenschaftlicher Perspektive nachgegangen wurde. Und sie kann bei Verlegern ein vertieftes Verständnis dafür wecken, warum und mit welchem Ziel ihre Produkte genutzt werden. Aus diesem Anspruch ergibt sich die Forschungsfrage, der in dieser Arbeit nachgegangen werden soll:

Wie kann die auf Wissensentwicklung ausgerichtete Fachzeitschriftennutzung in Organisationen vor dem Hintergrund kommunikations- und organisationswissenschaftlicher Konzepte strukturiert dargestellt werden?

In den folgenden Abschnitten werden dafür zunächst die Grundlagen gelegt. Die zentralen Begriffe „Fachzeitschriften“, „Wissen“ und „Information“ werden kurz definiert und miteinander in Verbindung gebracht. Anschließend wird der aktuelle Forschungsstand in Bezug auf die Fachzeitschriftennutzung in Organisationen rekapituliert. Dazu wird zunächst der Markt der

Fachzeitschriften kurz untersucht, dann Studien vorgestellt, die Rückschlüsse darauf erlauben, welche Rolle Fachzeitschriften in den Informationsumwelten von Organisationen spielen. Der Abschnitt 2.3 untersucht die Rezeption von Fachzeitschriften, indem zwei Formen der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen und ihre Intensität betrachtet werden. In diesen Abschnitten dienen ökonomische Arbeiten und Markt-Media Studien als Grundlage. Die kommunikationswissenschaftliche Perspektive wird anschließend im Unterkapitel 2.4 entwickelt, wo die Motive der Fachzeitschriftennutzung untersucht werden. Ein Resümee des Forschungsstandes (Abschnitt 2.5) führt Ergebnisse aus den Studien zusammen und problematisiert die in Bezug auf die Nutzung in Organisationen vorhandenen Erkenntnislücken.

### 1.2.1 Definition von Fachzeitschriften

Zeitschriften, die „spezielle Informationen für den Rezipienten in seiner Berufsrolle bieten“ (Heinrich, 2002, S. 62f.) werden in Deutschland üblicherweise als *Fachzeitschriften* bezeichnet. In den USA wird dieser Typ von Zeitschrift „Trade Magazine“ (vgl. Daly, Henry & Ryder, 1997, S. 8) oder „B2B Magazine“ (z. B. PPA, 2002) genannt.

Eine Definition von Fachzeitschriften muss allgemein bleiben, weil ihr Markt extrem ausdifferenziert ist. Das ist notwendigerweise so, wie der Arbeitskreis Media-Informationen Fachzeitschriften (1985) unterstreicht: „Die deutsche Fachpresse muss so weit verzweigt sein, wie es unsere arbeitsteilige Gesellschaft ist. Nur so vermag sie ihren medienpolitischen Auftrag zu erfüllen.“ (S. 14).

Der Arbeitskreis definiert Fachzeitschriften deshalb so: „Fachzeitschriften sind periodisch erscheinende Publikationen über bestimmte Fachgebiete, die der beruflichen Information und Fortbildung eindeutig definierbarer, nach fachlichen Kriterien abgrenzbarer Zielgruppen dienen und überwiegend postalisch vertrieben werden.“.

Die Definition des Verbandes deutscher Zeitschriftenverleger ergänzt diese Definition noch um die Erscheinungsweise und legt fest:

Als Fachzeitschriften (hierzu zählen auch alle wissenschaftlichen Zeitschriften) gelten alle periodischen Druckwerke, die mit der Absicht eines zeitlich unbegrenzten Erscheinens mindestens viermal jährlich herausgegeben werden und sich in erster Linie mit beruflich relevanten Inhalten befassen. Dabei ist es unerheblich, ob diese Zeitschriften unentgeltlich abgegeben werden oder nicht. („Definition Fachzeitschriften“, o. D.)

Gleichzeitig grenzt er davon eine ganze Reihe von Titeln ab, nämlich „konfessionelle Zeitschriften, Kundenzeitschriften, Titel der Wirtschaftspresse sowie typische Special Interest-Zeitschriften (Hobby und Freizeit), Partworks<sup>2</sup>, Loseblattsammlungen von Gesetzen, aus Remittenden aufgebundene Einzelbände und dergleichen.“ Diese Publikationen werden nicht als Fachzeitschriften verstanden.

Eine solche Definition beschreibt den Gegenstand leider etwas unzureichend. Vor dem Hintergrund organisationaler Kontexte erscheint es nicht sinnvoll, bestimmte Zeitschriftentypen, wie etwa konfessionelle Blätter, auszunehmen: Mitarbeiter einer Pfarrei oder einer Diakonie lesen diese aus beruflichem Interesse. Ähnliches gilt für die wöchentliche oder monatliche Wirtschaftspresse und etwa in der Anlageberatung tätige Bankangestellte. Die letztendliche Bestimmung einer Zeitschrift als Fachzeitschrift erfolgt damit nicht ausschließlich durch den Verlag, sondern ebenso durch den Rezipienten.

---

<sup>2</sup> Partworks sind preisgebundene Special Interest Publikationen, die als Sammel-exemplare, häufig mit Beilagen, veröffentlicht werden.

Teilweise wird eine solche rezipientenorientierte Sichtweise in den empirischen Studien aufgegriffen. Die Leistungsanalyse Fachmedien erhebt die Nutzung von Fachzeitschriften, indem sie nach „Fachzeitschriften, d. h. Zeitschriften oder Zeitungen, die sich mit beruflich relevanten Inhalten an Sie wenden.“ fragt (Deutsche Fachpresse, 2001a, S. 25).

Weil dies aber nur für einen kleinen Teil der vorhandenen Studien gilt und die meisten auf einer angebotsorientierten Sichtweise aufbauen, orientiert sich diese Arbeit dennoch an der angebotsorientierten Perspektive. Das schließt natürlich nicht aus, dass Organisationen auch andere Mediengattungen, wie etwa Tageszeitungen, Wirtschaftsmagazine oder elektronische Newsletter zur systematischen Wissensentwicklung einsetzen können.

### **1.2.2 Definition von Wissen und Information**

Wenn durch Fachzeitschriften Wissen entwickelt werden soll, dann muss man sich die Frage stellen, was „Wissen“ eigentlich ist. In der Forschung werden die Begriffe „Wissen“ und „Information“ häufig nicht trennscharf verwendet. Informations- und Kommunikationswissenschaften, Organisationsforschung und Ökonomie – sie alle versammeln unter den Dächern ihrer Bibliotheken zahllose Definitionen für ein schwammiges Konzept. Probst, Raub & Romhardt haben 1999 eine Trennung zwischen Daten, Information und Wissen vorgeschlagen, die sich für diese Arbeit anbietet, weil sie eng mit dem noch zu erläuternden „Prozess des Organisierens“ (vgl. Kapitel 4) zusammenhängt: Daten, so ihr Ansatz, werden durch Interpretation zu Informationen. Durch Kenntnisse und Fähigkeiten vernetzte Informationen werden wiederum als Wissen definiert. Dieses Wissen entfaltet seinen Wert allerdings erst in der Nützlichkeit zur Lösung von bestimmten Aufgabenstellungen und Problemen. Es ist, insbesondere in einem organisationalen, zweckorientierten Kontext immer ein „Knowledge to some end“ (Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 85), ein Wissen, um zu handeln. Probst et al. schreiben dazu:

„Managern geht es nicht um die zweckfreie Produktion von Erkenntnissen, sondern vielmehr um die zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig angesehen werden. Wissen ist also nicht Erkenntnis, sondern muss seinen Nutzen in der praktischen Anwendung erweisen.“ (1999).

Bei der Fachzeitschriftennutzung kann man plausibel von einem ähnlichen Interesse ausgehen: Die Rezipienten sind an neuen Informationen interessiert, die sie mit ihren vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten vernetzen können; Informationen, die sie in ihrem organisationalen Kontext verwenden können. Es geht dabei also immer um Dinge, die der Akteur vor der Rezeption noch nicht wusste (vgl. Atkin, 1973, S. 207). Handlungsrelevant wird eine Information immer dann, wenn sie mit vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten verknüpft werden kann und erwartet wird, dass sie im organisationalen Kontext von Nutzen sein könnte.

In dieser Arbeit soll unter Wissen deshalb folgendes verstanden werden:

Wissen ist jede im Sinne des Organisationszwecks  
als handlungsrelevant interpretierte Information.

Informationsqualität kann deshalb keine informationsinhärente Eigenschaft sein – vielmehr weist der Rezipient einem Inhalt aktiv Bedeutung zu.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird deutlich werden, dass Organisationen über ihre Prozesse fortlaufend Wissen entwickeln. Wir alle gestalten Informationsumwelten, wählen bestimmte Daten zur weiteren Bearbeitung aus, interpretieren diese Informationen in individuellen und kooperativen Sinngebungsprozessen und legen das so generierte Wissen auf verschiedene Weise ab, um später wieder darauf zugreifen zu können.

## 2 DER KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNGSSTAND

Im Abschnitt „Kommunikations- und Organisationswissenschaftliche Relevanz“ (vgl. 1.1) ist bereits angeklungen, wie wenig sich die vorhandene Forschung mit der Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten beschäftigt hat. „Steht bei den allgemeinen Studien die Informationsversorgung der Unternehmung im Mittelpunkt“, kritisiert Böhme, „so liegt der Schwerpunkt bei den Feinstudien auf Werbung von Anzeigenkunden für die jeweils betrachtete Fachzeitschrift.“ (1995, S. 83).

Da erscheint es notwendig, auch in angrenzenden Wissenschaftsbereichen nach aktuellen Erkenntnissen zu suchen, die ein Verständnis für die Anforderungen und Problemfelder systematischer Fachzeitschriftennutzung fördern könnten. Zunächst wird deshalb der Fachzeitschriftenmarkt untersucht, um einen ersten Einblick in das publizistische Feld zu geben, mit dem sich Organisationen auseinanderzusetzen haben. Im Abschnitt 2.2 werden einige Studien vorgestellt, die sich mit den Informationsumwelten von Organisationen auseinander gesetzt haben. So können Fachzeitschriften in ihrer Wertigkeit besser verortet werden. Die Abschnitte zu den „Formen“ und der „Intensität der Fachzeitschriftennutzung“ (2.3.1 und 2.3.2) beschäftigen sich mit der Frage, auf welche Weise und wie ausführlich Fachzeitschriften zur beruflichen Information herangezogen werden. Mit dem Uses & Gratifications - und dem Information Seeking Ansatz werden anschließend im Abschnitt 2.4 die theoretischen kommunikationswissenschaftlichen Grundlagen gelegt, um die typischen Motive der Fachzeitschriftennutzung zu beleuchten. Das Kapitel schließt mit einem Resümee des Forschungsstandes, in dem die bisherigen Erkenntnisse zusammengeführt werden.

### 2.1 Fachzeitschriften in Deutschland – ein Marktüberblick

Was ist über den deutschen Fachzeitschriftenmarkt bekannt? Wie stellt er sich heute dar und wie dynamisch verändert er sich? Dieser Abschnitt soll einen kurzen Einblick in die Informationsumwelt geben, der Organisationen gegenüber stehen, wenn sie Fachzeitschriften einsetzen möchten.

Das hier präsentierte Zahlenmaterial bezieht sich dabei auf Fachzeitschriften, wie sie der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger definiert (vgl. Abschnitt 1.2.1), dessen Verbandstochter Deutsche Fachpresse eine jährliche Statistik der Fachpresse herausgibt. Weitaus mehr Titel listete früher die amtliche Pressestatistik auf. Allerdings wurde diese Übersicht mit dem Erscheinungsjahr 1994 eingestellt. Die heute vorliegende VDZ Statistik deckt rund ein Drittel des von der amtlichen Statistik erfassten Zeitschriftensektors ab, schreibt Heinrich (2002, S. 64) und schätzt, dass „von dieser Schnittmenge [...] vermutlich heute noch ausgegangen werden [kann].“

<i>Fachpresse Statistik</i>	2001	2002	2003	<i>Veränderung 2002 / 2003</i>
Gesamt-Titelanzahl	3646 Titel	3563 Titel	3623 Titel	+ 1,7%
Jahresauflage	476 Mio. Expl.	464 Mio. Expl.	441Mio. Expl.	- 5,0%

Tabelle 1: Auflage und Titelzahl der Fachzeitschriften in Deutschland (Fachpresse Statistik, 2003)

Der Gesamtumsatz der Fachverlage ist in 2003, ähnlich wie im Vorjahr, um knapp 5% auf 1,80 Mrd. Euro gesunken. Dafür verantwortlich sind vor allem die um 9,2% gefallen Anzeigenerlöse (Deutsche Fachpresse, 2003a). Diese Last verteilt sich auf viele Schultern, denn die Branche der Fachverlage ist stark mittelständisch geprägt: Der Verband Deutsche Fachpresse re-

präsentiert 550 Mitgliedsverlage, wobei der Umsatz des mittleren Verlages (Median) 2003 circa 5,1 Millionen Euro beträgt. Ein Anbieter verlegt dabei im Schnitt acht Titel (Deutsche Fachpresse, 2001b)<sup>3</sup>.

Organisationen stehen damit einer Vielzahl von Medienanbietern gegenüber, die eine kaum überschaubare Landschaft an Medienangeboten formen. 3623 Fachzeitschriftentitel zählt die Statistik für 2003 (vgl. Tabelle 1), die im vierten Quartal 2003 15,54 Millionen Exemplare verkaufen konnten (VDZ, 2004). Gleichzeitig ist der Titelmart der Fachpresse recht dynamisch: Inzwischen wächst die Zahl der Fachzeitschriftentitel wieder (vgl. Tabelle 1). Nachdem 2002 im Rahmen der allgemeinen Medienkrise 167 Zeitschriften eingestellt und nur 84 neu eingeführt wurden, ist inzwischen die Bilanz wieder ins Positive verkehrt: 2003 wurden 210 Titel neu eingeführt bei nur 150 Einstellungen. (Deutsche Fachpresse, 2003a, vgl. Abbildung 1). Das entspricht einer Zeitschriftenfluktuation von rund 10% jährlich.

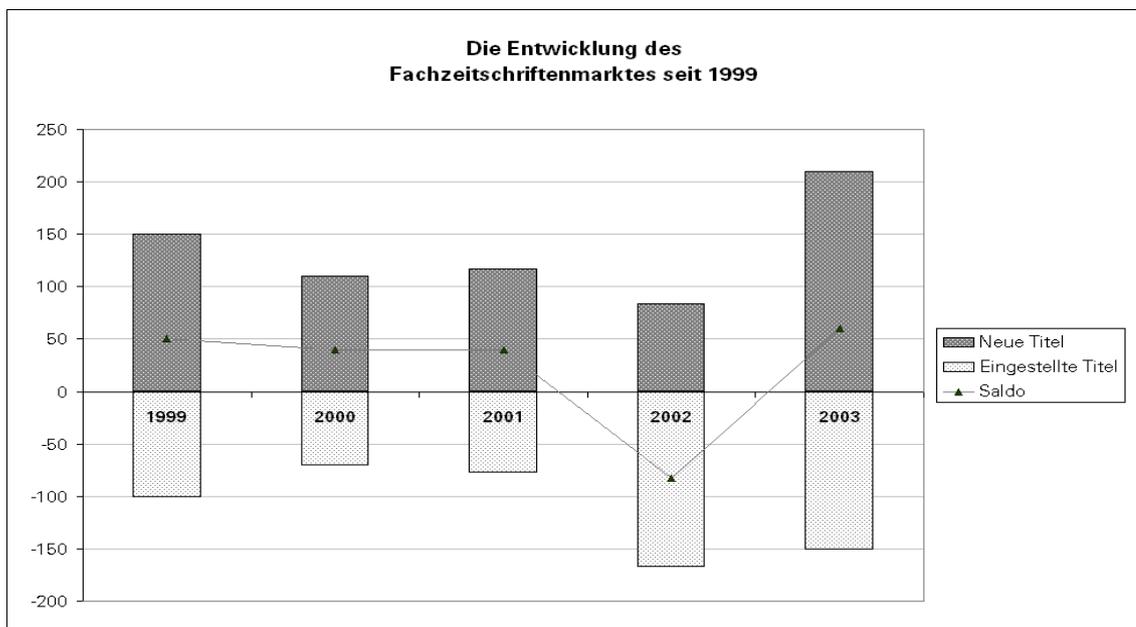


Abbildung 1: Der Fachzeitschriftenmarkt wächst nach Unterbrechung in 2002 wieder (vgl. Deutsche Fachpresse 2000, 2001 & 2003, eigene Darstellung)

Ein anderer Gradmesser für die Dynamik des Marktes ist die Zahl der relaunchten Titel (vgl. Abbildung 2). Nach den Krisen-jahren 2001 und 2002 werden mehr Titel denn je überdacht: fast 294 Zeitschriften wurden im letzten Jahr neu ausgerichtet.

Damit umgibt Organisationen eine nicht nur in Bezug auf die Kommunikatoren vielfältige, sondern auch sehr dynamische Fachzeitschriftenumwelt, die sich ihnen in der Regel ins Büro drängt: Fachzeitschriften werden fast ausschließlich im Abonnement vertrieben. Nur rund 10% werden im Einzelhandel verkauft (VDZ, 2004). Die Kosten für Fachzeitschriften schwanken stark zwischen kostenfrei (so genannte „Qualified Circulation“- oder „Controlled Circulation“- Angebote) und mehreren tau-send Euro pro Bezugsjahr (beispielsweise für kleinauflagig gedruckte Newsletter).

Organisationen sehen sich also einer ausdifferenzierten Fachzeitschriftenlandschaft gegenüber: Außerordentlich vielfältig in Bezug auf Anbieter und Inhalte, schwer einzuschätzen in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis, dynamisch in der Etablie-rung, Veränderung und Einstellung von Titeln.

<sup>3</sup> Dieser Wert wird in neueren Ausgaben der Fachpresse Statistik nicht mehr ausgewiesen. Deshalb wird hier der Wert aus 2001 zitiert.

Welche Rolle spielen diese Medien in den Informationsumwelten von Organisationen?

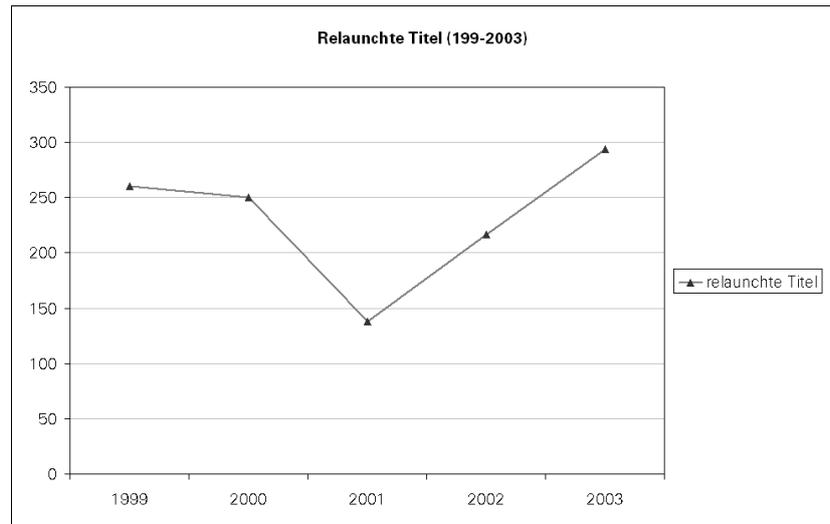


Abbildung 2: Anzahl der relaunchten Fachzeitschriftentitel (Deutsche Fachpresse, 2000, 2002 & 2003, eigene Darstellung)

## 2.2 Die Rolle von Fachzeitschriften in der Informationsumwelt von Organisationen

Organisationen und ihre Akteure haben zahlreiche Möglichkeiten, Informationen aus externen Quellen zu akquirieren. Direktwerbung, Wirtschaftspresse, Außendienst, Messen und Internetangebote werden beispielsweise von der Leistungsanalyse Fachmedien neben Fachzeitschriften abgefragt (Deutsche Fachpresse, 2001a, S.17). Im Folgenden soll kurz die Rolle von Fachzeitschriften im Kanon externer Informationsquellen erörtert werden.

Eine Befragung des Fraunhofer Institutes unter 497 Unternehmen in Deutschland zeigte eine hohe Wertschätzung von externen Wissensangeboten durch deutsche Unternehmen in Bezug auf technische Informationen (vgl. Abbildung 3<sup>4</sup>; Edler, 2003a). Dabei waren die als wichtig bewerteten Quellen sehr vielfältig, am häufigsten wurden gedruckte und elektronische Quellen verwendet (S. 49). Die Befragung förderte zudem einige Probleme bei der Nutzung externer Quellen zutage:

Die größten Hindernisse zur Aneignung externen Wissens lagen nach Auskunft der befragten Unternehmen innerhalb der Organisation. Sie beruhen hauptsächlich auf der Furcht vor dem Verlust eigenen Wissens und auf unzureichenden internen Prozessen, insbesondere hinsichtlich der Informationsgewinnung über das externe Angebot an relevantem Wissen (Edler, 2003b, S.10f.). Die Datenlage aus anderen Studien deutet zudem daraufhin, dass größere Unternehmen tendenziell mehr unterschiedliche Informationsquellen nutzen als kleinere Unternehmen (vgl. Bayerisches Staatsministerium, 1976, zit. n. Böhme, 1995): „In mittelständischen Unternehmen wurden bis zu 60 Fachzeitschriften gezählt, in den untersuchten Großunternehmen werden mehrere hundert Fachzeitschriften gehalten, einige davon mehrfach.“ (S. 49). Unternehmen in innovationsgetriebenen Branchen, wie Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik und Feinmechanik, nutzen ebenfalls mehr Quellen, so die Studie.

Vor dem Hintergrund des ausdifferenzierten Angebotes an Fachzeitschriften (vgl. Abschnitt 2.1) ist es denkbar, dass eines der Probleme einer systematischen Fachzeitschriftennutzung schon bei der Auswahl beginnt. Dabei stellen für viele Unternehmen Fachzeitschriften die wichtigste Informationsquelle dar (vgl. Böhme, 1995, S. 66): „Ihnen wird neben einer Bedeutung für den allgemeinen Überblick auch eine Bedeutung für detaillierte, Unternehmen interessierende Themen beigemessen.“ (Bayerisches Staatsministerium, 1976, zit. n. Böhme 1995, S. 49).

<sup>4</sup> Die Legende zur Abbildung gibt eine sechsstufige Skala an, visualisiert werden aber nur fünf Stufen. Diese Darstellung ist genau so aus der Quelle übernommen worden. Für eine Klärung war der Autor der Fraunhofer Studie nicht zu erreichen.

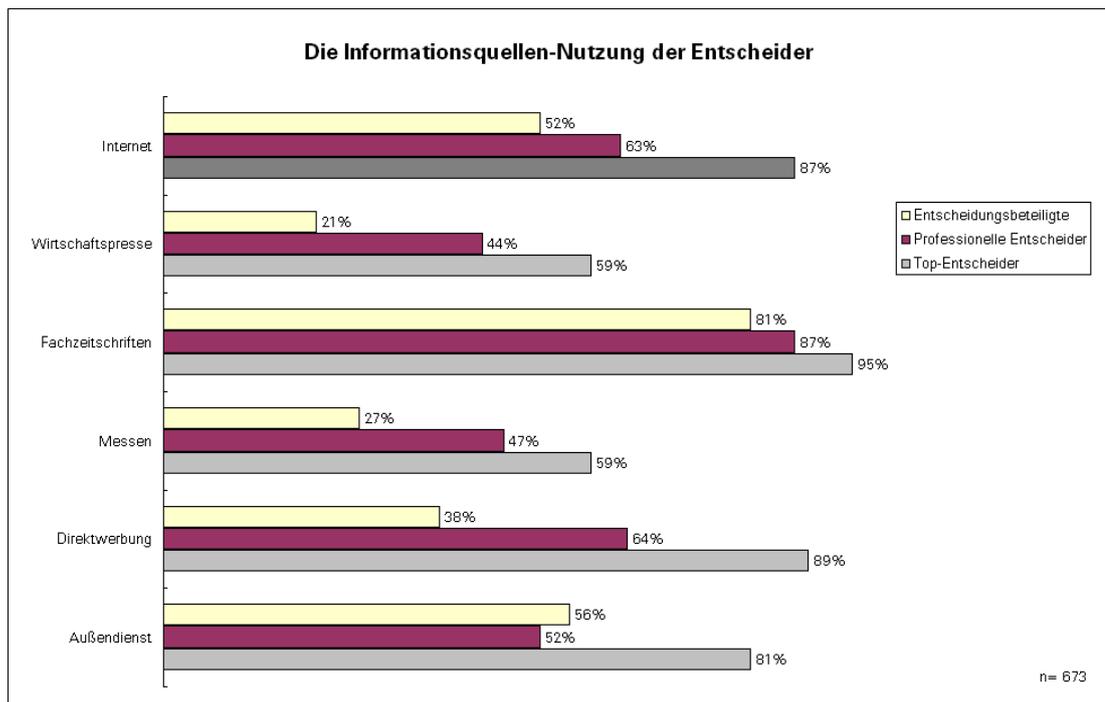


Abbildung 4: Als Top-Entscheider eingestufte Befragte nutzen durchweg mehr Informationsquellen. (vgl. Deutsche Fachpresse, 2001a, S. 12)

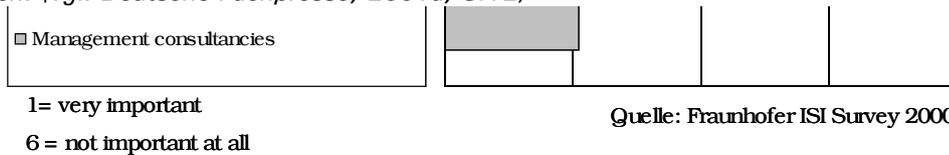


Abbildung 3: Die Bedeutung unterschiedlicher Quellen für die Aneignung externen technologischen Wissens (Fraunhofer, 2002)

Diese Einschätzung wird durch aktuelle Befragungen von Entscheidern in Unternehmen gestützt. Die Leistungsanalyse Fachmedien konstatiert, dass 85% aller „professionellen Entscheider und Entscheidungs-beteiligten“ in den letzten zwölf Monaten Fachzeitschriften genutzt haben (vgl. Deutsche Fachpresse, 2001a, S. 12). Dabei nutzen die als „Top-Entscheider“<sup>5</sup> eingestufte Befragte durchweg die meisten Informationsquellen: Mit 95% zogen nahezu alle von ihnen im der Befragung vorangehenden Jahr auch Fachzeitschriften heran (vgl. Abbildung 4).

Erwartungsgemäß werden solch hervorragende Ergebnisse auch von Auftragsforschungen in anderen Ländern erreicht. Eine Studie der britischen Periodical Publishers Association (2002) kommt zu dem Schluss, dass sogenannte „Business Publications“<sup>6</sup> die am häufigsten regelmäßig genutzte Informationsquelle in Unternehmen sei (vgl. Abbildung 5). Allgemeine Wirtschaftsmagazine erreichen hier sogar weniger als die Hälfte der Befragten.

<sup>5</sup> Als „Top Entscheider“ wurden Befragte eingestuft, die über ein jährliches Einkaufsvolumen von mind. 50.000 Euro verfügten und an Entscheidungen über Anschaffungen oder Lieferanten mit Budget Verantwortung beteiligt sind.

<sup>6</sup> „Business Publications“ werden von der PPA wie Fachzeitschriften definiert: als Publikationen, die sich explizit an bestimmte Branchen oder Berufsgruppen richten. Wirtschaftsmagazine werden als „General Business Magazines“ davon abgegrenzt. (vgl. PPA, 2002)

Auch Böhme hat in seiner Untersuchung die Bedeutung von Informationsquellen einschätzen lassen (vgl. Abbildung 6). Hier ähneln Fachzeitschriften in ihrer Bedeutung den Gesprächen mit Fachkollegen, als dritt wichtigste Quelle geben die befragten Maschinenbauunternehmen Messen und Ausstellungen an. Diese Daten stammen zwar nicht aus einer Auftragsforschung, sind aber aufgrund der sehr geringen Fallzahl (n=73) trotzdem nur mit großer Vorsicht zu interpretieren.

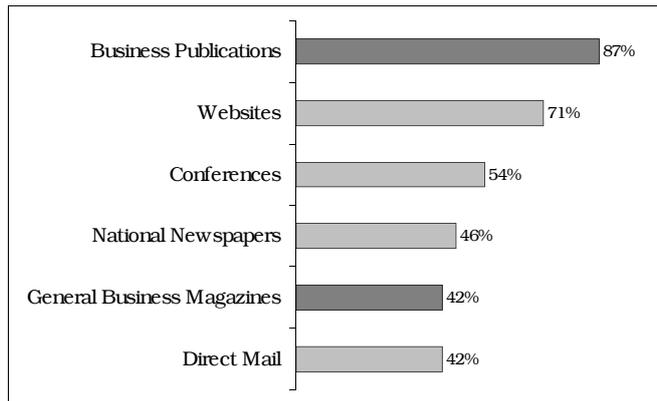


Abbildung 5: Regelmäßig genutzte Informationsquellen

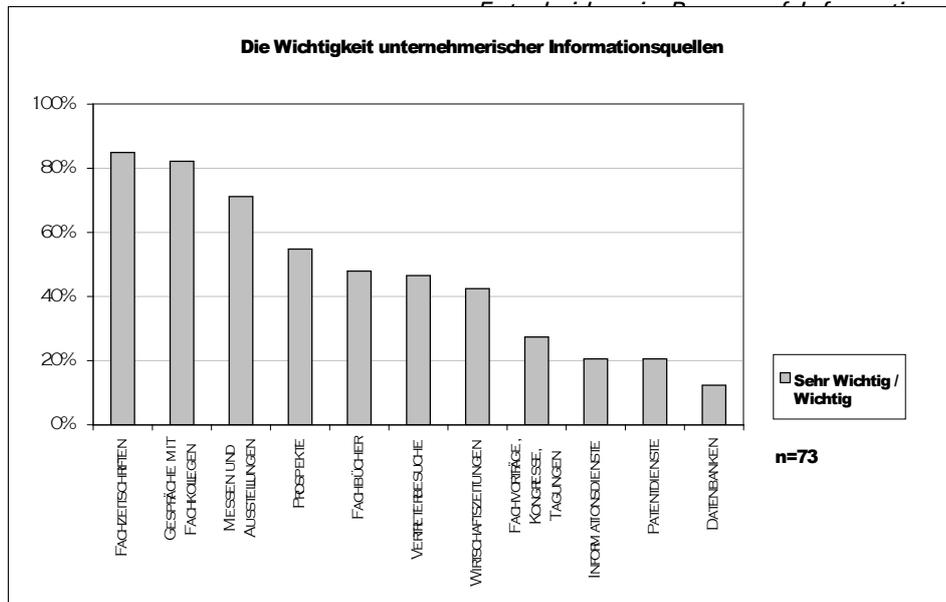


Abbildung 6: Die Bedeutung von unternehmerischen Informationsquellen im Vergleich (Böhme, 1995, S. 102, Auswertung der Top-Two Boxes einer 5er Skala)

Aus den vorgestellten Studien ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild: Fachzeitschriften spielen offenbar eine wichtige Rolle in den Informationsumwelten von Organisationen, zumindest von Unternehmen. Die große Mehrheit der Entscheider, unabhängig von Land und Befragung, liest Fachpublikationen. Wie intensiv und in welcher Form das üblicherweise geschieht erläutert der folgende Abschnitt.

### 2.3 Die Rezeption von Fachzeitschriften

Fachzeitschriften stellen einen wichtigen Teil der Informationsumwelten von Organisationen dar. Umso wichtiger ist es deshalb, ihre Nutzung zu untersuchen. Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr hat in seiner Studie zum Informationsbedarf des Mittelstandes zunächst Probleme ausgemacht: Fachzeitschriftenartikel, so gaben die Befragten an, seien häufig zu theoretisch und an ihren Bedürfnissen vorbei geschrieben. Zudem käme es vor, dass sich „verschiedene Artikel in mehreren Fachzeitschriften wiederhol[t]en“ (1976, zit. n. Böhme, 1995, S. 50). Positiv empfanden die Befragten die Aktualität der Artikel sowie die informativen Anzeigen, „aus denen vor allem der Bereich Einkauf Informationen über Lieferanten bezieht.“

Neben solchen allgemeinen Aussagen zur Qualität der redaktionellen und werblichen Inhalte hält der aktuelle Forschungsstand im Wesentlichen auf drei Fragen erste Antworten bereit:

1. Welche Form nimmt die Fachzeitschriftennutzung in Organisationen gewöhnlich an?
2. Wie intensiv wird die Fachzeitschriftenlektüre von Entscheidern betrieben?
3. Was sind die Motive der Fachzeitschriftennutzung von Entscheidern?

### **2.3.1 Formen der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen**

Eine noch offene Frage ist, wie Fachzeitschriften in Organisationen überhaupt ihre Leser erreichen. Es gibt bisher keine Erkenntnisse dazu, in welchen Organisationen welche Akteure explizit zur Nutzung von Fachzeitschriften aufgefordert werden. Darauf aufbauend gibt es auch keine Erkenntnisse darüber, wie formalisiert die Aufforderung zur Fachzeitschriftenlektüre in Organisationen üblicherweise ist. Erreicht die Fachzeitschrift die Rezipienten mit einer konkreten Lektürevorgabe, einem Rezeptionsziel? Oder mändern die Hefte durch die Unternehmen und Behörden, zur freien Verfügung?

Die bisherige Literatur unterscheidet auch kaum zwischen unterschiedlichen Nutzungsformen, lediglich manche Studien, wie die von Böhme (1995) differenzieren zwischen Umlaufnutzung und Archivnutzung. Dieser Unterscheidung schließt sich die vorliegende Arbeit an, weil die Nutzungsform mit der Erfüllung unterschiedlicher Informationsbedürfnisse zusammenhäng dürfte (vgl. Abschnitt 2.4). Aktuelle Ausgaben von Fachzeitschriften, die in der Organisation kursieren, werden wahrscheinlich mit anderen Motiven gelesen, als einzelne Hefte, die aus dem Archiv hervor gezogen werden, um eine bestimmte Fragestellung zu beantworten. Die folgenden Abschnitte dienen deshalb zur Illustration unterschiedlicher Nutzungsformen in der Organisation und zur Ableitung von möglichen Nutzungsmotiven.

#### Umlaufnutzung

Die Umlaufnutzung ist die weitaus häufigste Form der Fachzeitschriftennutzung in Unternehmen und ein „wichtiger Prozess der Informationsdistribution im Unternehmen, da durch ihn bestimmt wird, welchen Personen bestimmte Informationen zur Verfügung gestellt werden.“ (Böhme, 1995, S. 82f.) Dabei wandert die Zeitschrift, meist die aktuellste Ausgabe, nach einem üblicherweise fest gelegten System von Schreibtisch zu Schreibtisch und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter (vgl. Abbildung 7). Meist geschieht dies ohne konkrete Problemstellung. Die Fachzeitschrift wird zur allgemeinen Information genutzt und dabei durch das Unternehmen „geschleust“ (S. 34).

Vorhandene Forschung, die speziell die Umlaufnutzung in Organisationen untersucht, ist rar. „Erkenntnisse“, resigniert Böhme, „sind ansatzweise in der Literatur zu finden, wurden aber nicht weiter vertieft.“ (1995, S. 35). Eine wichtige Forschungslücke, denn die Umlaufnutzung findet in einem noch unbekanntem Kontext statt, der unter anderem durch Zugänglichkeit des Mediums und den Zeitpunkt der Verfügbarkeit determiniert wird.

Ineffizient droht eine solche Nutzung etwa immer dann zu werden, wenn ihre Reihenfolge der Hierarchie im Unternehmen folgt und nicht dem tatsächlichen Nutzungsinteresse an der Fachzeitschrift. Während der Recherchephase für diese Arbeit wiesen mich mehrmals Gesprächspartner aus unterschiedlichsten Organisationen darauf hin, dass die Fachzeitschriften zunächst auf den Schreibtischen ihrer Vorgesetzten landen würden, auch wenn diese keine Zeit hätten, diese auch zu lesen. Sollte sich dieses Phänomen auch in empirischen Un-

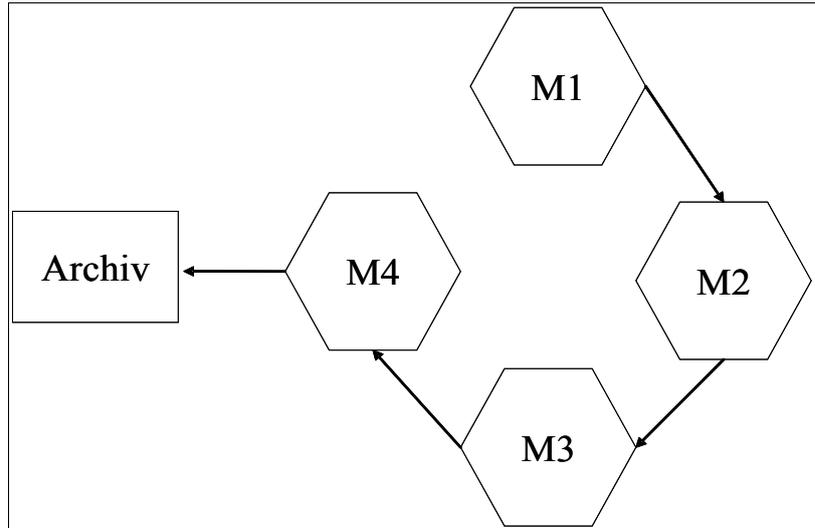


Abbildung 7: Ein typischer Zeitschriftenumlauf über vier Mitarbeiter. Folgt dieser Umlauf der Hierarchie und nicht dem Nutzungsinteresse der Akteure, besteht die Gefahr der Ineffizienz. (eigene Darstellung)

tersuchungen abbilden lassen, wäre das ein durchaus ernst zu nehmendes Problem: Die Umlaufnutzung dürfte für viele Organisationen einen wichtigen Teil ihrer laufenden Umweltinformation abdecken. Schließlich kann sie sowohl zum breiten Scannen der Umwelt als auch zur gezielten Suche nach neuen Informationen zu bestimmten Interessensgebieten dienen (vgl. Choo, 2001).

Organisationen haben eine Reihe von Werkzeugen entwickelt, die eine effiziente Umlaufnutzung ermöglichen sollen: Umlaufzettel, auf denen jeder Rezipient nach der Lektüre abzeichnet und das Heft an den nächsten in der aufgelisteten Reihenfolge weitergibt. Datenbanken, in denen vermerkt ist, wer welche Titel liest, Umlaufmappen, die nur Ausschnitte von Fachzeitschriften enthalten oder einfach implizite Vereinbarungen, wer welche Zeitschrift zuerst lesen darf.

Es ist möglich, dass Fachzeitschriften in der Umlaufnutzung eher das Interesse und die Neugier organisationaler Rezipienten befriedigen, ohne dass daran konkrete Handlungen angeknüpft werden. (vgl. Johnson, 1996, S. 9) Böhme glaubt deshalb, dass „die laufende Information des Unternehmensmitarbeiters [...] zu einem 'subjektiven' Nutzen für die Unternehmung [führt], welcher in einem schwachen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht, da kein konkretes Informationsproblem zugrunde liegt.“ (Böhme, 1995, S. 37).

Dem ist allerdings zu widersprechen: Wird während der Umlaufphase einer Fachzeitschrift ein kritisches Schlüsselereignis aufgedeckt, wie etwa die Pleite einer Konkurrenzfirma, so betrifft dieses Wissen den Unternehmenserfolg unter Umständen sehr stark. Einen organisationalen Nutzwert erbrächte die Fachzeitschrift allerdings erst, wenn die Akteure eine Vorstellung davon haben, was für die Organisation eine interessante Information ist. Deshalb ist die wichtigste Frage im Bereich der Umlaufnutzung, wie die individuellen Relevanzkriterien der Mitarbeiter im Vergleich zu den organisationalen Relevanzkriterien aussehen. Folgen die Leser bei der Nutzung ausschließlich persönlichen Interessen oder haben sie auch die Informationsbedürfnisse anderer Kollegen und der Gesamtorganisation im Blick?

Archivnutzung

Im Gegensatz zur Umlaufnutzung geht es bei der Archivnutzung nicht um aktuelle Ausgaben von Fachzeitschriften, sondern um ältere, die gezielt zur Informationssuche herangezogen werden. Ein wesentlicher Unterschied besteht deshalb in möglichen Nutzungsbarrieren. Während bei der Umlaufnutzung die Fachzeitschriften häufig im Postfach oder direkt auf dem Schreibtisch landen, müssen für die Archivnutzung oft ganze Jahrgänge von möglicherweise unsortierten Zeitschriften durchsucht werden, die im schlechtesten Falle auch noch in einem entfernten Zentralarchiv untergebracht sind. Dafür stehen in der Archivnutzung Fachzeitschriften auch Mitarbeitern zur Verfügung, die nicht an der Umlaufnutzung beteiligt waren (vgl. Abbildung 8).

Organisationen behandeln Fachzeitschriften nach ihrem Umlauf auf unterschiedlichste Art und Weise. Selbst Böhmes Untersuchung im Umfeld von deutschen Maschinenbau-Unternehmen förderte in diesem recht homogenen Umfeld große Unterschiede zutage: Zwar werden in der überwiegenden Mehrheit der Betriebe technische Fachzeitschriften archiviert, doch „in etwa 40% der Firmen werden einzelne Fachzeitschriften nach dem Umlauf unterschiedlich behandelt: Einige Fachzeitschriften werden aufgehoben, andere weggeworfen, einige werden zentral archiviert, andere bleiben in einzelnen Abteilungen. [...] In mehr als 60% der Unternehmen ist für die Aufbewahrung

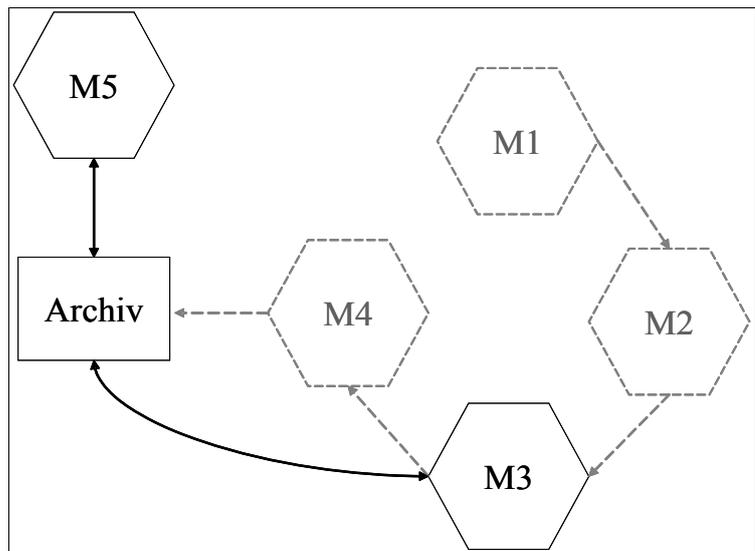


Abbildung 8: Fachzeitschriftenarchive stehen auch Mitarbeitern zur Verfügung, die nicht in die Umlaufnutzung eingeschlossen sind. (eigene Darstellung)

eine zentrale Stelle zuständig, in etwa der Hälfte der untersuchten Firmen bleiben Fachzeitschriften außerdem oder ausschließlich in einzelnen Abteilungen.“ (Böhme, 1995, S. 76).

Auch die Archivierungsdauer unterscheidet sich zwischen den Betrieben stark (S. 77). In den meisten mittelständischen Unternehmen existiert keine zentrale Dokumentation. Nur vereinzelt werden Kopien von Artikeln angefertigt und abgeheftet, was oft auf die Initiative einzelner Mitarbeiter zurückzuführen ist (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, 1976, zit. n. Böhme, S1995, S.50f.). Von den befragten kleinen mittelständischen Unternehmen (20 bis 99 Beschäftigte) legen laut Böhme weniger als die Hälfte externe Informationen in einer geordneten Ablage ab, bei großen mittelständischen Unternehmen (200 bis 500 Beschäftigte) dagegen fast drei Viertel der befragten Unternehmen (vgl. S. 54). In Großunternehmen stellt sich die Situation anders dar. Hier sorgen häufig eigene Dokumentationsabteilungen für die Auswertung und eine systematische Archivierung der Zeitschriften (vgl. S. 50). Die von Böhme (1995) untersuchten Maschinenbauunternehmen kommen hier zu schwächeren Ergebnissen: zwei Drittel der befragten Unternehmen archivierten die Fachzeitschriften durch einfaches Stapeln. Wichtige Artikel erschlossen nur 23% der befragten Unternehmen thematisch sachlich, 26% gaben an, sie würden wichtige Artikel ungeordnet ablegen (S. 108).

Ob und in welcher Regelmäßigkeit archivierte Fachzeitschriften zu Recherchen herangezogen werden ist schlichtweg unbekannt: In Böhmes Untersuchung konnten fast zwei Drittel der befragten Unternehmen darauf keine Antwort geben<sup>7</sup>. Er zieht deshalb ein pessimistisches Fazit: „In mittelständischen Unternehmen erfolgt aufgrund der beschriebenen Probleme, wie fehlende systematische Ablage und Zeitmangel, nur selten ein Rückgriff auf ältere Ausgaben von Fachzeitschriften.“ (S. 50f.).

Es erscheint wahrscheinlich, dass sich mit dem Aufkommen digitaler Archive auch die Archivnutzung in den Organisationen stark verändern wird. Wenn Mitarbeiter Zugriff auf webbasierte Archive von Fachzeitschrifteninhalten haben, so stehen einer Nutzung deutlich weniger Hemmschwellen entgegen, als wenn eine gezielte Informationssuche in älteren Ausgaben stundenlanges Wühlen in verstaubten Zentralarchiven bedeutet. Ob und wie sehr digitale Fachzeitschriftenarchive heute schon von Unternehmen genutzt werden, und welche Mitarbeiter üblicherweise auf diese Informationen zugreifen können, ist aber noch eine unbeantwortete Fragestellung.

### 2.3.2 Die Intensität der Fachzeitschriftennutzung

Werden Fachzeitschriften nur kurz zur Hand genommen oder intensiv und konzentriert gelesen? Das ist eine im hohen Maße von den betrachteten Fachzeitschriftentiteln, Organisationen und Rezipienten abhängige Frage. Weil die hier vorgestellten Zahlen aber nicht in Bezug auf konkrete Titel erhoben wurden, sind sie mit Vorsicht zu interpretieren. Sie basieren auf Selbsteinschätzungen von Befragten, wie lange sie sich im Monat durchschnittlich mit der Fachzeitschriftenlektüre allgemein beschäftigen.

In einer Studie des American Business Media Publishers Council<sup>8</sup> gaben 44% der 600 Befragten an, sie hätten im letzten Monat eine bis drei Fachzeitschriften gelesen oder durchgeblättert, weitere 44% der Befragten nahmen vier bis neun Titel zur Hand, und 11% der Befragten sahen sogar mehr als zehn Fachzeitschriften durch (ABMPC, 2001, vgl. Abbildung 9).

In Deutschland beziffert die Leistungsanalyse Fachmedien der Deutschen Fachpresse die Anzahl der Kontakte mit 3,5 Titeln pro Jahr. Dabei übersteigen die als Top-Entscheider eingestuft Befragten diesen Wert mit 3,9 Titeln etwas, während die „entscheidungsbeteiligten“ Befragten lediglich 3,3 Titelkontakte pro Jahr angeben (2001a, S. 13).

Durchschnittlich glaubten die amerikanischen Befragten, sie würden im Monat für die Lektüre all ihrer Fachzeitschriften 4,3 Stunden (SD=0,24, Median=2) aufwenden (ABMPC, 2001). In der deutschen Leistungsanalyse Fachmedien liegt der

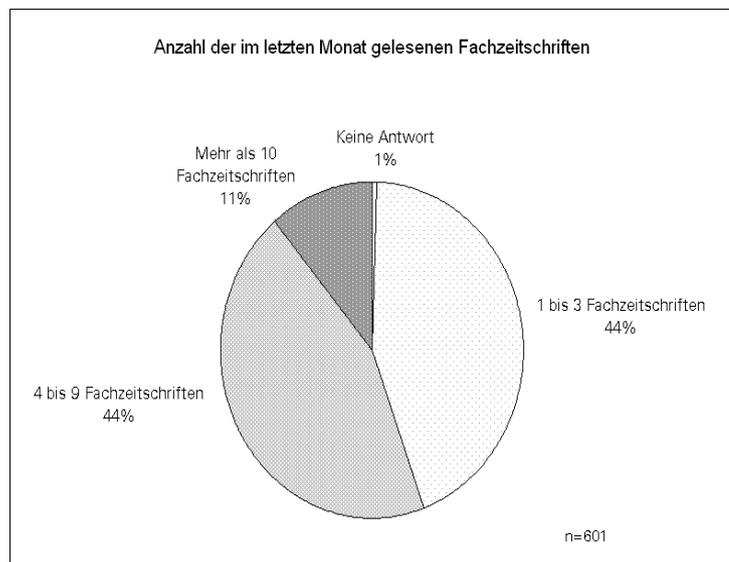


Abbildung 9: Organisationale Akteure lesen häufig mehrere Fachzeitschriften (ABMPC, 2001)

<sup>7</sup> Die Archivnutzung wird teilweise in titelspezifischen Studien erhoben. Die mir vorliegenden Ergebnisse sind aber wegen aufgrund ihrer Skalierung wertlos: In Studien zu den Fachzeitschriften „Kreditwesen“ und „Bergbau“ gaben die Befragten auf einer Skala von Häufig, Manchmal, Nie/Keine Angabe zu 74% bzw. 81% an, sie würden „Manchmal“ archivierte Hefte lesen. (vgl. Böhme, 1995, S. 72)

<sup>8</sup> Fachzeitschriften wurden in dieser Studie ebenfalls als „Business Publications“ umschrieben. Die 2100 Teilnehmer der Studie setzten sich aus jeweils hundert Lesern von 21 solcher „Business Publications“ zusammen. Beispiele für die Zeitschriften sind *Crop Life*, *Coal Age* oder *The Journal of Light Construction*.

angegebene Wert mit durchschnittlich rund fünf Stunden deutlich über dem amerikanischen Wert. (2001a, S. 13) Auch hier geben wiederum die als Top-Entscheider eingestuft Befragten einen höheren Wert an. Sie beschäftigen sich, nach eigener Aussage, durchschnittlich fast sieben Stunden im Monat mit Fachzeitschriften. Dem gegenüber stehen die Ergebnisse der Studie des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Verkehr, deren Befragte oft nur die Inhaltsangaben von Fachzeitschriften überflogen, weil die Zeit für eine eingehende Lektüre fehlte (1976, zit. n. Böhme, 1995, S. 50).

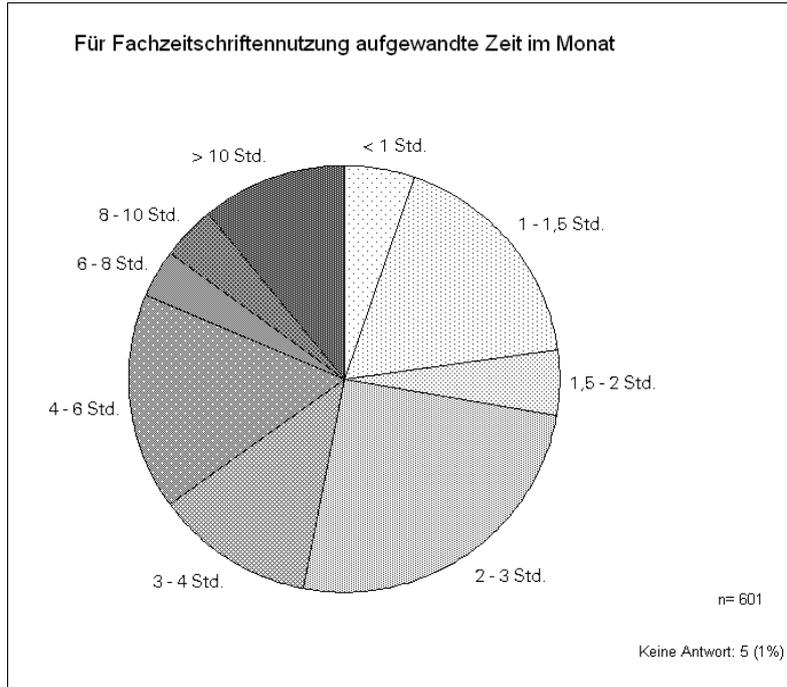


Abbildung 10: Angaben über die zur Fachzeitschriftenlektüre aufgewandte Zeit (ABMPC, 2001)

Negative Einflüsse des Internets auf die Fachzeitschriftennutzung lassen sich in den aus USA vorliegenden Ergebnissen noch nicht erkennen: Die Befragten sollten einen Vergleich zu ihrer Fachzeitschriftennutzung von vor zwei Jahren ziehen. Die Hälfte gab dabei an, sie würden heute ähnlich viel Zeit für Fachzeitschriftennutzung aufwenden, wie früher. 28% berichteten, ihre Fachzeitschriftennutzung sei angestiegen, 20% gaben an, sie würden heute weniger Zeit benötigen (vgl. Abbildung 11). Ähnliche Daten aus deutschen Befragungen stehen nicht zur Verfügung. Allerdings zeigt die Leistungsanalyse Fachmedien, dass bereits 2001 61% der Entscheider das



Abbildung 11: Die Veränderung der Fachzeitschriftennutzung zwischen 1999 und 2001 (ABMPC, 2001)

Internet als berufliche Informationsquelle nutzten. Mit rund 13 Stunden/Monat lag die Nutzungsdauer hier schon vor vier Jahren mehr als doppelt so hoch, wie bei der Fachzeitschriftennutzung.

Trotz dieser Digitalisierungstendenzen scheinen Rezipienten in Organisationen nach wie vor einen wichtigen Teil ihrer Informationsumwelt durch Fachzeitschriften zu gestalten. Ihre Nutzung ist sowohl zeitlich, als auch in Bezug auf die Anzahl der rezipierten Titel ausgedehnt. Offenbar werden die Medien von den Rezipienten als nützliche Quelle empfunden. Welche Informationsbedürfnisse sie dabei typischerweise befriedigen wird im folgenden Abschnitt untersucht.

## 2.4 Die Motive der Fachzeitschriftennutzung

---

In den vorangehenden Abschnitten sind der Markt der Fachzeitschriften und die Kontakthäufigkeiten und -intensitäten organisationaler Akteure diskutiert worden. Unbeleuchtet blieb bislang, warum sich die Mitarbeiter eigentlich Fachzeitschriften zuwenden.

Wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit der Auswahl und Nutzung bestimmter Medien beschäftigen, berufen sich oft explizit oder implizit (z. B. Dervin & Nilan, 1986; Hewins, 1990 zit. n. Johnson, 1996) auf den sogenannten Uses & Gratifications Ansatz. Dessen zentrale Grundannahme ist, dass Individuen Medien unterschiedlich auswählen und nutzen, um bestimmte Gratifikationsbedürfnisse zu befriedigen (z. B. McQuail & Gurevitch, 1974; Palmgreen, 1984). Der Ansatz stellt damit im Gegensatz zu vielen anderen Überlegungen der Kommunikationswissenschaft den Rezipienten und seine Motive in den Mittelpunkt. Und er konzentriert sich auf die Leistung der Medien – in Bezug darauf, ob Rezipienten Gratifikationen erhalten.

In Zeitschriften werden überwiegend nutzwertorientierte Informationen an ein fachkundiges Publikum verkauft, schreibt Heinrich (2002, S. 68). Nützlichkeit ergibt sich im Wesentlichen daraus, welcher Wert einem Medium bzw. dessen Inhalten vom Rezipienten zugeschrieben werden. (vgl. Dervin, 1980). Es dürfte den Rezipienten deshalb leicht fallen, nach der Lektüre auch die Qualität der Berichterstattung zu beurteilen. Für Fachzeitschriften dürfte dies insbesondere gelten, schließlich wollen sie Lesern in ihrer Berufsrolle nützliche Informationen zu bieten (vgl. Abschnitt 1.2.1). Sie gehören damit sehr wahrscheinlich zu den im Sinne des Uses & Gratifications Ansatzes genutzten Medien. Das bedeutet, dass die Nutzungsmotive einer Fachzeitschrift Hinweise darauf geben können, nach welchen Auswahlkriterien Organisationsmitglieder ihre Lektüre gestalten. Aus dem Uses & Gratifications Ansatz lässt sich in Bezug auf die Fachzeitschriftennutzung im Wesentlichen Folgendes ableiten (vgl. Perse & Courtright, 1993, S. 501 zit. n. Johnson, 1996, S. 47):

1. Fachzeitschriftennutzung erfolgt zielgerichtet und geht vom Rezipienten aus.
2. Rezipienten wählen unterschiedliche Fachzeitschriften und unterschiedliche -Inhalte aus, um ihre Informationsbedürfnisse zu befriedigen.
3. Es gibt mehrere Möglichkeiten, diese Informationsbedürfnisse zu befriedigen – Fachzeitschriften konkurrieren mit anderen Kommunikationskanälen um die Zeit und Aufmerksamkeit der Leser.
4. Menschen sind sich dieser Kommunikationsalternativen häufig bewusst und richten ihre Nutzung danach aus, welche Kanäle ihnen die gesuchten Gratifikationen am ehesten erfüllen.

Während der Uses & Gratifications Ansatz zwar das grundlegende Prinzip zielgerichteter Mediennutzung deutlich macht, so besteht seine Schwäche im Wesentlichen darin, dass er keine Annahmen darüber trifft, welche konkreten Umstände die Gratifikationssuche auslösen. Informationsbedürfnisse könnten eine Antwort darauf sein, postuliert der Information Seeking Ansatz (Atkin, 1973): Diese würden Rezipienten motivieren, massenmediale Inhalte zu nutzen (S. 205). Deshalb beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit den unterschiedlichen Informationsbedürfnissen, die der Fachzeitschriftennutzung üblicherweise vorausgehen.

### 2.4.1 Fachzeitschriften und Information Seeking

Informationsbedürfnisse werden häufig als kognitive Bedürfnisse angesehen: „gaps or deficiencies in the state of mental knowledge or understanding that may be represented by questions or topics“ (Choo, 1998, S.51). Ihnen geht also die Erkenntnis voraus, dass einem Informationen fehlen und dies, so beobachtet Atkin (1973, S. 206), verursacht Unsicherheit.

Zahlreiche Kommunikationstheoretiker haben argumentiert, dass die primäre Aufgabe von Kommunikation die Reduktion von Unsicherheit sei. (z. B. Berger & Calabrese, 1975) Unsicherheit ist ein unangenehmes Gefühl und entsteht in einem organisationalen Kontext zum Beispiel dadurch, dass wir das Gefühl haben unser Informationsstand werde den Anforderungen des beruflichen Alltags nicht gerecht (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Aktueller und angestrebter Informationsstand (Grafik aus von der Kall, 2003, S. 21)

Unsicherheiten können dabei in Bezug auf Einstellungen oder Handlungen bestehen und als wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem aktuellen - und dem angestrebten Informationsstand modelliert werden. Die daraus entstehenden Informationsbedürfnisse münden in einer extrinsischen Motivation, Informationen aus Massenmedien zu suchen (Atkin, 1973, S. 205). Sie werden vom Individuum genutzt, um eine Vertrautheit mit dem Unbekannten zu entwickeln: Probleme, unvertraute Situationen, neue Fragen sind Ausgangspunkte für die Informationssuche. Atkin (1985) geht davon aus, dass massenmediale Botschaften dann herangezogen werden, wenn der Rezipient erwartet, dass der Belohnungswert der Nachricht (message reward value) den Aufwand übertreffen wird, der durch das Einholen und Verarbeiten der Information entsteht: „This decision is based on a combination of (a) the learned expectations concerning the likelihood that media offerings will provide certain outcomes, and (b) the subjective evaluation of these consequences.“ (1985, S. 64). Ziel ist es dabei, die Unsicherheit auf ein subjektiv vertretbares Maß zu senken. Rouse & Rouse (1984) schlussfolgern deshalb, dass eine Information immer dann relevant ist, wenn sie zur Überwindung von Unsicherheiten beiträgt.

Um Antworten auf die Frage zu finden, welche Informationsbedürfnisse tatsächlich ausschlaggebend für die Rezeption bestimmter Fachzeitschriften ist, wäre ein Motivkatalog zielführend, der als Grundlage für empirische Analysen dienen kann. So könnten Organisationen den Nutzwert einer Fachzeitschrift für ihre Mitarbeiter einschätzen.

Die Motivanalyse Fachmedien 2003, leitet aus rund 100 Leitfadeninterviews mit Entscheidern in unterschiedlichen Unternehmen sechs Motive der Fachzeitschriftenlektüre ab. Diese werden in einem System verortet, das die Spannungen zwischen den Motiven visualisiert (vgl. Abbildung 13). Die These der Forscher: Entscheider stehen grundsätzlich unter dem Druck der Diskrepanz zweier Motive: „Tun-Müssen und Gestalten-Wollen“ (Deutsche Fachpresse, 2003b, S. 9): Während sie einerseits „wie Rädchen im Routinegetriebe“ funktionieren müssten, werde von ihnen andererseits erwartet, dass sie „aktiv, innovativ und schöpferisch neue und bessere Wege [...] beschreiten.“

Das empirisch hergeleitete System der Lektüremotive lässt sich sehr gut mit dem theoretischen Ansatz des Information Seeking verknüpfen. Atkin (1973, 1985) unterscheidet die Informationsbedürfnisse nach Entscheidungs-, Verfahrens-, Beobach-

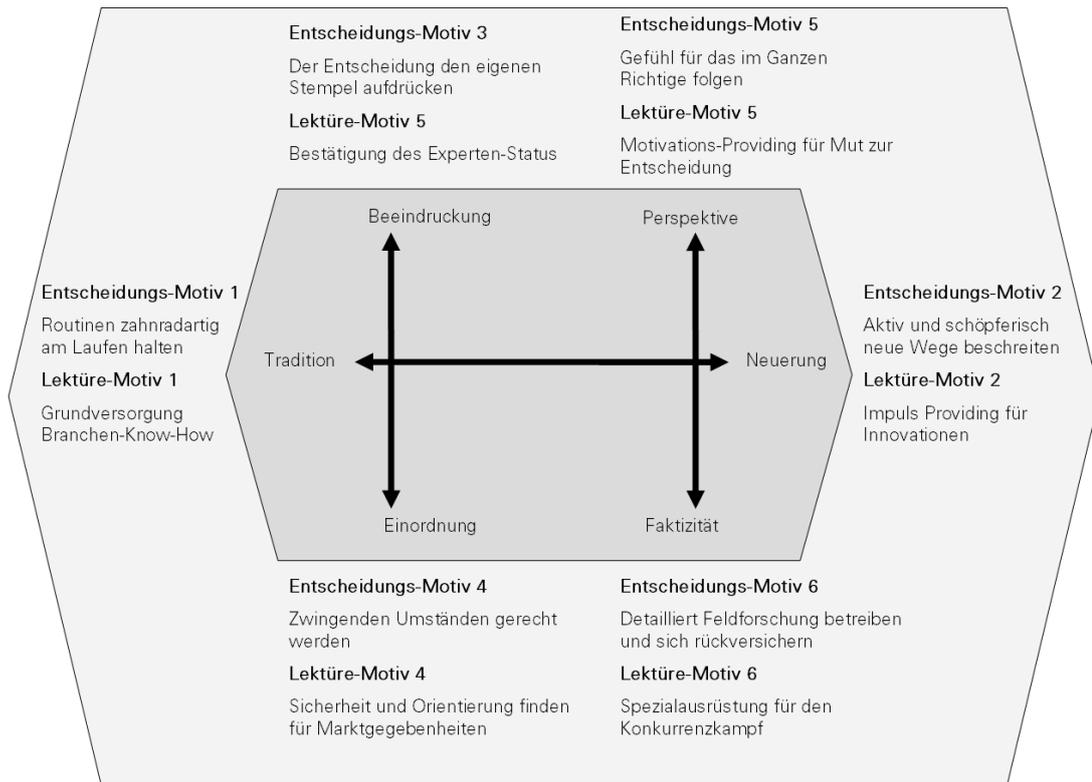


Abbildung 13: Das System der Lektüre-Motivation professioneller Entscheider (Deutsche Fachpresse, 2003b)

tungs- und Bestätigungsinformationen. Dies sind die Informationsarten, nach denen Menschen typischerweise in Massenmedien suchen – und die sich, wie im Folgenden gezeigt wird, auch auf die Fachzeitschriftennutzung anwenden lassen.

#### 2.4.2 Beobachtungsinformation (Surveillance Information)

Das Scannen der Umwelt (Choo, 1998, S. 93), das auf dem Laufenden bleiben über möglicherweise relevante Entwicklungen und deren Interpretation vor dem Hintergrund eigener Einschätzungen scheint eines der wesentlichen Motive für die Mediennutzung zu sein: „The individual [...] maintains surveillance over potential changes that may require adaptive adjustments, monitoring threats or opportunities and forming cognitive orientations such as comprehension, expectations, and beliefs.“ (Atkin, 1973, S. 211f).

Bisherige Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass diese Feststellung auch für Fachzeitschriften gilt. In einer Befragung von britischen Entscheidern stimmten 93% der Befragten der Aussage zu, dass Fachzeitschriften sie regelmäßig über ihre Industrie informieren würden (Periodical Publishers Association, 2002, S. 22). Knapp die Hälfte gab zudem an, dass Fachzeitschriften die nützlichste Informationsquelle wären, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken. Sie stellen auch im Vergleich zu Internetangeboten in Bezug auf manche Beobachtungsinformationen die bevorzugte Quelle dar (vgl. Abbildung 14).

Die Motivanalyse Fachmedien 2003 liest aus ihren Experteninterviews heraus, dass Fachzeitschriften „für die unentbehrliche Grundversorgung mit dem jeweils aktuell notwendigen Branchen-Know-How“ sorgen (Deutsche Fachpresse, 2003b, S. 20).

Wie diese Informationsgratifikationen genau erlangt werden, ist eine empirische Fragestellung und dürfte sich von

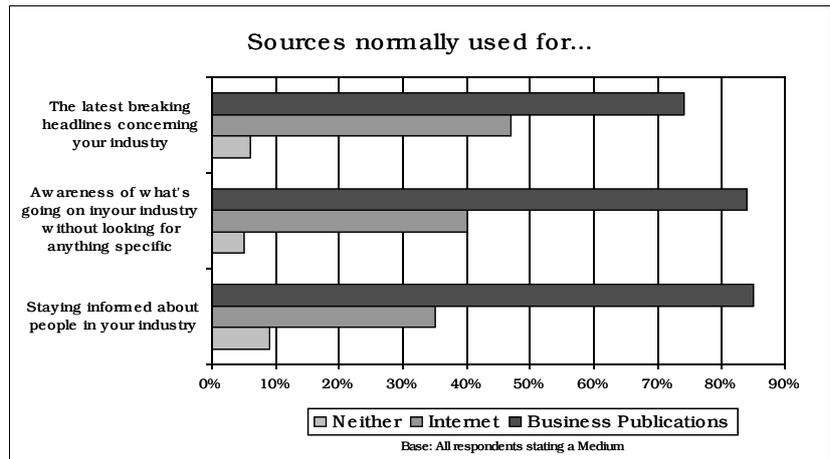


Abbildung 14: Fachzeitschriften als Quelle für Beobachtungsinformationen

Organisation zu Organisation, von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und von Fachzeitschrift zu Fachzeitschrift unterscheiden. Die Organisationsforschung macht aber vier Arten des organisationalen „Umweltscannens“ aus, die sich ohne weiteres auf die Fachzeitschriftennutzung anwenden lassen: Undirected Viewing, Conditioned Viewing, Informal Search und Formal Search. (Daft & Weick 1984; Choo 1998) Vom ungezielten Blättern (Undirected Viewing) bis hin zur formalen Informationssuche mit genauen Begrifflichkeiten (Formal Search) gibt es graduelle Abstufungen. Welche dieser Möglichkeiten, Beobachtungsinformationen einzuholen, bei welchen Mitarbeitern in Bezug auf welche Fachzeitschriften dominieren sollte, hängt von den Bedürfnissen der Organisation ab. Wichtig ist lediglich, dass hier überhaupt eine Systematik vorliegt. Beobachtungsinformationen, die bei der Fachzeitschriftennutzung generiert werden, stehen gewissermaßen für einen Teil des organisationalen Sinnesspektrums: Mitarbeiter die Fachzeitschriften lesen, gehören zu den Augen einer Organisation.

### 2.4.3 Durchführungsinformation (Performance Information)

Wenn Menschen sich unsicher sind, auf welche Weise sie eine Aufgabe bewältigen sollen, sei sie nun zugewiesen oder selbst gestellt, dann benötigen sie Informationen, die sie in der Bewältigung der geplanten Handlungen unterstützen. Atkin (1973) unterscheidet dabei drei Typen von Unsicherheiten und damit Informationsbedürfnissen, die im Kontext unterschiedlicher Aufgaben entstehen (vgl. Tabelle 2).

Art der Aufgabe	Entstehende Unsicherheit	Deutsche Übersetzung
Assigned Duty	Task Uncertainty	Aufgabenunsicherheit
Voluntary Activity	Enactment Uncertainty	Gestaltungsunsicherheit
Routine informal Communication	Communicatory Uncertainty	Kommunikationsunsicherheit

Tabelle 2: Aufgabenarten und entstehende Unsicherheiten (Atkin, 1973)

Es ist sehr wahrscheinlich, dass organisationale Akteure regelmäßig alle drei der hier angesprochenen Informationsbedürfnisse entwickeln, wenn sie, wie in der Motivanalyse Fachmedien formuliert, ständig einem Widerspruch zwischen „tun müssen und gestalten wollen“ (2003b, S. 9) ausgeliefert sind. Während sie zugewiesene Aufgaben zur Zufriedenheit anderer Organisationsmitglieder ausführen müssen und dafür ihre *Aufgabenunsicherheit* redu-

zieren müssen, möchten sie gleichzeitig dem Organisationsleben ihren eigenen Stempel aufdrücken. Das bedeutet aktives Gestalten und um die daraus entstehende *Gestaltungsunsicherheit* zu reduzieren, werden sie möglicherweise auf Informationen aus Fachzeitschriften zurückgreifen.

Weitere Studien untermauern diese Annahme: 49% der befragten Entscheider in der bereits erwähnten Studie der Periodical Publishers Association geben an, Fachzeitschriften würden ihnen dabei helfen, ihren Job besser zu bewältigen (2002, S. 14). Die deutsche Fachpresse schreibt in ihrer Motivanalyse Fachmedien, dass Fachzeitschriften die „Spezialausrüstung im permanenten Konkurrenzkampf“ (2003b, S. 20) lieferten, indem sie „die immer vorhandene Begründungs- und Rückversicherungsproblematik professioneller Entscheider“ auffangen würden. „Das beste, weil regelmäßige und aktuelle Coaching“, so ein Zitat aus einem der qualitativen Interviews, „liefern die Fachzeitschriften.“

Neben dem Beleg, dass Fachzeitschrifteninhalte die Bewältigung der Arbeitsanforderungen unterstützen, gibt es auch Indikatoren für den speziellen Versuch der Bewältigung von Gestaltungsunsicherheit: Die Motivanalyse Fachmedien findet das prosaisch betitelte Lektüremotiv „Impuls-Providing für Innovationen“ (S. 20), und 73% der von der PPA befragten britischen Entscheider geben an, dass Fachzeitschriften neue Ideen stimulieren würden (2002, S. 20).

Wie kann das konkret aussehen? Ein Beispiel: Mitarbeiterin Krämer wird beauftragt, eine Marktübersicht aller größeren Werbeagenturen in Mitteldeutschland aufzustellen. Zwei Arten von Informationen wären ihr dabei hilfreich: Erstens bereits vorhandene Übersichten, Listen und ähnliches von Agenturen. Das würde ihre Aufgabenunsicherheit beträchtlich reduzieren. Zweitens Antworten auf die Frage, wie eine solche Marktübersicht besonders effektiv gestaltet werden kann. Wie kann sie der Aufgabe eine persönliche Note verleihen? Solche Informationen würden ihre Gestaltungsunsicherheit reduzieren. Für beide Arten der Unsicherheit kann vermutet werden, dass sie mit konkreten Fragestellungen einhergehen: Mitarbeiter haben ein konkretes Problem und suchen daraufhin eine Lösung. Deshalb ist anzunehmen, dass in Bezug auf die Suche nach Durchführungsinformationen der Archivnutzung von Fachzeitschriften eine größere Rolle zukommt – schließlich ist unwahrscheinlich, dass die Mitarbeiterin Krämer die benötigten Informationen ausgerechnet in den aktuellen Ausgaben der Fachzeitschriften findet, die gerade auf ihrem Schreibtisch liegen.

Die stärkste Mediennutzungsmotivation stellt bei Atkin allerdings nicht das persönliche „Bewältigungslernen“, sondern das vorbereitende Lernen für spätere interpersonelle Kommunikation dar. (vgl. 1985, S. 87f.). Das Nutzungsmotiv wäre hier die Reduzierung von Kommunikationsunsicherheit: Man möchte vorbereitet darauf sein, mit anderen über wichtige neue Entwicklungen zu sprechen, möchte als Experte erscheinen. Zwar beziehen sich Atkins Ergebnisse hier auf unterhaltende Medieninhalte – aber es erscheint unwahrscheinlich, dass bei informierenden Medieninhalten die Reduktion von Kommunikationsunsicherheit keine Rolle spielt. Schließlich gilt, dass Informationsbedürfnisse in sozialen Kontexten nicht nur kognitiver sondern ganz besonders auch affektiver oder emotionaler Art sein können (vgl. Wilson, 1994 zit. n. Choo, 1998, S. 51)

In der Motivanalyse Fachmedien findet sich ein solches Motiv als „Bestätigung des Expertenstatus“ wieder. Es zielt insbesondere auf den Prestigegewinn durch die Lektüre von Fachzeitschriften ab. So lautet ein Zitat aus den Leitfadeninterviews: „Ich freue mich beim Lesen immer, wenn ich auf etwas stoße, womit ich gegenüber Geschäftspartnern und Mitarbeitern Eindruck erwecken kann.“ (Deutsche Fachpresse, 2003b, S. 20). Genau dieses Lektüremotiv thematisiert auch ein Werbemotiv der Computerzeitschrift c't (vgl. Abbildung 15).

Wenn die Vorbereitung von Gesprächen mit anderen über Medieninhalte eine wesentliches Motiv für das Informationshandeln ist, dann sollten Organisationen Anlässe schaffen, in denen sich ihre Mitarbeiter über Fachzeitschrifteninhalte austau-



Abbildung 15: Die soziale Nützlichkeit von Fachzeitschriften. Thematisiert in einer Werbekampagne der Computerzeitschrift c't (WeigertPirouzWolf, 2001)

sehen können. Gleichzeitig ist dies aber auch eine Anforderung an Fachzeitschriftenverlage, ihre Medien auf eine solche Nutzung hin zu optimieren. Atkin stellte 1973 fest, dass Medien dem Nutzungsmotiv der Reduzierung von Kommunikationsunsicherheit kaum Rechnung tragen (vgl. S. 220).

#### 2.4.4 Entscheidungsinformationen (Guidance Information)

Das Bedürfnis nach Entscheidungsinformationen entsteht vor allem dann, wenn Akteure aus mehreren Alternativen eine Entscheidung herausdestillieren müssen (vgl. Atkin, 1973, S. 215). Fehlen noch Informationen, um eine Entscheidung zu treffen, muss Unsicherheit reduziert werden, und die Suche nach Entscheidungsinformationen unterstützt diesen Prozess: „Media content is selected because it provides useful guidance for decision making or problem solving regarding some specific matter that you expect to deal with in your daily life; you choose the messages in order to help make up your mind about what to do.“ (Atkin, 1985, S. 71).

Dass Fachzeitschriften hierfür herangezogen werden, ist empirisch ebenfalls überprüft – sie werden in Entscheidungsprozessen intensiv genutzt (vgl. Deutsche Fachpresse, 2001a). Experten geben an, durch Fachzeitschriften „Sicherheit und Orientierung für Marktgegebenheiten zu finden.“ (Deutsche Fachpresse, 2003b, S.20). In der britischen Befragung der Periodical Publishers Association betrachteten 44% der Befragten Fachzeitschriften als die nützlichste Quelle, um Hilfestellung bei der Auswahl neuer Geschäftspartner zu finden (2002, S. 11).

Bezieht man Werbebotschaften in mögliche Entscheidungsinformationen mit ein, zeigen mehrere Studien, dass Befragte diese als nützlich einschätzen. 56% der britischen Befragten stimmten beispielsweise der Aussage zu, Fachzeitschriften wären die Informationsquelle, die am ehesten nützliche Werbung enthielte (PPA, 2002, S. 14). Das schlägt sich offenbar auch in Anschlusshandlungen nieder: So gab mehr als die Hälfte der amerikanischen Befragten an, sie hätten im vergangenen Monat die Website eines Werbetreibenden besucht (ABMPC, 2001, S. 7).

Wie aber sieht die Suche nach Entscheidungsinformationen in Fachzeitschriften konkret aus? Das lässt sich am Beispiel einer geplanten IT-Investition verdeutlichen. Mitarbeiter Müller ist damit beauftragt, einen geeigneten Abteilungsdrucker einzuzukaufen, hat aber keine Ahnung davon, welches Gerät nun geeignet sein könnte. Die Lektüre einiger IT-Fachzeitschriften fördert mehrere Testberichte zutage und es entsteht ein Kanon interessanter Geräte, die in Bezug auf die Bedürfnisse der Abteilung infrage kommen. Diese Informationen reduzieren Entscheidungsunsicherheit und unterstützen die Entscheidungsfindung.

### 2.4.5 Bestätigungsinformation (Reinforcement Information)

Eine häufig betonte Annahme der sozialpsychologischen und kommunikationswissenschaftlichen Literatur besteht darin, dass Rezipienten Informationen bevorzugen, die ihre Prädispositionen festigen. Wenn Akteure sich eine Meinung gebildet, vielleicht sogar schon eine Entscheidung getroffen haben, dann entwickeln sie ein Bedürfnis in Bezug auf bestätigende Informationen (z. B. Festinger, 1957).

In der Konsequenz werden prädispositionsdissonante Informationen vermieden, um die gefasste Meinung aufrecht zu erhalten. Stattdessen tritt ein Bedürfnis nach Informationen in den Vordergrund, die bestehende Annahmen, Meinungen oder getroffene Entscheidungen bestätigen (vgl. Atkin, 1985, S. 74f.). Deshalb ist in diesem „Postorientierungsstadium“ (Atkin, 1973, S. 220) der Blick ganz besonders selektiv: „In many cases, the individual wants to know that his orientations are right, not *if* they are right. He is looking for confirmation and reassurance of beliefs and attitudes, rather than objectively assessing their soundness.“ (S. 220, Hervorhebung im Original).

Diese Art von Informationsgratifikation ziehen organisationale Akteure mit hoher Wahrscheinlichkeit häufig aus Fachzeitschriften, etwa dann, wenn teure Anschaffungen gerechtfertigt werden müssen oder Umweltbedingungen für das schlechte Jahresergebnis verantwortlich gemacht werden sollen. Die Motivanalyse Fachmedien umschreibt dies als „Motivationsfunktion“ von Fachzeitschriften (2003b, S. 20). Entscheider, so die Studie, bräuchten das Gefühl, sie würden dem „im Ganzen Richtigen“ folgen (S. 12).

## 2.5 Resümee des Forschungsstandes und Ausweitung der Perspektive

---

Im vorangehenden Abschnitt wurde dargelegt, welche Motive bei der Fachzeitschriftennutzung eine Rolle spielen. Zur Erklärung wurden zwei kommunikationswissenschaftliche Konzepte eingeführt: Zum einen das aktive Publikum, welches Medien gezielt nutzt, um bestimmte Gratifikationen zu erhalten, zum anderen der Information Seeking Ansatz, um die Motive zur Fachzeitschriftennutzung zu erläutern.

Empirisch gesicherte Erkenntnisse zur Fachzeitschriftennutzung sind bisher wenig umfassend und basieren zu einem großen Teil auf Markt-Media Studien ohne breitere theoretische Fundierung. Implizit folgen die meisten Arbeiten dem Uses & Gratifications Ansatz, indem sie davon ausgehen, dass den Befragten die Gründe ihrer Fachzeitschriftennutzung bewusst sind und sie darüber auch Auskunft geben können (vgl. McQuail & Gurevitch, 1974, S.295).

Die bisherige Forschung zu Fachzeitschriften deckt im Wesentlichen vier Bereiche ab:

### 1. Den Markt der Fachzeitschriften

Im Abschnitt 2.1 ist aufgezeigt worden, wie sich der Markt der Fachzeitschriften darstellt. Mit über 3300 Fachzeitschriften

und einer Titelfluktuaton von jährlich 10% sehen sich Organisationen einem komplexen und dynamischen Angebot gegenüber.

2. Die Rolle von Fachzeitschriften in der Informationsumwelt von Organisationen

Im Abschnitt 2.2 wurden Studien vorgestellt, deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass Fachzeitschriften eine maßgebliche Rolle im Informationsprozess von Organisationen zukommt. Im Vergleich zu anderen Medien belegen Fachzeitschriften die vordersten Plätze bei der regelmäßigen Nutzung durch Entscheider.

3. Die Rezeption von Fachzeitschriften

In Anlehnung an Böhme (1995) wurde im Abschnitt 2.3.1 zwischen der Umlauf- und Archivnutzung von Fachzeitschriften unterschieden und vermutet, dass beide Formen der Fachzeitschriftennutzung unterschiedliche Informationsbedürfnisse befriedigen. Fachzeitschriften werden insbesondere in der Umlaufphase intensiv genutzt, spezifischen Archivrecherchen stehen oft ungeordnete Ablagen entgegen.

4. Die Motive der Fachzeitschriftennutzung

Die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse, die der Fachzeitschriftennutzung typischerweise vorausgehen, wurden im Abschnitt 2.4 aus dem Uses & Gratifications Ansatz und dem Information Seeking Ansatz hergeleitet. Fachzeitschriften dienen demnach zum Einholen von Beobachtungs-, Durchführungs-, Entscheidungs- und Bestätigungsinformationen.

Damit wirft die vorhandene Forschung erste Schlaglichter auf den Gesamtkomplex der organisationalen Fachzeitschriftennutzung. Es können erste Aussagen darüber getroffen werden, welchem Angebot an Fachzeitschriften Organisationen gegenüber stehen, wie diese ihre Informationsumwelten mithilfe von Fachzeitschriften gestalten und aus welchen Gründen ihre Akteure Fachzeitschriften nutzen. Zudem lässt sich die freilich noch empirisch zu prüfende Annahme formulieren, dass die unterschiedlichen Informationsarten auch unterschiedlich recherchiert werden. Während Beobachtungsinformationen wahrscheinlich hauptsächlich während der Umlaufnutzung eingeholt werden, dürften Durchführungs- und Entscheidungsinformationen wohl deutlich gezielter aus Archiven zusammengesucht werden, weil sie mit konkreten Fragestellungen zusammenhängen. Bei Bestätigungsinformationen lässt sich keine klare Vorhersage treffen: Wohl kann man annehmen, dass zur Untermauerung eigener Positionen gezielt Fachzeitschrifteninhalte aus Archiven zusammengesucht werden. Andererseits könnte die ständige (un)bewusste Recherche nach Bestätigungsinformationen ebenso Teil der Umlaufnutzung sein.

Der angesprochene Schlaglichtcharakter der bisherigen Forschung steht aber auch dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit entgegen. Um die Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten zusammenhängend modellieren zu können, fehlt es an einer übergreifenden theoretischen Perspektive.

Ein rein auf dem Uses & Gratifications-Ansatz basierender Zugang erscheint dafür nicht geeignet. Studien, die sich mit der Nutzung und den Gratifikationen von Medien in einem organisationalen Kontext beschäftigen, sind sehr rar. (z. B. Dobos, 1988 zit. n. Johnson, 1996). Das dürfte vor allem daran liegen, dass die motivationale Perspektive des Uses & Gratifications Ansatzes sich nur mit einigen problematischen Grundannahmen auf Gesamtorganisationen übertragen lassen. Man setzt etwa voraus, dass Organisationen, ähnlich wie individuelle Nutzer, als aktive Rezipienten betrachtet werden können, und geht deshalb von zweckgerichteten Selektionsentscheidungen aus (vgl. Richter, 2002). Diese Grundannahme verträgt sich nur mit der einer umfassenden organisationalen Rationalität, was in der Organisationsforschung äußert umstritten ist (vgl. Abschnitt 3.1.1).

Vor dem Hintergrund dieser Schwierigkeit verwundert es auch nicht, dass in fast allen Studien die organisationale Einbindung des Rezipienten nicht thematisiert wird. Fachzeitschriftenforschung fasst häufig Entscheider ins Auge, ohne zu betrachten, in welchem organisationalen Kontext sie ihre Entscheidungen treffen. Die vorgestellte Studie der Periodical Publishers Association ist dafür ein Beispiel. Andere Studien, wie die Motivanalyse der Deutschen Fachpresse, untersuchen zwar die Motivlage komplexer, bleiben dabei aber allein an Entscheidungsprozesse gefesselt – und ignorieren so weiterführende Potenziale der Fachzeitschriftennutzung, wie die systematische Wissensentwicklung. Die in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Studien bleiben damit entweder auf der abstrakten Ebene der Organisation und ihren Informationsumwelten stehen, oder sie thematisieren ausschließlich die Bedürfnisse des einzelnen Rezipienten und vernachlässigen den organisationalen Nutzungskontext.

Nun findet aber Fachzeitschriftenlektüre selten isoliert und nur zum Zwecke der individuellen Information statt. Wie im Abschnitt 2.4.3 angeklungen, haben aus Fachzeitschriften bezogene Informationen häufig einen hohen sozialen Wert, sorgen also für Gespräche über die Lektüre hinaus. Sie können so Grundlage für organisationale Lernprozesse werden.

Ein Zugang, mit dem die Gestaltung von Informationsumwelten, die individuelle Rezeption und die Kommunikation über Medieninhalte zum Zweck organisationaler Wissensentwicklung modelliert werden kann, findet sich im Theoriekomplex des „Sensemaking“. Er bildet die Grundlage für die folgenden Kapitel, die sich mit der Fachzeitschriftennutzung im Organisationskontext auseinandersetzen.

### 3 FACHZEITSCHRIFTENNUTZUNG IM ORGANISATIONSKONTEXT

---

In den vorangehenden Kapiteln wurde vor dem Hintergrund des Information Seeking Ansatzes beschrieben, wie Rezipienten Unsicherheiten im Beruf durch die Befriedigung bestimmter Informationsbedürfnisse reduzieren. Auch in der Organisationsforschung deuten zahlreiche Formulierungen an, „dass Organisationen Ungewissheit (Duncan, 1972; Downey & Slocum, 1975; Manning, 1977), Ambiguität (Lerner 1976; Upton 1961) und andere Arten von Unbestimmtheit verarbeiten.“ (Weick, 1995a, S. 248). Organisationen, so lautet der Minimalkonsens meist, sind irgendeiner Form von irritierender Komplexität ausgesetzt, die sie in kommunikativen Prozessen reduzieren müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Und Fachzeitschriften können ihnen dabei helfen.

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich deshalb im Folgenden an dem von Karl E. Weick entwickelten „Prozess des Organisierens“, wie er in Kapitel 4 vorgestellt wird. Anhand von Gestaltungs-, Selektions- und Retentionsprozessen wird der Weg der Fachzeitschriften durch das Organisationsleben begleitet und aufgezeigt, wie Organisationen über die Reduktion von irritierender Komplexität Wissen entwickeln.

Gestaltung (Abschnitt 4.1), Selektion (4.2) und Retention (4.3) sind dabei keine trennscharfen Konzepte. Ihre Grenzen verwischen in die anderen Bereiche hinein und das müssen sie auch, weil es in dieser Arbeit fast ausschließlich um sich gegenseitig beeinflussende Prozesse geht. Insbesondere Gestaltungs- und Selektionsprozesse sind schwer voneinander zu trennen (Weick, 1995a, S. 263). Die Kapitelbenennungen in dieser Arbeit sind deshalb als Schwerpunkte zu begreifen. Der Abschnitt zur *Gestaltung* beschäftigt sich ausgiebig mit den Informationsumwelten von Organisationen, der Abschnitt zur *Selektion* mit den individuellen und kooperativen Sinngebungsprozessen, die bei der Fachzeitschriftennutzung eine Rolle spielen und das Unterkapitel zur *Retention* behandelt organisationale Wissensspeicher als Anknüpfungspunkt für weitere organisationale Prozesse.

Bevor aber die Sichtweise auf diesen neuen Blickwinkel ausgeweitet werden kann, gilt es zunächst die dafür notwendigen Verständniswerkzeuge zu entwickeln. Was ist überhaupt eine Organisation und welche Prozesse sind für ihre Informationsverarbeitung charakteristisch? Damit beschäftigen sich die folgenden Abschnitte.

#### 3.1 Organisationstheoretische Grundlagen

---

Boulding hat 1956 festgestellt, dass Organisationen zu den komplexesten vorstellbaren Systemen gehören: Sie seien groß, fragmentiert und multidimensional. Diese Komplexität findet sich auch in den theoretischen Zugängen der Organisationswissenschaft wieder. Für Organisationen gibt es zahlreiche Bilder und Metaphern. Sie sind unter anderem schon als Maschinen, Kulturen oder Mülltonnen verstanden (vgl. Morgan, 1996) und mit einer Vielzahl weiterer Begriffen beschrieben worden. Neben der beträchtlichen Verwirrung, die ein solcher Reichtum an Zugängen bereithält, ist er ein klarer Hinweis darauf, dass die Weltformel zur Beschreibung von Organisationen noch nicht gefunden zu sein scheint. Dafür haben all diese Ansätze eines gemeinsam: Sie beruhen auf einem Kanon von Grundannahmen und richten ihren Blick auf bestimmte Aspekte von Organisationen. Damit liegt die Vermutung nahe, dass sie auch nur zur Beantwortung bestimmter Fragestellungen gut geeignet sind. Es wird weniger wichtig, ob ein bestimmter theoretischer Ansatz richtig oder falsch ist. Es rückt vielmehr seine Angemessenheit für die Problemstellung ins Zentrum des Interesses.

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit berührt ausnahmslos Prozesse: Das Informationshandeln von Organisationen, ihren Umgang mit externen Informationsquellen, die Auswahl und Nutzung von rezipierten Medieninhalten zur Entwicklung handlungs- und entscheidungsleitenden Wissens. Deshalb erscheint es nahe liegend, auch einen prozessorientierten, organisations-theoretischen Rahmen um diese Arbeit zu legen.

In diesem Abschnitt soll kurz skizziert werden, wie sich ein solcher Ansatz in die organisationstheoretische Forschung einordnen lässt. Dabei eine sorgfältige Abwägung der wichtigsten Organisationstheorien zu leisten, erscheint im Rahmen einer Bachelorarbeit unmöglich. Deshalb wird vor allem dargestellt, welche Argumente für einen prozessorientierten Zugang sprechen, – und weniger, was gegen andere Theorien spricht. Am Ende der folgenden Abschnitte soll ein angemessener Zugang für die Modellierung organisationaler Informationsverarbeitungsprozesse am Beispiel von Fachzeitschriften angelegt worden sein.

### **3.1.1 Entwicklung der organisationstheoretischen Perspektive der Arbeit**

Gmür hat 1993 in einem Aufsatz eine Strukturierung organisationstheoretischer Ansätze versucht. Eine Trennlinie, so seine Beobachtung, zeichne sich dabei insbesondere zwischen system- und strukturorientierten Ansätzen auf der einen Seite und handlungs- oder individuumsorientierten Ansätzen auf der anderen Seite ab. „Dabei meint hier 'systemorientiert' alle Theorien, die das soziale System, die strukturierte Ganzheit, als das Primäre betrachten, in dessen Rahmen sich individuelles Handeln abspielt und geleitet wird.“, schreibt Hinck (2000, S. 10) in einer Diskussion des Aufsatzes. „Demgegenüber betont der handlungsorientierte Ansatz die selbstregulierten Handlungen der Einzelnen, die erst das Ganze formen.“

Nach Gmürs Auffassung müssen sich Organisationsforscher im Wesentlichen zwei Fragen stellen, um einen angemessenen Zugang für Forschungsfragen zu identifizieren, da diese von der Organisationsforschung bisher nicht abschließend geklärt wurden:

1. Was ist der wesentliche Kern des Organisationsphänomens? Der Akteur oder die Struktur?
2. Wie wird das Organisationsleben geprägt? Durch Zustände oder Prozesse?

Die zweite Frage ist in Bezug auf diese Arbeit bereits beantwortet worden: Es interessieren die Prozesse, die in der Organisation ablaufen, nicht festgelegte Zustände. Diese Herangehensweise hat mehrere Vorteile. Es muss nicht zwischen formaler und informaler Organisationsstruktur unterschieden werden, eine strikt abgegrenzte Umwelt ist ebenso unnötig, wie ein Verständnis des Gesamtsystems. Es ist egal, ob Grundkonstellationen in Organisationen eher harmonisch oder eher konfliktbehaftet sind (vgl. Gmür 1993).

Die Antwort auf die erste Frage schließt sich unmittelbar an: Wenn vorausgesetzt wird, dass Fachzeitschriften in Organisationen von Individuen genutzt werden, deren Rezeptionsprozesse Voraussetzung für spätere organisationale Lerneffekte sind, dann bietet sich ein akteurstheoretischer Zugang an. Deshalb konzentriert sich diese Arbeit im Folgenden auf die Prozesse, die zwischen Akteuren ablaufen und zieht dabei den Sensemaking-Theorierahmen von Karl E. Weick heran. Hier stehen neben den Akteuren explizit die Prozesse im Vordergrund: „I view organizations as collections of people trying to make sense of what is happening around them.“ (Weick, 2001, S. 5, eigene Hervorhebung). Der Theorieansatz richtet seinen Blick nicht auf die Struktur der Organisation, sondern auf den Prozess des Organisierens. Organisieren, so die Grundannahme, dient dazu, kommunikativ Mehrdeutigkeit und Unsicherheiten aus den Informationsumwelten zu reduzieren. Erst dadurch blieben Organisationen handlungsfähig genug zum Überleben.

Eine solch prozessorientierte Betrachtung von Organisationsphänomen impliziert, dass jeder Blick auf die Organisation nur eine Momentaufnahme kontinuierlicher Veränderung ist. Vickers hat das in ein greifbares Bild gegossen: „Das Sprichwort sagt, dass wir nie zweimal in denselben Fluss steigen. Es ist ebenso wahr, dass wir nie zweimal in dasselbe Unternehmen zur Arbeit gehen.“ (1967, S. 68 zit. n. Weick, 1995a, S. 65). Und auch Starbuck und Nystrom stellen fest: „A well designed organization is not a stable solution to achieve, but a developmental process to keep active.“ (Starbuck & Nystrom, 1981, S. 14).

Das macht die Betrachtung von Organisationen nicht leichter: Denn wo Veränderung die Norm ist, kann ein Statusbericht leicht trügen. Halten Manager „Schnappschüsse“ für die Realität, dann „wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sie an den falschen Dingen herumbasteln, naturwüchsig vorhandene Kontrollen zerstören und die Organisation gründlich in den Schlamassel ziehen.“ (Weick, 1995a, S. 65) In ganz besonderem Maße gilt das natürlich für die in dieser Arbeit interessierenden organisationalen Wissensbestände und -entwicklungen. Eine Schwierigkeit, mit der Organisationen häufig kämpfen besteht darin, dass sich ihr Wissen so enorm schlecht abbilden lässt.

Könnten wir von dem gesamten Wissen einer Organisation eine Momentaufnahme (einen „Schnappschuss“) machen, so würden wir einen Überblick über die organisationale Wissensbasis erhalten. Doch schon während wir unseren „Schnappschuss“ entwickeln, verändert sich diese Basis, da ständig Informationen hinzugewonnen werden aber auch verloren gehen. [...] Und ob die Organisation es will oder nicht - ihr Wissen ist ständig in Aktion. In jedem Unternehmen laufen also fortwährend Wissensverarbeitungsprozesse ab. Solange wir in diese jedoch nicht bewusst eingreifen und sie gezielt steuern, verlaufen sie eigensinnig und eigendynamisch (man kann auch sagen: zufällig und wildwüchsig (Klimecki, 1999)

Prozesse zählen zum Kern dessen, was Manager managen und was Organisationen zusammenhält. Deshalb wird in dieser Arbeit der Begriff Organisationsstruktur mit dem Konzept ineinander greifender Verhaltensweisen gleichgesetzt (vgl. z. B. Krippendorf, 1971): „Die Struktur, die festlegt, wie eine Organisation handelt und aussieht, ist eben die Struktur, die durch regelmäßige Muster von ineinander greifenden Verhaltensweisen gebildet wird.“ (Weick, 1995a, S. 131). Organisationen können als eine Sammlung von Prozessen zur Argumentation und Interpretation begriffen werden (vgl. March & Olsen, 1976). Damit sind Organisationen nicht in Gebäuden oder Personen zu finden. Sie bestehen stattdessen aus Plänen, Regeln, Anordnungen und Programmen, mit denen die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder dirigiert und interpretiert werden. (vgl. Weick, 1995a, S. 334). Auf die Frage: „Wo ist die Organisation?“ lässt sich damit antworten: Überall dort, wo zwei oder mehr Personen auf gemeinsame Rezepte zurückgreifen können, um ihr Handeln und Entscheiden zu koordinieren. Dies ist eine Sichtweise, die in der Organisationswissenschaft recht einflussreich war (vgl. z. B. Nord & Fox, S. 156f.) und im Theoriegebäude der Organisationsforschung an der Schnittstelle zwischen rationaler und situativer Veränderung verortet werden kann (vgl. Abbildung 16).

Diese Unterscheidung stellt eines der immer wiederkehrenden Themen der Organisationsforschung dar (vgl. Gmür, 1993). Ob die Prozesse in Organisationen einem eher rationalen oder situativen Muster folgen, beeinflusst die systematische Wissensentwicklung auf einer sehr grundlegenden Ebene. Kann man von Mitarbeitern überhaupt erwarten, dass sie Fachzeitschriften in Bezug auf das Organisationsinteresse rezipieren und auswerten? Oder handeln sie situativ, getrieben von kaum vorhersagbaren Einflüssen und Interessenslagen (vgl. Pfeffer, 1982)?

Von einem rein rationalen, maschinenähnlichen Menschenbild haben sich Psychologie und Organisationsforschung längst verabschiedet. Inzwischen bedeutet das Konzept der Rationalität nicht mehr notwendigerweise, dass organisatorisches Handeln objektiv und rückblickend betrachtet logisch oder vernünftig ist, sondern eher, „dass es auf ein Ziel hin erdacht, gemeint, geplant, kalkuliert oder entworfen ist. Der Nachdruck liegt auf dem Gedanken, dass, was in einer Organisation geschieht, zu irgendeinem Zeitpunkt erwartet oder geplant worden ist.“ (vgl. Mintzberg 1978). Die Tatsache, dass Organisationen typischerweise eine Menge an Durcheinander, Unordnung und Unvorhersehbarkeit aufweisen, widerlegt nicht notwendigerweise die Theorie, dass ihre Ursprünge rational waren oder dass sie versuchen, rational zu sein.“ (Weick, 1995a, S.35f)

Um nun nicht annehmen zu müssen, dass Akteure in Organisationen frei von vorherseh- und steuerbaren Einflüssen handeln, hat Simon (1976) vorgeschlagen, das Konzept der begrenzten Rationalität zu verwenden. Hier liegt das Augenmerk darauf, dass der Informationsverarbeitung von Individuen kognitive und zeitliche Schranken gesetzt sind und sie deshalb, auch wenn sie die Absicht haben, rational zu handeln, dies nur begrenzt können.

Diese Sichtweise impliziert, dass Menschen eher auf der Grundlage hinlänglichen statt vollständigen Wissens handeln, dass sie einfache, arbeitssparende Regeln einsetzen, um Probleme zu lösen und dass sie Abkürzungen nutzen werden, wo immer ihnen das möglich ist (vgl. Weick, 1995a, S. 36). Dass organisationale Akteure häufig nur die Inhaltsverzeichnisse von Fachzeitschriften überfliegen, ist dafür ein Indikator (vgl. Abschnitt 2.3.2). In Bezug auf die kognitiven Schranken legt das Konzept der begrenzten Rationalität außerdem nahe, dass einzelne Akteure häufig schwerlich beurteilen können, welche Information für die Organisation handlungsrelevant ist oder nicht, weil sie einen ungenügenden Überblick über das Organisationsinteresse haben. Ein schmaler kognitiver Tellerrand begrenzt das Handeln.

		Zustandstheorien (Erklärung von Zuständen und Prozessen, die zu solchen führen)		Prozeßtheorien (Erklärung von Veränderungen unabhängig von vorbestimmten Zuständen)
		Ordnungstheorien (natürliche Harmonie)	Konflikttheorien (natürliche Gegensätze)	
Interaktionismus Erklärung sozialer Strukturen durch individuelles Handeln	Ansatz des rational handelnden Akteurs	<b>1</b> Theorien der rationalen Ordnung	<b>3</b> Theorien des rationalen Konflikts	<b>5</b> Theorien der rationalen Veränderung
	Ansatz des situational handelnden Akteurs	<b>2</b> Theorien der situativen Ordnung	<b>4</b> Theorien des situativen Konflikts	<b>6</b> Theorien der situativen Veränderung
Strukturalismus Erklärung individueller Handlungen durch soziale Strukturen	Ebene der Organisation und ihrer Untereinheiten	<b>7</b> Theorien der strukturellen Ordnung	<b>9</b> Theorien des strukturellen Konflikts	<b>11</b> Theorien der strukturellen Veränderung
	Ebene der Organisation in ihrer Umwelt/ Population	<b>8</b> Theorien der überstrukturellen Ordnung	<b>10</b> Theorien des überstrukturellen Konflikts	<b>12</b> Theorien der überstrukturellen Veränderung

Abbildung 16: Einordnung der theoretischen Perspektive der Arbeit (Grafik aus Gmür, 1993)

### **3.1.2 Schlussfolgerungen in Bezug auf den Charakter von Organisationen**

Was folgt aus einer prozessorientierten Perspektive, die annimmt, dass Akteure in Organisationen Informationen nur begrenzt rational verarbeiten können? Es sind im wesentlichen drei Grundannahmen, die diese Arbeit in Bezug auf den Charakter von Organisationen trifft:

1. Organisationen verarbeiten Informationen aus ihrer Umwelt, die häufig eine irritierende Komplexität aufweisen. Daraus entstehende Unsicherheit muss reduziert werden, damit die Organisation handlungsfähig bleibt. Organisationen müssen deshalb aktiv Informationen beziehen, um Trends, Ereignisse, Wettbewerber, Märkte und Technologien zu entdecken, die für das Überleben der Organisation relevant sind (vgl. Daft & Weick, 1984, S. 242f.). Annahme dieser Arbeit ist, dass Fachzeitschriften dabei eine zentrale Rolle spielen (vgl. Abschnitt 2.2). Deshalb müssen diese in die Informationsverarbeitungsprozesse der Organisation eingebunden werden, wenn aus ihnen Wissen entwickelt werden soll.
2. Organisationale Informationsverarbeitung erfolgt über Kommunikation – darüber, dass man andere am eigenen Wissen, an den eigenen Interpretationen teilhaben lässt. Erst diese Prozesse erlauben es, dass sich Organisationsmitglieder darauf einigen, was eine bestimmte Entwicklung für die Organisation bedeutet. Erst aus diesen kommunikativen Prozessen werden Handlungen abgeleitet.

Managers may not agree fully about their perceptions (Starbuck, 1976), but the thread of coherence among managers is what characterizes organizational interrelations. Reaching convergence among members characterizes the act of organizing (Weick, 1979) and enables organization to interpret as a system. (Daft & Weick, 1984, S. 243).

3. Der organisationale Interpretationsprozess geht über das hinaus, was von den einzelnen Mitgliedern geleistet wird. Organisationen haben kognitive Systeme und Gedächtnisse. Mitarbeiter kommen und gehen, aber Organisation bewahren bestimmtes Wissen, wie Annahmen über das Funktionieren der Umwelt oder Normen und Werte auch darüber hinaus (vgl. Daft & Weick, 1984, S. 243). Diese Annahme ist Voraussetzung dafür, dass Organisationen tatsächlich Zeitschrifteninhalte und ihre Interpretationen dazu („Was bedeutet das für uns?“) speichern und ihren Mitgliedern zur Verfügung stellen können.

## 4 DER PROZESS DES ORGANISIERENS

Anhand des im Theoriekomplex des Sensemaking begründeten „Prozess des Organisierens“ kann untersucht werden, welchen Beitrag Fachzeitschriften zur Wissensentwicklung in Organisationen leisten können – und mittels welcher Prozesse das üblicherweise geschieht. Dabei ist Sensemaking nach Thomas, Clark & Gioias Auffassung „the reciprocal interaction of information seeking, meaning ascription, and action“ (1993, S. 240). Das bedeutet, dass die Beobachtung der Umwelt, die Interpretation der gesammelten Informationen und die daraus abgeleiteten Handlungen allesamt Teil der Sensemaking Prozesse sind. (vgl. Weick, 1995b, S. 5). Allerdings müssen Handlungen nicht die zwingende Konsequenz sein: „[Sensemaking] may result in an understanding that action should not be taken or that a better understanding of the event or situation is needed. It may simply result in members of the organization having more and different information about the ambiguous issue.“ (Feldman, 1989, S. 20 zit. n. Weick, 1995b, S. 5).

Sensemaking stellt Bezüge her, um Anschlusspotenziale zu schaffen. Der Theoriekomplex beschreibt die Einordnung von Ereignissen und Informationen, die Produktion von Sinnbezügen, das Ordnung schaffen in überkomplexen Situationen. Er ist ein geeigneter theoretischer Kontext für die Betrachtung von Informationsprozessen in Organisationen, weil auf der einen Seite die Subjektivität von Wahrnehmungen in den Vordergrund gestellt werden, auf der anderen Seite aber die Notwendigkeit betont wird, diese in organisationalen Kontexten zu einem Konsens auszuhandeln. Seine Grenzen findet Sensemaking in den kognitiven Verarbeitungskapazitäten der Menschen (vgl. z. B. Dervin, 1983), die in der begrenzten Rationalität organisationaler Akteure sichtbar werden.

Wie solche Prozesse in Organisationen in der Regel aussehen, hat Weick ausführlich erarbeitet. Er nennt sie Gestaltungs-Selektions-Retentions-Prozesse – kurz GSR-Prozesse. Organisationen, so die Annahme, verarbeiten über GSR-Prozesse Informationen, indem sie Mehrdeutigkeit und Unsicherheit reduzieren. Sie gestalten ihre Informationsumwelten und interpretieren mehrdeutige Vorlagen, speichern die Interpretationen und ziehen diese Speicherungen für spätere Handlungen und Interpretationen wieder heran. Damit ist der Prozess des Organisierens, wie er in diesem Kapitel erläutert wird, immer auch ein Prozess der Wissensentwicklung.

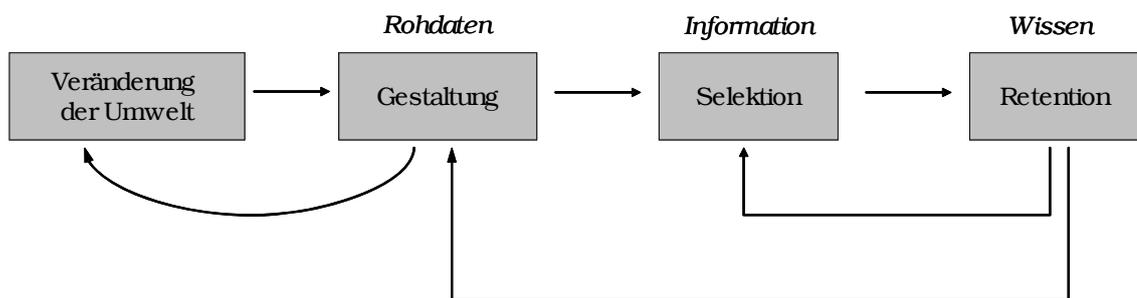


Abbildung 17: Der Prozess des Organisierens nach Weick (vgl. 1995a, S. 193) (eigene Ergänzung der Einteilung von Rohdaten, Information, Wissen)

Gestaltung, Selektion und Retention sind die Komponenten des Organisierens. Diese werden durch den von außen einwirkenden ökologischen Wandel ergänzt (vgl. Weick, 1995a, S. 68). Der Prozess des Organisierens ist in Abbildung 17 dargestellt.

Prozesse nach diesem Muster laufen ständig und zu tausenden gleichzeitig in Organisationen ab – meist aber den Akteuren unbewusst. Denn Sensemaking kann hoch automatisiert auftreten. Das geschieht immer dann, wenn wir auf a) einen breiten

Erfahrungsschatz (die Retentionen) und b) einen wenig mehrdeutigen Input zurückgreifen können. Im strengen Sinne ist etwa auch das Abheften eines Projektberichtes durch die Sachbearbeiterin ein Sensemaking-Prozess: Der Bericht wird zur Hand genommen (Gestaltung), als fertig für die Ablage erkannt (Interpretation/Selektion) und abgeheftet (Retention). Wer das einige Male gemacht hat, automatisiert die dafür notwendigen Schritte weit gehend. Es ist bekannt, an welcher Seite die Löcher in das Papier geschlagen werden sollen, es ist eindeutig, in welchen Ordner die Berichte gehören. Die Anforderungen sind klar, das Vorgehen auch. Die Retention („ich weiß, wie ein Bericht abzuheften ist“) wirkt auf die Gestaltung („Aha, ein Bericht – der ist wichtig“) und die Selektion („den muss ich wohl abheften“). Diese Art des Sensemaking ist relativ uninteressant, weil in einem solchen Prozess kaum Komplexität reduziert werden muss. Wichtig wird das Konzept des Sensemaking immer dann, wenn es deutlich aus routinierten Prozessen hervortritt, wenn Unsicherheit oder Mehrdeutigkeit bedeutend reduziert werden müssen. „Discrepant events, or surprises, trigger a need for explanation, or post-diction, and correspondingly, for a process through which interpretations of discrepancies are developed.“ (Louis, 1980, S. 241 zit. n. Weick, 1995b, S. 4).

Was bedeutet das konkret für die Fachzeitschriftennutzung? Die Organisation wählt aus einer kaum zu überschauenden Masse an Fachzeitschriften (der sich verändernden Umwelt) einige aus und gestaltet damit einen Teil ihrer Informationsumwelt. Diese Fachzeitschriften enthalten Rohdaten, deren Mehrdeutigkeit im Zuge der Selektionsprozesse reduziert wird. Es soll bereits hier darauf hingewiesen werden, dass Weicks Begriff der „Selektion“ nicht mit dem traditionellen Selektionsverständnis der Kommunikationswissenschaft übereinstimmt. Er meint damit: Interpretation von zuvor herausgelösten (gestalteten) Rohdaten. Diese Rohdaten gehen, analog zur Einteilung von Probst et al. (vgl. Abschnitt 1.2.2) als Informationen in die Selektionsprozesse ein, wo sie über Sinngabungsprozesse zu Wissen weiterverarbeitet werden, das schließlich in den Retentionsprozessen abgelegt wird. (vgl. Weick, 1995a, S. 293f.).

Dieser Prozess des Organisierens und die daraus abzuleitenden Schlussfolgerungen in Bezug auf die Fachzeitschriftennutzung werden die weitere Arbeit strukturieren. Einführend können aber bereits folgende Eigenschaften festgehalten werden (vgl. auch Weick, 1995a, S. 193):

1. Die Veränderungen in der Umwelt sind in einem Zirkel mit den Gestaltungsprozessen verbunden. Organisationen stellen ihre Informationsumwelt aus bestimmten Quellen zusammen, die dann wieder auf sie wirken. Nur die Fachzeitschriften, die in einer Organisation verfügbar sind und gelesen werden, können Daten für die weitere Interpretation bereitstellen.
2. Gestaltungsprozesse sind in einer direkten Kausalbeziehung mit den Selektionsprozessen verbunden. Dies bedeutet, dass „das Ausmaß an Gestaltung eine direkte Auswirkung auf das Ausmaß an stattfindender Selektionstätigkeit hat (vgl. Weick, 1995a, S. 193). Je reichhaltiger eine Organisation ihre Informationsumwelten gestaltet, umso mehr Zeit muss sie auch für deren Interpretation aufwenden. Anders gesagt: Werden von einer Organisation mehr Fachzeitschriften bezogen, wird auch mehr Zeit und Aufwand für ihre Lektüre benötigt, um systematisch Wissen zu entwickeln.
3. Selektion ist damit Hort der zentralen Sinngabungsprozesse. Im Rahmen des Selegierens werden Fachzeitschriften rezipiert, interpretiert und diskutiert. Es wird ausgehandelt, welche Informationen handlungsrelevant sind und im Rahmen von Retentionsprozessen als Wissen gespeichert werden.
4. Die Retention beeinflusst sowohl künftige Gestaltungs- als auch Selektionsprozesse; also sowohl künftiges Handeln, wie auch Interpretationen dieser Handlungen. Die Auswirkungen können dabei „sowohl direkt als auch invers sein, je nachdem, ob sich die Person dafür entscheidet ihrer früheren Erfahrung zu vertrauen oder zu misstrauen.“ (vgl. Weick, 1995a,

S. 193) Die Frage, die sich organisationale Akteure also fortwährend stellen müssen, ist: Betrachte ich das, was ich zu wissen glaube als handlungsleitend oder nicht? Glauben die Mitarbeiter Fachzeitschriften blindlings, gar nicht oder wägen sie den Wert der Retentionen sorgfältig ab? Auf diese Fragen laufen die Verknüpfungen von Retentionen mit Gestaltungs- und Selektionsprozessen hinaus. Die Retention ist damit der wesentliche Anknüpfungspunkt für weitere organisationale Prozesse.

Wenn der Beitrag von Fachzeitschriften zur Wissensentwicklung von Sinngebungsprozessen abhängig ist, dann bedürfen diese einer etwas näheren Betrachtung. Weick (1995a, S. 195) legt das Rezept dazu in einem Satz nieder, der ebenso kurz wie seltsam anmutet:

„Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“

Dieser Satz klingt fremdartig, solange man ihn auf der individuellen Ebene belässt. Fügt man einen Plural an beliebiger Stelle ein, wird aber sofort deutlich, dass dies eine sinnvolle Formel ist, wenn es um Fragen der organisationalen Prozesse, also des Organisierens geht:

„Wie kann ich wissen, was wir denken, bevor ich sehe, was wir sagen?“

Die dahinterliegende Idee besteht in der Annahme, „dass Organisationen immer und immer wieder mit sich selbst reden, um herauszufinden, was sie denken.“ (S. 195). Erst Kommunikation konstituiert das Organisationsleben, erst sie ermöglicht die Reduktion von Mehrdeutigkeit. Dies ist ein Paradigma, dass auch Organisationen bei der Fachzeitschriftennutzung beachten müssen, wenn sie aus ihren Abonnements systematisch Wissen entwickeln wollen.

Wenn man davon ausgeht, dass Fachzeitschriften wirklich handlungsrelevante Informationen bereithalten, dann sieht das dafür notwendige Sinngebungsrezept zum Beispiel so aus:

„Wie können wir wissen, was wir denken, bevor wir sehen, was sie schreiben?“

Erst die Interpretation („sehen“) der Fachzeitschrifteninhalte („was sie schreiben“) erlaubt eine Antwort auf die Frage, was die Organisation („wir“) als entscheidungsleitend definiert („was wir denken“). In Abbildung 18 sind die einzelnen Elemente solch organisationaler Sinngebungsprozesse und einige der möglichen Kombinationen zusammengefasst.

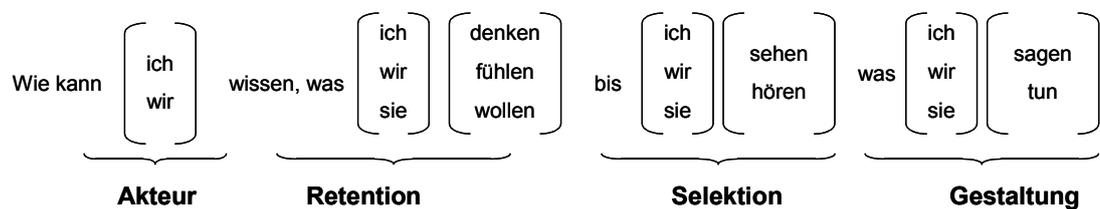


Abbildung 18: Das Sinngebungsrezept macht sprachlich deutlich, in welchem Zusammenhang Gestaltung, Selektion und Retention stehen. (Weick, 1995a, S. 196)

Im Folgenden wird deshalb der „Prozess des Organisierens“ aufgeschlüsselt und auf die Fachzeitschriftennutzung bezogen. Gestaltung, Selektion und Retention werden jeweils in eigenen Abschnitten untersucht und mit den aus der Kommunikationswissenschaft eingeführten Ansätzen verknüpft. Sie dienen damit als Grundlage für ein integrierendes Modell der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen.

4.1 Die Gestaltung organisationaler Informationsumwelten

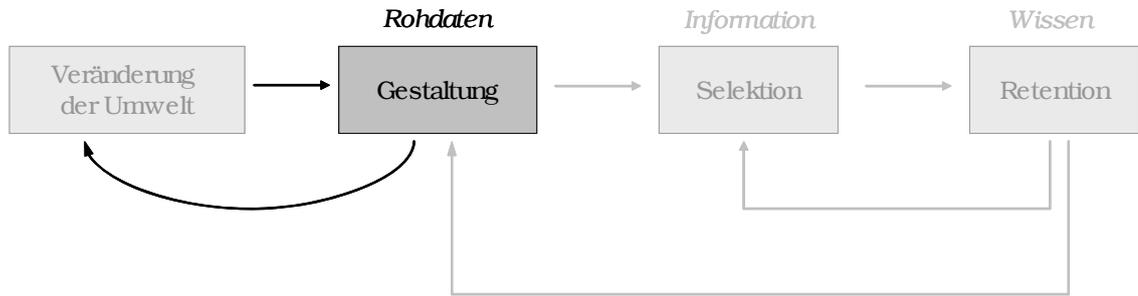


Abbildung 19: Die Gestaltungsprozesse sind eng mit Veränderungen in der Umwelt verknüpft und wirken auf die Selektion

Die Reduktion von Mehrdeutigkeit und Unsicherheit beginnt mit dem Isolieren eines Segments aus der Umwelt zur weiteren Bearbeitung. „In trying to understand the meaning of [...] changes, an organizational actor may take some action to isolate or bracket some portion of the changes for closer examination.“ (Choo, 1996, S. 334). Dies ist der Prozess, der als „Gestaltung“ (Enactment) verstanden werden soll. Nur hier beschäftigen sich Organisationen unmittelbar mit einer äußeren Umwelt – alle folgenden Prozesse arbeiten mit redigierten Rohmaterialien, also den Bruchstücken, die in den Gestaltungsprozessen herausgelöst wurden (vgl. Weick, 1995a, S. 191).

Die Idee, dass Organisationen ihre Umwelt gestalten, mag auf den ersten Blick etwas fremdartig anmuten. Sie wird aber sehr plausibel, wenn das auf Informationsumwelten bezogen wird. Organisationale Akteure entscheiden sich dafür, bestimmte Kongresse zu besuchen und andere nicht, bestimmte Berater zu engagieren und anderen abzusagen und bestimmte Fachzeitschriften zu beziehen und andere im Regal zu belassen. Gestaltung ist nach Weick „Handeln, das Rohmaterialien produziert die anschließend mit Sinn belegt werden können.“ (1995a, S.194). Wann immer Akteure in Organisationen handeln, so die Annahme, gestalten sie ihre Umwelt, die dann wieder auf sie einwirkt. Wer bestimmte Fachzeitschriften auswählt, kann nur mit deren Informationen arbeiten. Die Gestaltungsprozesse sind deshalb die Voraussetzung für alle nachfolgenden Sinngebungsprozesse:

The only possible raw materials that are available for subsequent parsing and retention, are those materials initially generated and/or bracketed by the enactment processes. Enactment drives everything else in an organization. *How enactment is done is what an organization will know.* (Weick, 1977, S.187, Hervorhebung im Original).

4.1.1 Gestaltungsprozesse bei der Fachzeitschriftenauswahl

Dass Organisationen Fachzeitschriften eine wichtige Rolle in ihren Informationsumwelten einräumen, hat die bisherige Forschung gezeigt (vgl. Abschnitt 2.2). Die Frage ist aber, ob die Gestaltungsprozesse dabei die bestmöglichen Informationsquellen bereitstellen. Schließlich entscheiden in Organisationen häufig nicht diejenigen über die Anschaffung einer Fachzeitschrift, die diese später auch lesen (vgl. „Der innerbetriebliche Umlauf von Fachzeitschriften“, 1974, zit. n. Böhme, 1995, S. 74). Weil die Auswahl der Informationsquellen aber eine der wichtigsten Handlungen im Information-Seeking Prozess darstellt (vgl. Johnson, 1996, S. 37), sollten Organisationen ihre Gestaltungsprozesse deshalb sorgfältig analysieren und prüfen, ob sie zweckmäßig sind. Wenn Organisationen Probleme damit haben, einen Überblick über das externe Angebot an relevan-

tem Wissen zu erlangen (vgl. Abschnitt 2.2), dann können sie ihre Informationsumwelten nur unzureichend gestalten. Sie haben dann keine oder nur eine diffuse Vorstellung davon, welche Fachpublikationen ihnen weiterhelfen, welche Messen sie besuchen oder welchen Beratern sie vertrauen sollten.

Hat eine Organisation bestimmte Fachzeitschriften ausgewählt, ist damit noch nicht viel gewonnen. Denn sie stellt dadurch erst „die mehrdeutigen Rohmaterialien zur Verfügung, die dann vom Selektionsprozess ergriffen oder fallengelassen werden können.“ (Weick, 1995a, S. 191). Die Folgerung daraus ist zunächst banal: Akteure können nur mit den Daten arbeiten, die ihnen zugänglich sind, und zu deren Nutzung sie sich auch entscheiden. Es steht aber durchaus in Frage, ob Organisationen die Konsequenz daraus ziehen und ihre Informationsquellen und den Umgang ihrer Mitarbeiter mit diesen evaluieren. Haben sie eine Vorstellung davon, welche Publikationen in welchem Umfang genutzt werden? Beide Aspekte sind von Bedeutung, denn Gestaltungsprozesse spielen bei der Fachzeitschriftennutzung eine doppelte Rolle: Einmal im Rahmen der Gestaltung von Informationsumwelten und einmal im Rahmen der Gestaltung von konkreten Lektüre-Entscheidungen der Mitarbeiter.

#### 4.1.2 Gestaltungsprozesse bei der Fachzeitschriftenlektüre

Bisher sind Gestaltungsprozesse unter dem globaleren Aspekt der Informationsumwelten von Organisationen betrachtet worden. Bei der Rezeption von Fachzeitschriften laufen nun streng genommen ebenfalls Gestaltungsprozesse ab: Wenn der Mitarbeiter aufgrund seiner gesuchten Gratifikationen eine Fachzeitschrift zur Hand nimmt und bestimmte Artikel auswählt, dann ist das ebenfalls Handeln, das Rohmaterialien produziert, die anschließend mit Sinn belegt werden

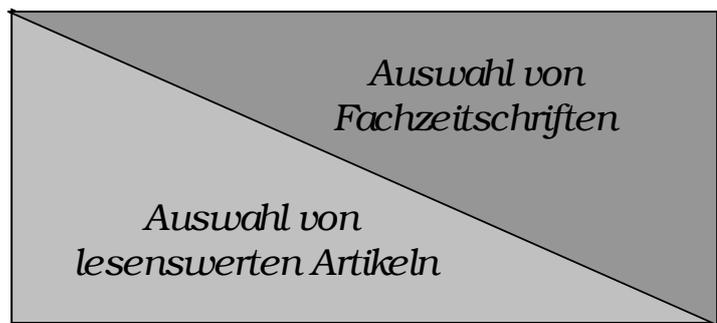


Abbildung 20: Gestaltungsprozesse kommen sowohl bei der Auswahl von Fachzeitschriften als auch bei der Auswahl von lesenswerten Artikeln zum Tragen

können. Sobald ein Artikel als interessant ausgesondert wurde, ist er für diesen Moment die Umwelt der Organisation, die durch die Handlungen des Angestellten selbst geschaffen wurde (vgl. Weick, 1995a, S. 222). Damit gilt, was für die Auswahl von Fachzeitschriften allgemein postuliert wurde, auch für die Lektüre einzelner Artikel: Nur was im Gestaltungsprozess ausgewählt wird, steht für nachfolgende Sinngabungsprozesse zur Verfügung, kann also evaluiert und diskutiert werden. Als Teil der Informationsumwelt bleiben sie solange wertlos, wie sie nicht rezipiert werden.

Ein wichtiges Problem für Organisationen besteht darin, dass sie häufig gar nicht genau wissen, was sie interessieren sollte. „Firms are faced with radical uncertainty: they do not, they cannot, know what they need to know.“ (Tsoukas, 1996, S. 22, zit. n. Schöneborn, 2003). Das bringt mitunter dramatische Folgen mit sich:

Schweizer Uhrmacher stoßen auf Wörter wie digital, Seiko und Chip und werden nie mehr sein, was sie waren. Kodak stößt auf das unvertraute Wort Ilfex und entdeckt, dass dieser Fabrikant Kodaks dominante Stellung auf dem Fotopapiermarkt rasch abbaut. Polaroid sieht einen seltsamen Ausdruck, The Handle, und stellt fest, dass der Input, der diese Bezeichnung produziert hat, Konkurrenz auf dem Sofortbild-Kamera-Markt bedeutet. (Weick, 1995a, S. 263)

Für solche Probleme gibt es zahllose historische Beispiele. Unternehmen ignorieren bedeutsame Inputs, so wie es die Eisenbahnunternehmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit der Technologie des Passagierflugzeugs getan haben (vgl. Johnson, 1996, S. 43) und überschätzen andere Inputs völlig, so wie die Fluggesellschaft Pan Am, die schon in den 60er Jahren Reservierungen für den Weltraumtourismus verkaufte (vgl. Michalopoulos, 1999).

Was läuft da falsch? Johnson glaubt, dass diese Organisationen daran scheiterten, zu definieren, was in ihrer Umwelt wirklich wichtig war, dass sie alternative Wege für die Entwicklung ihrer Branche nicht erkannten und keine detaillierten Informationen über solche Phänomene sammelten (1996, S. 43). Deshalb sollten sich Organisationen genau dafür interessieren, welche gesuchten Gratifikationen der Fachzeitschriftenauswahl und -nutzung ihrer Mitarbeiter zugrunde liegen. Ob diese auch erlangt werden ist dann allerdings eine Frage, die sich nicht in den Gestaltungsprozessen klären lässt, sondern erst nachdem das Gelesene auch tatsächlich interpretiert wurde. Deshalb dürfen die Bemühungen um eine effiziente Fachzeitschriftennutzung in Organisationen nicht damit enden, eine Reihe von Titeln zu abonnieren. Sie finden stattdessen ihre Fortsetzung in den individuellen und kooperativen Sinngebungsprozessen, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

## 4.2 Selektion

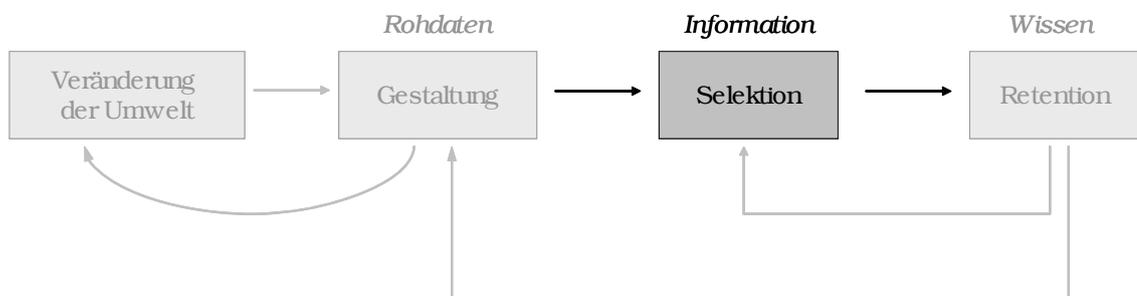


Abbildung 21: In Selektionsprozessen wird Unsicherheit und Mehrdeutigkeit reduziert.

Eine sorgfältig gestaltete Informationsumwelt ist alleine wenig wert. Die organisationalen Akteure müssen sie sorgfältig und im Sinne des Organisationszwecks nutzen. Und das trotz hoher Wellen der Informationsflut. Schon Morgens schlagen den meisten am Postfach Briefe, Zeitschriften und Direktwerbung entgegen, ergänzt durch oft hunderte E-Mails. Der Prozess des Organisierens zeigt in seiner Verknüpfung von Gestaltung und Selektion, dass der Umfang der Gestaltung einen direkten Einfluss auf den Umfang der Selektionsprozesse hat. Wenn Organisationen Fachzeitschriften eine wichtige Rolle in ihren Informationsumwelten einräumen, dann müssen sie auch damit rechnen, dass mehr Zeit für deren Nutzung aufzuwenden ist.

Wie können also die geeigneten Informationsverarbeitungsprozesse aussehen, um aus Fachzeitschriften trotzdem Wissen zu entwickeln? Die Antwort finden Organisationen in ihren Selektionsprozessen, die den zentralen Hort der Sinngebung im Prozess des Organisierens darstellen.

Der Begriff der „Selektion“ ist dabei aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht unglücklich gewählt. Er entspricht nicht dem Verständnis, dass ein bestimmtes Medium oder ein bestimmter Inhalt ausgewählt wird (das ist „Gestalten“). Selektion bedeutet im Prozess des Organisierens, dass Unsicherheit und Mehrdeutigkeit reduziert werden. Der Begriff wurde aus der evolutionsbiologischen Forschung übernommen und meint die Evaluation vorausgegangenen Geschehens. In der Regel, so die Annahme, werden mehr Handlungen ausprobiert, als später in der Organisation „überleben“ können. Fachzeitschriften halten nicht nur handlungsrelevante Informationen bereit, und deshalb werden sich ein Teil der gelesenen Artikel während oder nach der Lektüre als unwichtig herausstellen. Die Menge der in Gestaltungsprozessen aufgenommenen Informationen entspricht nicht der Menge des entwickelten Wissens.

Selektion beherbergt deshalb das Entscheiden im Prozess des Organisierens. Hier wird das vorangehende Gestalten interpretiert: Entscheiden im Modell des Organisierens heisst konkret, eine Interpretation informationaler Inputs auszuwählen und für nachfolgendes Handeln verbindlich zu machen (vgl. Weick, 1995a, S. 250). Hier wird entschieden, welche Informationen aus den 180 überflogenen Seiten Fachzeitschrift tatsächlich handlungsrelevant sein könnten. Akteure schätzen so ab, ob sie die gesuchten Gratifikationen erhalten haben, ob also ihre berufliche Unsicherheit tatsächlich reduziert wurde. Mitarbeiter recherchieren, interpretieren und diskutieren Fachzeitschriften in den Selektionsprozessen und kombinieren dazu individuelle und kooperative Sinngebungsprozesse (vgl. Weick, 1995a, S. 207). Deshalb werden diese beiden Möglichkeiten in den kommenden Abschnitten untersucht.

### 4.2.1 Individuelle Sinngebungsprozesse und Probleme der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit

Zu Beginn dieser Arbeit wurde Wissen mit „im Sinne des Organisationszwecks als handlungsrelevant interpretierte Information“ definiert (vgl. Abschnitt 1.2.2). Handlungsrelevante Informationen helfen den Akteuren in Organisationen, an sie und an sich selbst gestellte Anforderungen zu erfüllen. Vor dem Hintergrund des Information Seeking Ansatzes und empirischer Studien wurde deshalb argumentiert, dass die Akteure nach solchen Informationen gezielt suchen, die Fachzeitschriftennutzung also motivational erklärt werden kann. Die Mitarbeiter greifen zu Fachzeitschriften, um berufliche Unsicherheiten zu reduzieren (vgl. Abschnitt 2.4)

Die Evaluation, ob diese Suche erfolgreich war, kann im Prozess des Organisierens in den Selektionsprozessen verortet werden. Hier wird durch Sinngebung Unsicherheit reduziert. Die Einbettung der individuellen Informationssuche und Bewertung in den Prozess des Organisierens ist deshalb so wichtig, weil sie Schlussfolgerungen in Bezug auf die Grenzen des Information Seekings erlaubt. Die Fachzeitschriftennutzung organisationaler Rezipienten folgt dann nämlich der begrenzten Rationalität: Sie unterliegt zeitlichen und kognitiven Beschränkungen (vgl. Abschnitt 3.1.1). Die Mitarbeiter können die Fachzeitschriften unter Umständen gar nicht im Sinne des Organisationszwecks nutzen, wenn sich ihnen im Alltag zu wenig Gelegenheiten für die Lektüre bieten, die Artikel das Fachverständnis der Mitarbeiter übersteigen oder sie ganz einfach gar keine konkrete Vorstellung davon haben, was im Sinne des Organisationszwecks handlungsrelevant sein könnte, wenn es über ihren eigenen Arbeitsbereich hinausgeht.

Wie aber gehen die Akteure mit Problemen um, bei denen nicht einfach mehr Informationen helfen? Wie behandeln sie Informationen, die sie verwirren? Hier lässt der Information Seeking Ansatz und seine Einbettung in die Selektionsprozesse nur ein halbes Bild entstehen, weil das Problem beruflicher Unsicherheit nur eine von zwei Facetten der Informationsnutzung in Organisationen darstellt.

Die Entstehung von Mehrdeutigkeit bei der Fachzeitschriftenlektüre

Aktins (1973, S. 207) nennt Zustände der Verwirrung „komplexe kognitive Unsicherheit“ und hat offensichtliche Schwierigkeiten diesen von der bisher beschriebenen primitiven Unsicherheit abzugrenzen: „Informational inputs that reduce primitive uncertainty may occasionally increase complex uncertainty, as when new knowledge about object attributes makes it more difficult to discriminate between objects in a choice situation.“ Diesem Dilemma werden sich organisationale Akteure auch bei der Fachzeitschriftenlektüre gegenübersehen. Welches ist die wichtige Information aus dem Artikel? Was ist das Handlungsrelevante für die Organisation? Solche Fragen sind keine Probleme komplexer Unsicherheit, die sich durch mehr Informationen lösen lassen, sondern Ausdruck von Mehrdeutigkeit. Im Folgenden soll deshalb illustriert werden, wie sich dieses Konzept von der Unsicherheit abgrenzt und welche unterschiedlichen Anforderungen dadurch an das Informationshandeln der Organisationsmitglieder gestellt werden.

Das Problem, das während des Information Seekings, bei individuellen Sinngebungsprozessen häufig sichtbar wird, hat der Bielefelder Soziologe Wolfgang Krohn beschrieben: „Die Entdeckung neuer Unbestimmtheiten ist im Mittel immer größer als die Konstruktion von abgesicherten, bestätigten Wissensbeständen.' [...] Die Auflösung des Nichtwissens in bearbeitbare Probleme und machbare Lösungen ist verbunden mit der Erzeugung neuen Nichtwissens.“ (Krohn 1997, S. 69 und S. 84 zit. n. Heidenreich, 2000).

Dieses neue Nichtwissen dürfte häufig den Charakter von Mehrdeutigkeit annehmen. Wenn Probleme bei der Informationssuche in andere Bereich ausfransen, taucht automatisch die Frage auf, ob dieser oder jener Aspekt noch dazugehört. Die Suche nach Entscheidungsinformationen, wie sie in Abschnitt 2.4.4 beschrieben wurde, ist dafür ein gutes Beispiel. Auf der Suche nach einem geeigneten Abteilungsdrucker hatte Mitarbeiter Müller aufgrund von Testberichten bereits eine Reihe interessanter Geräte ausgefiltert. Ist nun aber unklar, wie die Informationen gewichtet werden sollen, entstehen durch die Testberichte gleichzeitig Mehrdeutigkeitsprobleme. Was soll entscheidungsleitend sein? Der Anschaffungspreis des Gerätes oder der Preis pro Seite? Wann amortisiert sich das Gerät? Gibt es im Unternehmen andere Erfahrungen mit dem Service des Druckerherstellers? Während die Entscheidungsinformationen auf der einen Seite Unsicherheit reduziert haben, ist gleichzeitig Mehrdeutigkeit entstanden.

Unsicherheit und Mehrdeutigkeit sind hervorstechende Charakteristika des Organisationslebens (vgl. Abschnitt 3.1). Während Unsicherheit eng mit Nichtwissen zusammenhängt, bedeutet Mehrdeutigkeit eher Verwirrung. Solche Situationen entstehen, wenn etwas keinen Sinn ergibt, weil entweder keine (zu wenig) Informationen darüber zur Verfügung stehen oder weil zwar Informationen zur Hand sind, diese sich aber in bestimmten Punkten widersprechen, also etwa unklar ist, welche Information wichtig ist und welche nicht.

Auch Fachzeitschriften werfen zahlreiche verunsichernde und mehrdeutige Probleme auf: Das IT-Magazin etwa die Frage: „Benötigen wir wirklich diese neue Software?“, ein Branchenblatt das unbehagliche Grübeln: „Kann uns das neue Unternehmen gefährlich werden?“ und die wirtschaftsjuristische Fachzeitschrift Zweifel wie: „Beeinträchtigen oder befördern uns die geplanten gesetzlichen Regelungen?“.

Fachzeitschriften oder ausgewählte Artikel kann man sich deshalb als „potenzielles Figur-Hintergrund Arrangement“ vorstellen (Weick, 1995a, S. 191, Hervorhebung im Original). Organisationen stehen ständig vor der Frage, welche Artikel in einer Fachzeitschrift, welche Aspekte eines Artikels nun wichtig (Figur) oder unwichtig (Hintergrund) sind. In den Selektionsprozessen differenzieren ihre Akteure häufig unterschiedliche Figuren heraus, stabilisieren ihre Arrangements mit den Hintergründen

und einigen sich darüber, welche dieser Arrangements ein vernünftiges Maß an Klarheit bieten (vgl. S. 191f.) Ähnlich wie in Abbildung 22 können unterschiedliche Akteure unterschiedliche Teile einer Fachzeitschrift als relevant für die Selektion bewerten. Die Frage dürfte zunächst lauten: „Was ist dort zu sehen?“ (ein Pokal, zwei Gesichter) und im Anschluss: „Was davon ist denn für uns eine handlungsrelevante Information?“.

Diese Art von optischer Täuschung ist ein interessantes Beispiel für Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Während die erste Frage eher Nichtwissen, Unverständnis, mithin Unsicherheit impliziert und durch mehr Informationen (ein, zwei Blicke auf das Bild genügen) gelöst werden kann, stellt die zweite Frage eher ein Problem der Mehrdeutigkeit dar.

Fachzeitschriften sind deshalb ambigüär: Auf der einen Seite haben

sie das Potenzial, Mehrdeutigkeit bereits durch Schwerpunkte, Themenwahl, zielgruppenorientierte Berichterstattung und ähnliche redaktionelle und gestalterische Mittel zu reduzieren. Gleichzeitig sind sie aber auch Horte der Mehrdeutigkeit, denn dieselbe Information kann für unterschiedliche Organisationen von völlig unterschiedlichem Wert und Charakter sein. Ein Bericht über eine neue Technologie mag für ein Unternehmen Bestätigung, für ein anderes Bedrohung, für ein drittes völlig egal sein. Und es ist lange nicht gesagt, dass alle Akteure in einer Organisation dieselbe Information gleich interpretieren.

Als Beispiel dafür kann etwa die Berichterstattung über den Internetboom Ende der 90er Jahre dienen. Zahllose Organisationen waren völlig überfordert mit der Frage, ob und wie das Internet ihre bisherige Arbeit verändern würde. Während manche Fachzeitschriften großflächig die „New Rules of Business“ (vgl. Abbildung 23) aufstellten, warnten andere vor der sich überhitzenden Blase und beschworen Gelassenheit. Zahllose Unternehmen beschlossen damals, das Internet als potenzielle Bedrohung für ihre etablierten Geschäftsprozesse einzuschätzen und dementsprechend zu handeln. Das wäre aber nicht die einzige mögliche Interpretation gewesen. (Wie man heute weiß, war es häufig auch nicht die angemessene.)

Dies ist ein typisches Beispiel für die Entstehung von Mehrdeutigkeit in Organisationen. Weil die Recherche nach Beobachtungsinformationen einem systematischen und breiten Scannen der externen Informationsumwelt entspricht, sind solche Informationen häufig mehrdeutig: „The main task then becomes interpreting the meaning of noticed events by talking about and negotiating disparate perceptions in verbal discourse.“ (Choo, 1998, S. 93).

Deshalb entsteht bei auftretender Mehrdeutigkeit kein Bedürfnis nach mehr Entscheidungs-, Durchführungs-, Beobachtungs- oder Bestätigungsinformationen. Stattdessen gilt: „[People] need values, priorities, and clarity about preferences to help them be clear about what matters.“ (Weick, 1995b, S. 27). Statt ihre Akteure mit immer mehr Informationen zu überfrachten, müssen Organisationen das Urteilsvermögen ihrer Mitarbeiter stärken, ihnen vermitteln, welche Informationen wirklich handlungs-



Abbildung 22: Die Frage, welche Informationen zur Figur und welche zum Hintergrund gehören klären Organisationen im Selektionsprozess.



Abbildung 23: Die Ankündigung der Internet-Revolution als Mehrdeutigkeitsproblem für Organisationen (1995).

relevant sein könnten. Organisationen brauchen ein Nutzungskonzept für Fachzeitschriften, das über die individuelle Lektüre hinausgeht. Denn Wissen für die Organisation entwickelt nur, wer dem Information Seeking der einzelnen Mitarbeiter kooperative Sinngebungsprozesse anknüpft.

#### **4.2.2 Kooperative Sinngebungsprozesse zur Ergänzung**

Individuelle Sinngebungsprozesse alleine sind in Bezug auf die Wissensentwicklung noch recht unfruchtbar: Im besten Fall reduzieren die Mitarbeiter ihre Unsicherheiten erfolgreich auf ein akzeptables Niveau. Die Frage ist nur, ob sich die neu gewonnene Sicherheit auch auf ein organisationsrelevantes Problem bezieht, und ob neu auftretende Mehrdeutigkeiten alleine erfolgreich verringert werden können. Vielversprechend erscheint deshalb die Möglichkeit, die Lektüre mit kooperativen Sinngebungsprozessen zu verbinden: Damit die Fachzeitschriftennutzung möglichst mit dem Organisationszweck synchronisiert werden kann, darf sie nicht auf das Lesen begrenzt werden. Die Kommunikation *über* Fachzeitschrifteninhalte spielt eine ähnlich wichtige Rolle

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen sicherstellen können, dass die Fachzeitschriften im Sinne des Organisationszwecks genutzt werden. Für Organisationen ist die Frage enorm wichtig, inwiefern Fachzeitschriften eigentlich vor dem Hintergrund des vom Management formulierten Organisationsinteresses rezipiert und diskutiert werden. Haben die Mitarbeiter einen „Katalog“ wichtiger Aspekte vor Augen, den sie ihrer Fachzeitschriftennutzung auferlegen können? Haben sie eine Vorstellung davon, was für die Organisation relevant ist – und nicht nur in Bezug auf den eigenen Aufgabenbereich? Solche Relevanzkataloge entstehen in kooperativen Sinngebungsprozessen, denn ein Großteil der Interpretationen in Organisationen werden sozial konstruiert: „Die entscheidende kollektive Handlung in Organisationen könnte im Bemühen der Mitglieder bestehen, einen Konsens darüber auszuhandeln, welche Teile einer gestalteten Vorlage *Figur* und welche *Hintergrund* sind.“ (Weick, 1995a, S. 206, Hervorhebung im Original) Weil diese Sinnstrukturen von Akteur zu Akteur nicht allzu sehr auseinanderdriften sollten, braucht es Verständigungsprozesse darüber, ob bestimmte Informationen handlungsrelevant sind. Welche Artikel, welche Themen einer Fachzeitschrift für die Organisation von Bedeutung sind, ist ein Mehrdeutigkeitsproblem und kann kaum in Isolation gelöst werden. Wenn sich eine Gruppe von Mitarbeitern darüber einig wird, wie ein Problem zu behandeln ist, was *Figur* und was *Hintergrund* eines Fachzeitschriftenbeitrags ist, dann ist ein Teil eines solchen Relevanzkataloges entstanden.

Das ist nicht weiter problematisch, denn wie in Abschnitt 3.1.1 dargelegt wurde, basieren Organisationen auf ineinander greifenden Verhaltensweisen, die durch kommunikative Vorgänge zwischen den einzelnen Mitgliedern gesteuert werden: Der Austausch funktions- und organisationsbezogener Informationen ist die Grundvoraussetzung für zielgerichtete Kooperation. Feldman sieht deshalb Sensemaking auch primär als einen Interpretationsprozess „for organizational members to understand and to share understandings about such features of the organization as what it is about, what it does well and poorly, what the problems it faces are, and how it should resolve them.“ (1989, S. 19 zit. n. Weick, 1995b, S. 5).

Fachzeitschrifteninhalte sollten in Organisationen zur systematischen Grundlage von Gesprächen werden, weil sie je nach Qualität und Eignung für die Organisation die Unsicherheits- und Mehrdeutigkeitsreduktion in Selektionsprozessen wirkungsvoll unterstützen können. Wenn Organisationen aus Fachzeitschriften systematisch Wissen entwickeln wollen, dann kann es nicht genügen, Magazine mit Umlaufzetteln verziert über die Schreibtische zu verteilen. Es ist nicht ausreichend, Fachzeitschriften zu bestellen und darauf zu hoffen, dass Mitarbeiter daraus alleine, selbständig und systematisch Wissen für die Orga-

nisation entwickeln. Aus den Überlegungen zu kooperativen Sinngebungsprozessen in Organisationen folgt vielmehr, dass Fachzeitschriften als Aufhänger zur Kommunikation in Organisationen genutzt werden sollten. Sie sind kein Ende der Wissensentwicklung, sondern ein Anfang. Erst im kommunikativen Austausch entsteht auch bei Mitarbeitern eine Vorstellung davon, welche Themen für die Organisation von Interesse sind, welche Informationen handlungsrelevantes Wissen sein könnten. Organisationen müssen deshalb Gelegenheiten schaffen, bei denen sich Organisationsmitglieder über Fachzeitschrifteninhalte austauschen können. Zu jeder Fachzeitschrift in der Organisation gehört auch ein Konzept, wie ihre Inhalte über die Lektüre hinaus diskutiert und angewandt werden können.

Kooperative Sinngebungsprozesse in Bezug auf Fachzeitschrifteninhalte können zahlreiche Formen annehmen und werden sich je nach Problem und Organisation unterscheiden. Sie sind deshalb so wichtig, weil sie Gelegenheiten zur Wissenskonstruktion sind. Sie können unterschiedlich formalisiert sein: von freien Brainstormings, die Fachzeitschriftenartikel als Ausgangspunkt nehmen, bis zu einer formalisierten Besprechung, in der Mitarbeiter nach einem festen Schema berichten, was sie aus ihrer Fachzeitschriftenlektüre für die Organisation relevant halten. Aber alle sind letztendlich Spielarten persönlicher Gespräche oder Diskussionen zwischen den Spezialisten einer Organisation und dienen dem Ziel, das Interessensspektrum der Organisation abzustecken, um so Mehrdeutigkeit in informationalen Inputs zu reduzieren. Diesen Anspruch praktisch umzusetzen ist relativ einfach möglich. Drei Beispiele dafür wären:

- Ein monatliches Brainstorming zwischen Ingenieuren, nachdem die technischen Fachzeitschriften ihren Umlauf vollendet haben: „Was davon können wir in unserer Organisation verwenden?“ und „Was könnte für uns wichtig werden?“
- Die informelle Unterhaltung zwischen zwei Mitarbeitern, was von der neuen ganzseitigen Werbekampagne der Konkurrenz zu halten ist, die in jeder Fachzeitschrift auftaucht.
- Die schriftliche Kommentierung von Artikeln während des Umlaufs mit anschließender Besprechung der Anmerkungen: „Welche Teile der Fachzeitschrift sollten archiviert werden?“

Wenn solche Gelegenheiten zum Alltag in der Organisation gehören, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Fachzeitschriften aufmerksam gelesen werden: Schließlich informieren sich Menschen generell über Dinge, von denen sie erwarten, dass sie in Gesprächen mit Anderen zum Thema werden könnten (vgl. Allen, 1969; Chafee & McLeod, 1973 zit. n. Johnson, 1996).

Kooperative Sinngebungsprozesse sind deshalb der Ansatzpunkt für die Organisationsführung, um die individuelle Rezeption mit dem Organisationszweck zu synchronisieren. Sie können so mittelfristig ihre Interessensgrenzen in den Köpfen der Mitarbeiter verankern. Sind diese Prozesse erfolgreich, münden sie in "frames of reference", die nach Shrivastava und Mitroff (1984) von den Mitarbeitern akzeptiert und auf ihr individuelles (Informations)handeln übertragen werden. Perrow (1986) nennt diese Art der Führung „third-order controls“:

They are embodied in such things as the vocabulary of the organization, procedural and substantive routines, preferred communication channels, selection criteria, meeting agendas, and socialization practices. Control through [these] premises is just as influential in shaping behavior as is control through rules or bureaucratic standardization. But premise control is also less obtrusive, more cognitive, more tied to language, and more volitional, since 'the subordinate voluntarily restricts the range of stimuli that will be attended to ('Those sorts of things are irrelevant', or 'What has that got to do with the matter?') and the range of alternatives that would be considered ('It would never occur to me to do that')'(Perrow, 1986, S. 129).  
(Weick, 1993, S. 77)

Kooperative Sinngebungsprozesse müssen von der Organisationsführung zu einem festen Bestandteil des Organisationslebens werden, wenn sie zum erfolgreichen Bilden von „frames of reference“ beitragen sollen. Sie müssen die Aufmerksamkeit (vgl. Weick, 1985, S. 53) und Akzeptanz der Mitarbeiter gewinnen, indem sie eine Atmosphäre schaffen, die Interesse und Spaß an der individuellen Wissensentwicklung fördert (vgl. Franz, 2003). Den Führungskräften obliegt es dabei diese Prozesse zu koordinieren und zu kultivieren (vgl. Malone, 2004).

Dabei sollten sie sehr darauf achten, dass ihre Mitarbeiter ein besseres Gespür dafür bekommen, welche Informationen über den Tellerrand ihrer eigenen Aufgabe hinaus eine Rolle für die Organisation spielen könnten. Johnson mahnt bereits in seiner Einführung zum Information Seeking in Organisationen: „[...] the same piece of information may be irrelevant to one organizational member who has it, but critical to another organizational member who does not.“ (1996, S. 6). Um zu verhindern, dass solche Informationen überhaupt nicht als handlungsrelevant erkannt werden braucht es deshalb eine enge Verknüpfung zwischen individuellen und kooperativen Sinngebungsprozessen bei der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen. Erst so können sie sicherstellen, dass sich die individuelle Nutzung auch dem Organisationsinteresse annähert.

### 4.2.3 Der Zusammenhang zwischen individueller und kooperativer Sinngebung

Individuelle und kooperative Sinngebung hängen also eng zusammen, obwohl sie unterschiedlichen Zielen dienen. Während die Stärke des Information Seekings eher in der Reduktion von Unsicherheit besteht, sind kooperative Sinngebungsprozesse besonders geeignet, dabei auftretende Mehrdeutigkeiten reduzieren. Informationshandeln, welches das eine begünstigt, kann dabei durchaus das andere behindern (vgl. Nayyar & Kazanjian, 1993, S. 747-753 zit. n. Weick, 1995b). Die Reduktion von Unsicherheit über zusätzliche Informationen kann zu Verwirrung führen, weil immer neue Aspekte auftauchen, von denen unklar ist, wie sie gewichtet werden sollen. Und wenn sich Akteure in einer Organisation darauf einigen, was ein bestimmter Artikel nun bedeutet, dann ist es gut möglich, dass für kompetente Anschlusshandlungen trotzdem noch zu wenig Informationen zur Verfügung stehen. Deshalb ist es für eine systematische organisationale Wissensentwicklung wichtig, dass sich Akteure zunächst immer darauf einigen, ob sie sich einem Problem der Unsicherheit oder der Mehrdeutigkeit gegenüber sehen:

People who try to reduce confusion with lean formal media may compound their problems when they overlook promising integrations. And people who try to reduce ignorance with media that are too rich may raise new issues that prevent them from making sense. Prolonged episodes of sensemaking may occur when a need for more information (ignorance, uncertainty) is mislabeled as a need for different kinds of information (confusion, ambiguity). In addition, sensemaking may also prove troublesome when the problem is correctly identified as one of confusion ignorance, but media of inappropriate richness are used to solve it. (Weick, 1995b, S. 27f.)

Eine Schwierigkeit kann darin bestehen, dass viele Akteure in Organisationen dazu neigen, Probleme eher in Unsicherheit, als in Mehrdeutigkeit begründet sehen und dementsprechend immer mehr und mehr Informationen einfordern (vgl. Weick, 1995b, S. 186). Für die systematische Fachzeitschriftennutzung bringt das Konsequenzen mit sich: Während Nicht-Wissen durch die individuelle Lektüre von Fachzeitschriften gut verringert werden kann, sind für die Lösung von Mehrdeutigkeitsproblemen kooperative Kommunikationsmodi geeigneter. Besteht Verwirrung darüber, welche Informationen für die Organisation überhaupt eine Rolle spielen, wird mehr Lesen wenig nützen. Und wenn es darum geht, Unsicherheit durch mehr Informationen zu reduzieren, dann wird eher der Griff zur Fachzeitschrift, als der Griff zum Konferenzstuhl helfen. Solange aber Organisationen ihre Probleme falsch einordnen, werden sie zuviel Zeit damit zubringen, sie mit den falschen Kommunikationsmodi zu lösen: „Either mismatch can prolong and intensify what started out simply as something out of the ordinary.“ (Weick, 1995b).

Die organisationale Nutzung muss sich deshalb im Spannungsfeld zwischen individuellen- und kooperativen Sinngebungsprozessen abspielen (vgl. Abbildung 24). Wissen für die Organisation entsteht erst, wenn sowohl Unsicherheit, als auch Mehrdeutigkeit auf ein als subjektiv vertretbares Maß hin gesenkt wurden.

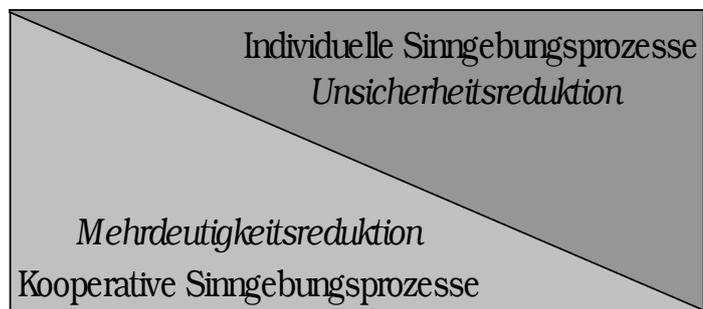


Abbildung 24: Erst die Kombination individueller und kooperativer Sinngebung erlaubt die Reduktion von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit.

Dieses subjektiv vertretbare Maß wird für jede Organisation anders aussehen und ist unter anderem abhängig davon, mit welcher Art von Problemen

sich die Organisation konfrontiert sieht. „When problems are unusual and difficult to analyze, more interactive modes of coordination - although costly - are more effective.“, resümieren Dunegan, Green & Baker (1987, zit. n. Johnson, 1996, S. 57). Effektiv bedeutet dabei, dass im Selektionsprozess Wissen generiert und in der Retention abgelegt wird, um von dort spätere GSR-Prozesse wieder beeinflussen zu können.

#### 4.3 Retention

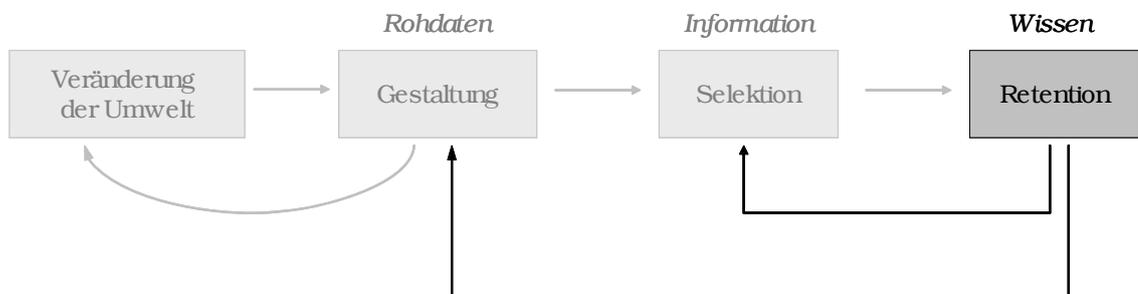


Abbildung 25: Die in Retentionsprozessen abgelegten Interpretationen wirken auf künftiges Handeln (Gestalten) und Entscheiden (Selektion)

Organisationen entwickeln Gedächtnisse, in denen sie Regeln, Rezepte und Pläne ablegen. So sichern sie ihr Überleben, weil Personal wechseln kann, ohne dass mit ihnen sämtliche Problemlösungskompetenz ebenfalls die Organisation verlässt. Ziel ei-

ner systematischen Wissensentwicklung muss es deshalb sein, die als handlungsrelevant interpretierten Informationen auch zu späteren Gelegenheiten wieder abrufen zu können. Wenn Fachzeitschrifteninhalte spätere Handlungen, Entscheidungen und Lernaktivitäten in der Organisation beeinflussen sollen, dann müssen die Ergebnisse des Gestaltens und der Selektion in Retentionsprozessen abgelegt werden.

Die Retention stellt eine „Verfügbarkeit für das Ins-Gedächtnis-Zurückrufen [dar] - und sie bedeutet nichts als diese Verfügbarkeit“ (James 1950, Bd.1, S. 654 zit. n. Weick, 1995a, S. 295). Sie sind ein „Reservoir an Überzeugungen“ (Weick, 1995a, S. 266), sie bestehen aus Erinnerungen an Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten, denen die Organisation früher schon gegenüber stand, und darin, wie man bereits mit ihnen umgegangen ist. Retention beschreibt die Möglichkeit, auf frühere Fachzeitschrifteninhalte und deren Interpretationen zurückzugreifen. Diese Verfügbarkeit entsteht durch einen Speicherungsprozess, der entweder in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet oder über expliziertes Wissen interindividuell zugänglich ist (vgl. Abbildung 26). Für das Funktionieren des Organisationsprozesses ist es zunächst egal, ob auf Retentionen durch Erinnerung, Datenbanken oder persönlichen Austausch zurückgegriffen werden kann. Allerdings muss es das Ziel organisationaler Wissensentwicklung sein, die Retentionsprozesse so zu gestalten, dass auch Akteure, die nicht an früheren Gestaltungs- und Selektionsprozessen beteiligt waren, Zugriff auf das generierte Wissen erhalten. Dass bestimmte Artikel die Lektüre besonders lohnen, sollten Mitarbeiter nicht

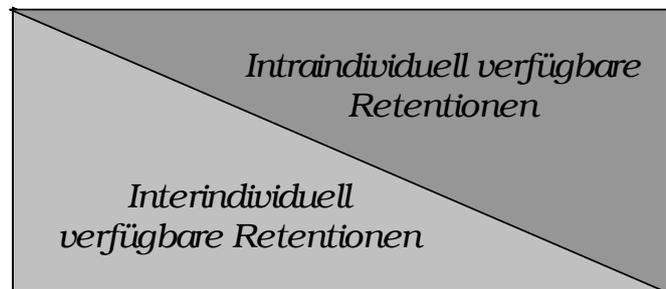


Abbildung 26: Retentionen sind entweder intraindividuell oder interindividuell verfügbar

für sich behalten. Dieses Wissen ist ein Beispiel für erfolgreiche Sinnggebung. Denn in Retentionsprozessen werden die Interpretationen abgelegt, auf die sich die Akteure in individuellen und kooperativen Sinnggebungsprozessen geeinigt haben. Es wird eine sinnvolle Version dessen gespeichert, was ursprünglich rätselhafte, mehrdeutige Rohdaten waren – also etwa Fachzeitschriftenartikel und Antworten auf Fragen wie: „Warum ist das für uns wichtig?“, „Welche Folgen hat das für die Organisation?“ oder „Kann ich das für meine Arbeit benötigen?“

Diese Retentionen legen sich als Schemata über das Informationshandeln der Akteure (vgl. Head, 1920 zit n. Schenk, 2002, S. 272) Es sind Wissensstrukturen, die Informationsaufnahme und -verarbeitung steuern und dabei helfen, „einströmende Informationen zu selektieren, zu klassifizieren und zu interpretieren.“ (Schenk, 2002, S. 269). Die entscheidende Modifikation des Sinnggebungsrezeptes für die Retention lautet deshalb: „Wie kann ich wissen, was ich denke, wenn ich vergaß, was wir gesagt haben?“ Es funktioniert erst dann, wenn sich die Mitarbeiter ihrer Handlungen und Entscheidungen erinnern, so dass sie der Reflexion zugänglich werden (vgl. Weick, 1995a, S. 296). Und das gilt nicht nur für ihre eigenen, sondern auch für die ihrer Kollegen. Organisationen können nur dann erfolgreich neue Mehrdeutigkeit reduzieren, wenn ihnen dafür möglichst interindividuell verfügbare Erfahrungen und Erinnerungen zur Verfügung stehen. Reflexion ist die grundlegende Voraussetzung für Wissensentwicklung.

Dieser Punkt ist von zentraler Bedeutung, wenn Fachzeitschriften wirklich systematisch genutzt werden sollen. Die Organisationsforschung kommt immer wieder zu dem Schluss, dass Unternehmen ständig ihre Räder neu erfinden, Reibungsverluste erleiden, und an ihren Aufgaben scheitern. Einer der wesentlichen Gründe mag darin liegen, dass Retention in vielen Organisationen minimal, örtlich stark konzentriert, veraltet, ungeschrieben und wenig zwingend ist. Wissen ist häufig nicht formali-

siert und wenn, dann werden die Zugänge zu diesen Informationen häufig restriktiv gehandhabt. Damit fließen dann nur bescheidene Teile dieses gespeicherten, formalisierten Wissens in das Denken der Mitarbeiter ein, und wenig davon steht im Alltag so zur Verfügung, dass es Auswirkungen auf Entscheidungen der Organisation hätte (vgl. Weick, 1995a, S. 305). Denn Retentionen können nur in dem Maße zwingend sein, wie die Akteure über ihre Inhalte informiert sind (S. 184).

Deshalb dürfen die Retentionsprozesse nicht einfach Ablagen für selektierte Interpretationen sein, die später niemanden mehr interessieren. Um tatsächlich einen Vorteil aus der Wissensentwicklung ziehen zu können, müssen die Retentionen nachfolgende Handlungen beeinflussen können. Sie müssen in Frage gestellt und redigiert werden können, aber dennoch gegen zu voreilige Änderungen durch diejenigen geschützt sein, die ihr Eigeninteresse durch die Organisationserfahrung in Gefahr sehen.

Bei der Fachzeitschriftennutzung genügt es deshalb ganz offensichtlich nicht, Hefte in einer Bibliothek abzulegen und darauf zu warten, dass ihre Schätze später gehoben werden. Wenn heute Fachzeitschriften in vielen Organisationen nahezu ausschließlich zur aktuellen Umlaufinformation genutzt werden (vgl. Abschnitt 2.3.1) dann könnte einer der Gründe dafür sein, dass die Suche in Archiven zu aufwändig ist. Organisationen können erst dann von Fachzeitschriften wirklich profitieren, wenn sie dort entdeckte handlungsrelevante Informationen zusammen mit den Interpretationen speichern, die in den Selektionsprozessen entstehen und diese ihren Akteuren zugänglich machen. Die praktische Umsetzung ist dabei ebenso einfach, wie vielfältig möglich. Zwei Beispiele machen dies deutlich:

1. Eine kleine Multimedia-Agentur bezieht monatlich zehn Fachzeitschriften aus den Bereichen IT, Werbung und Management. Die Titel erhalten beim Eingang einen Umlaufzettel aufgeklebt und stehen bis zum Eingang der nächsten Ausgabe den Mitarbeitern zur Verfügung. Diese sind angehalten, auf den Umlaufzetteln zu vermerken, welche Artikel für die Organisation relevant sind und diese mit Stichwörtern zu versehen. Von einem Wissensmanagement-Beauftragten werden die Artikel mit den Metadaten dann in die Dokumentendatenbank der Agentur eingefügt und stehen für künftige Recherchen zur Verfügung.
2. Ein Forschungslabor für Materialwissenschaften bezieht zahlreiche wissenschaftliche Fachzeitschriften und wertet diese in Bezug auf ein sehr eng abgegrenztes, taxonomiertes Interessensgebiet aus. Den Fachzeitschriften liegt eine Reihe von Klebezetteln bei, mit denen die Mitarbeiter den Artikel bereits in die Interessenstaxonomie des Unternehmens einordnen können. Diese Zettel bleiben auf den Artikeln haften und erlauben bei künftigen Recherchen auf einen Blick, in welchem Interessensgebiet des Unternehmens der Artikel zu verorten ist. Eingetragen in eine Datenbank wertet das Forschungslabor so jährlich aus, welche Fachzeitschrift in welchem Gebiet wie viele Informationen publiziert hat.

Solche Ansätze sind sinnvoll, da im Rahmen der Archivnutzung häufig auch Akteure auf Fachzeitschriften zugreifen, die nicht an der Umlaufnutzung beteiligt waren. (vgl. Abschnitt 2.3.1). Wenn diesen keine Ergebnisse aus früheren Gestaltungs- und Selektionsprozessen anderer Akteure zur Verfügung stehen, ist jede Recherche sehr aufwändig. Mehrdeutigkeit muss in unnötig hohem Maße reduziert werden, weil nur Rohdaten zur Verfügung stehen und kein Wissen, dass diese bereits in den Kontext des Organisationsinteresses einordnet.

Wenn aber Organisationen Regeln entwickeln, wie (potenziell) interessante Artikel gekennzeichnet werden, wenn sie die Ergebnisse ihrer Sinngebungsprozesse so abspeichern, dass andere Kollegen in darauf zugreifen können, dann können die Retentionen spätere Recherchen erleichtern und strukturieren. Fachzeitschrifteninhalte können so einfach in vorhandene Wissens-

managementbemühungen der Organisation aufgenommen werden – und etwa über eine einheitliche Datenbank gemeinsam mit anderen Quellen recherchiert werden.

Organisationen profitieren davon, wenn sie Retentionen interindividuell zugänglich machen und zu ihrer Nutzung auffordern, weil ihre Mitarbeiter dann weniger oft die Frage nach Figur und Hintergrund von neuem beantworten müssen (vgl. Abschnitt 4.2.1) Deshalb müssen sich Führungskräfte die wichtige Frage stellen, wo und in welcher Form eigentlich Retentionsprozesse für die Fachzeitschriftennutzung vorhanden sind. In (un)sortierten Archiven? In (veralteten) Datenbanken? Ausschließlich in den Köpfen der Mitarbeiter, die sich noch grob daran erinnern, mal „etwas Interessantes gelesen“ zu haben? Ein wichtiger Teil der systematischen Fachzeitschriftennutzung in Organisationen setzt funktionierende Retentionsprozesse voraus, die es Akteuren erlauben, Wissen aus diesen Prozessen zu entnehmen, auch wenn sie an dessen Entwicklung in Gestaltungs- und Selektionsprozessen nicht direkt beteiligt waren. Zu klären ist für Organisationen, bei welchen Gelegenheiten Akteure aktiv nach vorhandenem Wissen suchen und welche Formen der Retention ihnen dafür zur Verfügung stehen.

### 4.3.1 Die Retention als Anknüpfungspunkt organisationaler Prozesse

Wenn Mitarbeiter in der Organisation vorhandenes Wissen einbringen wollen, dann suchen sie nach Möglichkeiten, Retentionen mit Gestaltung und Selektion zu verknüpfen. Das Sinnggebungsrezept: „Wie können wir wissen, was wir denken, bevor wir sehen, was wir sagen?“ bedeutet deshalb, dass in Organisationen zahlreiche Gestaltungs-Selektions-Retentions-Prozesse ablaufen müssen, die untereinander gekoppelt sind. Mitarbeiter müssen auf die Ergebnisse von Sinnggebungsprozessen anderer Akteure zugreifen können, wenn die Organisation externe Informationsquellen zur systematischen Wissensentwicklung nutzen möchte. Deshalb sind GSR-Prozesse üblicherweise in der Retention verknüpft und streben von dort wieder auseinander: „Um sich ein Bild von dieser Kopplung zu machen, können Sie sich vorstellen, Sie hätten die Hand voll Spielkarten in fächerförmiger Anordnung, so als ob Sie gerade beim Spielen wären. Der Sitz des Retentionsprozesses ist dort, wo ihr Daumen aufliegt.“ (Weick, 1995a, S. 335).

Diese Sichtweise bringt es mit sich, dass der Retentionsprozess und die Personen, die zwischen ihm und der Gestaltung sowie der Selektion vermitteln, an denen für das Organisieren entscheidenden Punkten sitzen (S. 350). Wer Kontrolle über die Rahmenbedingungen des Erinnerns hat, Vergessen befördert und Interpretationen speichert und zur Verfügung stellt - der beeinflusst das Geschehen in Organisationen massiv. Organisationen sollten deshalb ihre Retentionen genauer untersuchen. Levinson schlägt vor, die Nützlichkeit erworbenen Wissens in Bezug auf Zugänglichkeit, Reichhaltigkeit und Genauigkeit zu überprüfen (1972, S. 214f.). So lassen sich auch die Retentionen von Fachzeitschrifteninhalten untersuchen: Organisationen sollten untersuchen, wie zugänglich Fachzeitschrifteninhalte, auch älterer Ausgaben, für ihre Mitarbeiter sind (vgl. Abschnitt 2.3.1) Müssen die Mitarbeiter weite Strecken zurücklegen, weil die Zeitschriften zentral archiviert werden? Oder gibt es komfortable Datenbanken, auf die sie zurückgreifen können?

Zweitens sollten sich Organisationen fragen, wie reichhaltig die zugänglichen Informationen sind. Können die Mitarbeiter auf vollständige Artikel älterer Ausgaben zugreifen oder nur auf Zusammenfassungen oder Abstracts? Werden nur bestimmte Teile der Fachzeitschriften archiviert, etwa, die in den Selektionsprozessen als interessant eingestuft Artikel? Und welche Informationen stehen den Mitarbeitern über die reinen „Rohdaten“, also den Artikeln hinaus, zur Verfügung? Im Abschnitt 4.3 ist darauf hingewiesen worden, dass die Interpretationen, die den Fachzeitschrifteninhalten auferlegt werden, ein enorm wichtiger

Teil der Wissensentwicklung sind. Aber werden die Ergebnisse dieser Interpretationsprozesse auch in irgendeiner Weise für andere Mitarbeiter verfügbar gemacht?

Drittens ist die Frage nach der Qualität der Retentionen – oder ihrer Genauigkeit – von großer Wichtigkeit. Akteure stehen in Bezug auf Ihr Handeln (Gestalten) und Entscheiden (Selektion) immer vor der Frage, ob sie ihren Retentionen vertrauen wollen oder lieber neue Interpretationen entwickeln möchten. Vertraut Mitarbeiter Maier dem mehrere Monate alten Druckertest, denn Herr Müller samt der getroffenen Kaufentscheidung in einer Datenbank abgelegt hat (vgl. Abschnitt 2.4.4)? Schätzt er die Informationen aus früheren Fachzeitschriften noch als handlungsrelevant ein, oder nicht? Sollen lieber neue Ausgaben mit neuen Testergebnissen herangezogen werden oder noch einmal der gleiche Drucker wie schon vor einigen Monaten angeschafft werden?

Wenn Mitarbeiter ihren Retentionen vertrauen, dann betrachten sie eine neue Situation einer früheren als sehr ähnlich: Sie werden in solchen Situationen häufig nach Bestätigungsinformationen suchen, die ihren eingeschlagenen Weg bestärken und die Gültigkeit solcher Informationen kaum in Frage stellen. Organisationen bauen auf diese Art bestehendes Wissen aus, glaubt March (1991). Dies sei typisch für bürokratisch aufgebaute Organisationen, deren Weg und Ziel die Optimierung ihrer Effizienz ist.<sup>9</sup>

Der Gegenentwurf im Prozess des Organisierens besteht darin, den eigenen Retentionen zu misstrauen und Mehrdeutigkeit zuzulassen. Flexible Organisationsformen, March (1991) nennt sie „Adhocracies“, haben die gegenteiligen Probleme: „Adhocracies explore, create, and align with changes but, in embracing disorder with disorderly forms, they risk integrity, a loss of identity, and a loss of lessons learned from the past that undergird current efficiencies.“ (Weick & Westley, S. 456). Während sich Bürokratien auf ihre Retentionen allzu sehr verlassen, laufen flexible Organisationen Gefahr, ihre kognitiven Landkarten bei jeder Zeitschriftenlektüre neu zeichnen zu müssen. Dabei stehen sie allerdings neuen Informationen, die nicht in das Raster bisheriger Denkmuster passen, wahrscheinlich offener gegenüber. Das Erkennen echter Innovationen dürfte ihnen leichter fallen als bürokratischen Organisationen: eine Flexibilität, die etwa den in Abschnitt 4.1.2 beschriebenen Eisenbahngesellschaften beim Aufkommen des Passagierflugverkehrs gefehlt hat.

Eine andere Möglichkeit Retentionen nicht auf weitere Gestaltungs- und Selektionsprozesse einwirken zu lassen, besteht darin, Dinge zu vergessen. Wissensmanagement bedeutet häufig genug, immer größere Datenbestände anzusammeln, von denen kaum noch etwas das Kriterium der „Genauigkeit“ erfüllt, also als handlungsrelevant begriffen werden kann. Menschen waten dann durch tiefe Datenmeere und finden kein Wissen. Auch deshalb ist es wichtig, neben den Rohmaterialien, also den Zeitschriften(inhalten), die Interpretationen der selektierten Teilstücke zu speichern: Erst wenn klar wird, aus welchem Grund und in welchem Kontext ein bestimmter Artikel als handlungsrelevante Information begriffen wurde, kann mit Sicherheit gesagt werden, ob er auch in Zukunft noch Bedeutung hat. Zu einer systematischen Fachzeitschriftennutzung gehört deshalb nicht nur das Wissen, welche Information für was und wen in der Organisation potenziell nützlich ist, sondern auch für wie lange das gilt. Sonst werden immer die Zugriffe auf Retentionen immer weniger nützlich, weil zu viel Irrelevantes den Blick auf das Wissen verstellt. Hier eine sinnvolle Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Erinnern und Vergessen zu entwickeln ist für Organisationen überlebenswichtig. Sie findet ihren Ausdruck unter anderem im Dilemma der Entscheider, die ständig zwischen „tun müssen“ (Retentionen vertrauen) und „gestalten wollen“ (Neues einzubringen) schwanken (vgl. Ab-

<sup>9</sup> Annahmen darüber, wie solches „Optimierenslernen“ konkret abläuft finden sich zahlreiche in der Literatur zum organisationalen Lernen. Weick & Westley zählen beispielhaft single-loop learning, exploitation, adaptation, habit formation, deviation reduction, reactive learning und evolutionary learning auf (vgl. Weick & Westley, 1996, S. 445).

schnitt 2.4.1). Welche Auswirkungen dies auf die Fachzeitschriftennutzung hat, wird in den beiden folgenden Abschnitten untersucht.

### 4.3.2 Einflüsse der Retention auf die Gestaltungsprozesse

Der Sinn einer systematischen Wissensentwicklung besteht darin, dass gespeichertes Wissen auf zukünftiges Handeln wirkt. Im Prozess des Organisierens wird Handeln als Gestalten begriffen (vgl. Abschnitt 4.1). Deshalb müssen Organisationen Sorge dafür tragen, dass ihre Mitarbeiter in Gestaltungsprozessen auf die Retentionen von Fachzeitschrifteninhalten zurückgreifen können. Erst dann können Mitarbeiter informiert handeln. Denn nur wenn die Lektüre von Fachzeitschriften auch dazu führt, dass auf Grundlage von als handlungsrelevant erkannten Informationen auch gehandelt wird, profitiert die Organisation. Das klingt banal, ist aber alles andere als selbstverständlich. Die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Retentionen mitarbeiterübergreifend zugänglich sind, ist eine der wichtigsten Aufgaben für an einer Wissensentwicklung orientierten Führungskultur – und der größte Teil der Wissensmanagementliteratur beschäftigt sich genau mit diesem Problem. Auch wenn hier selten der Begriff Retentionen verwendet wird, sondern häufig von implizitem – und explizitem Wissen die Rede ist (die Retentionen stellen einen Oberbegriff für beides dar). (z. B. Nonaka & Takeuchi, 1995)

In Bezug auf die weitere Fachzeitschriftennutzung kann das generierte Wissen Gestaltungsprozesse auf zwei Ebenen beeinflussen: Zum einen in Bezug auf die Gestaltung der Informationsumwelten von Organisationen und zum anderen in Bezug auf die Gestaltung der Fachzeitschriftenlektüre. (vgl. Abschnitt 4.1)

#### Einflüsse auf die Gestaltung der Informationsumwelten

Wenn Organisationen ihre Informationsumwelten gestalten, dann sollten sie ihre Retentionsprozesse daraufhin überprüfen, welche Quellen ihnen die meisten handlungsrelevanten Informationen zur Verfügung stellen. Dies kann dadurch erschwert werden, dass Akteure über die Anschaffung von Fachzeitschriften entscheiden, die diese Hefte später gar nicht rezipieren. Umso wichtiger ist deshalb bei den Entscheidern ein Gespür dafür, welche Fachzeitschrift welche Informationen bereitstellen (vgl. Abschnitt 2.5). Zeigt sich etwa, dass die Ingenieure eines Unternehmens ein bestimmtes Fachblatt schwerpunktmäßig zum Einholen von aktuellen Beobachtungsinformationen lesen, mag es sinnvoll sein, hier die Umlaufnutzung zu optimieren, um mehr Mitarbeitern schneller Informationen zur Verfügung zu stellen. Offenbart sich in einer Behörde, dass ein juristisches Fachblatt ausschließlich für die Suche nach Entscheidungsinformationen genutzt wird, dann sollte die Organisationsführung hingegen darauf hinarbeiten, den Mitarbeitern bessere Archive zur Verfügung zu stellen, die schnelle, komfortable Recherchen ermöglichen. Erst wenn sich herausstellt, welche Gratifikationen in Form von handlungsrelevanten Informationen eine Fachzeitschrift bereitstellt, kann auch ihre Nutzungsform entsprechend optimiert werden.

Wichtig dabei ist, dass Organisationen ihre Retentionen nicht zur alleinigen Grundlage ihrer Gestaltungsentscheidungen machen. In Abschnitt 2.1 ist deutlich geworden, dass sich der Fachzeitschriftenmarkt recht dynamisch verändert: Erfahrungswerte bestehen aber in der Organisation nur in Bezug auf bereits genutzte Titel. Organisationen müssen deshalb auch Routinen entwickeln, wie sie auf Fachzeitschriften aufmerksam werden, die für sie potenziell interessant sein können. Die Gestaltung der Informationsumwelten folgt im optimalen Fall einer Balance zwischen Flexibilität und Stabilität (vgl. Weick, 1995a, S. 307): Auf der einen Seite müssen Organisationen offen sein für neue Informationsquellen und ihre Möglichkeiten, und auf der an-

deren Seite durch die Evaluation ihrer bisherigen Quellennutzung ihre Gestaltung der Informationsumwelt anleiten. Erst dann stehen für die Selektionsprozesse optimale Daten zur Verfügung.

### Einflüsse auf die Gestaltung der Fachzeitschriftenlektüre

Auch die Gestaltungsprozesse, die bei der Fachzeitschriftenlektüre ablaufen (vgl. Abschnitt 4.1.2), sollten auf die Retentionen früherer Sinngabungsprozesse zurückgreifen. Wenn Schemata das Informationshandeln strukturieren bedeutet dies auf der intraindividuellen Ebene, dass sich Mitarbeiter eher Fachzeitschriften zuwenden, die schon früher Gratifikationen geliefert haben. Ein zusätzlicher organisationaler Nutzwert entsteht aber erst, wenn diese Einschätzungen interindividuell zugänglich sind: Wenn bekannt ist, welche Fachzeitschrift etwa besonders hilfreiche Beobachtungsinformationen enthält, unterstützt das die Prioritätensetzung der Mitarbeiter bei der individuellen Lektüre. Retentionen liefern so wichtige Impulse für ein effizientes Informationshandeln, insbesondere für die Archivnutzung von Fachzeitschriften. Nicht alle Mitarbeiter waren schließlich an der Umlaufnutzung einer Fachzeitschrift beteiligt (vgl. Abbildung 8, S. 14). Haben sie aber eine Möglichkeit zu erfahren, welche Artikel schon von anderen Mitarbeitern gelesen und als nützlich bewertet wurden, hilft ihnen das, ihre eigene Fachzeitschriftennutzung zu strukturieren.

Ähnlich gilt auch hier, dass sich die Gestaltungsprozesse bei der Fachzeitschriftenlektüre nicht auf das beschränken dürfen, was die Retention ihnen eingibt. Zwar gilt, dass wenn Retentionen nicht in die Gestaltungsprozesse einbezogen werden, Mitarbeiter jede Fachzeitschrift als völlig unbekanntes Terrain erleben – ohne Hilfestellung, welche Artikel handlungsrelevante Informationen beinhalten könnten und welche nicht. Lesen die Mitarbeiter aber andererseits nur das, was schon von anderen als handlungsrelevant bewertet wurde, dreht sich die Organisation bei der Wissensaufnahme schnell um sich selbst. Werden neue Fachzeitschriften in die Lektüre nicht mit einbezogen, obwohl sie zur Verfügung stehen, kann daraus auch kein Wissen generiert werden.

### 4.3.3 Einflüsse der Retention auf die Selektionsprozesse

Das traditionelle Dilemma von Organisationen, eine Balance zwischen Stabilität und Offenheit zu finden, wurde schon vor dem Hintergrund der Gestaltungsprozesse diskutiert (vgl. Abschnitt 4.3.2). Für die Selektion gilt eine ähnliche Anforderung. Die Retention beeinflusst die Selektionsprozesse immer dann, wenn organisationale Akteure in den Wissensschatz der Organisation hineingreifen, um etwas zu finden, was ihnen bei der Interpretation neuer Informationen hilft. Im Selektionsprozess verbirgt sich das Entscheiden – und zwar immer für oder gegen bestimmte Interpretationen von Informationen. Hätten die in Abschnitt 4.1.2 beschriebenen Eisenbahnunternehmen zur Jahrhundertwende in ihren Selektionsprozessen das Erstarken des Personenflugverkehrs als handlungsrelevant bewertet, dann hätte diese Interpretation weitere Informationen über die Fliegerei anders kontextualisiert. Das Management hätte das Flugzeug als Bedrohung ihres Geschäftskonzepts wahrnehmen können, künftige Informationen wären als wichtig interpretiert worden. Und vielleicht hieße dann heute die größte Fluggesellschaft der USA „Amtrak Rail & Fly“.

Warum ist das nicht geschehen? Weil offenbar die Retentionen in den Organisationen zu zwingend für die Selektionsprozesse waren: revolutionär Neues drang gar nicht durch, weil es nicht als handlungsrelevant interpretiert wurde: Die Retentionen strukturierten den Blick nur auf Informationen, die Gleisbetten, Telegrafmasten, Loks, Waggons und Passagierzahlen betrafen – nicht aber auf die Möglichkeit eines kompletten Paradigmenwechsels des Verkehrswesens.

Retentionen spielen aber nicht nur dann eine Rolle, wenn es um das Erkennen oder Übersehen von wichtigen Beobachtungsinformationen geht. Sie legen sich generell als Schemata über das Informationshandeln der Akteure in Organisationen. Stehen ihnen Bewertungen einzelner Artikel oder Informationen darüber zur Verfügung, in welchem Kontext sich eine Information bereits als nützlich erwiesen hat, reduziert das Mehrdeutigkeit, so dass eindeutigere Vorlagen in die Selektionsprozesse eingehen. Das wiederum führt dazu, dass hier weniger kooperative Sinngebungsprozesse vonnöten sind.

Hat Mitarbeiter Müller die Mehrdeutigkeit, welcher Abteilungsdrucker aus den Fachzeitschriftentests der geeignetste wäre (vgl. Abschnitt 4.2.1) erfolgreich verringert und das Ergebnis der Überlegungen in einem interindividuell zugänglichen Retentionsprozess abgelegt (etwa einer Datenbank), dann kann Mitarbeiter Maier bei der nächsten Suche nach Entscheidungsinformationen bezüglich Druckern auf einen sehr viel eindeutigeren Input zurückgreifen: ihm steht nicht nur der Fachzeitschriftenartikel zur Verfügung, sondern auch die Ergebnisse aus den Selektionsprozessen, in denen herausgearbeitet wurde, was die handlungsrelevanten Informationen für die Organisation sein sollten.

Die Interpretationen mehrdeutiger Informationen müssen deshalb ebenfalls einem Kompromiss zwischen Stabilität und Flexibilität folgen. Organisationale Akteure brauchen gleichermaßen flexible und stabile Schemata, die sie ihren Inputs überlegen können: „Balance is important because it is evident that either form, taken to its extreme, results in a paralysed organization, unable either to learn or to act. [...] After a certain point [...] specialization results in a simplicity which renders the organization so rigid, and so incapable of new response, that it is prone to failure and even death. (March, 1991; Miller, 1993), even in slowly changing environments.“ (Weick & Westley, 1996, S. 444f). Organisationen, die ihren Retentionen sowohl im Selektions – als auch im Gestaltungsprozess vertrauen, können sich für lange Zeit effektiv gegenüber Veränderungen in der Umwelt abschotten (vgl. Weick, 1995a, S. 340).

Zu enge Interpretationsspielräume verhindern Lernen, weil nichts als handlungsrelevant erkannt wird, was nicht schon früher einmal so definiert wurde. Wenn in Organisationen aus Angst vor Mehrdeutigkeit Retentionen das allein gültige Maß der Dinge sind (vgl. Grossman, 1976), dann führt stumpfes Schablonendenken zur Paralyse. Auf der anderen Seite ist eine zu offene Herangehensweise an die Informationsinterpretation wenig effizient, weil keine Rücksicht darauf genommen wird, welche Informationen die Organisation in früheren GSR-Prozessen als wichtig eingestuft hat. Wer wieder und wieder versucht, schon früher als unwichtig Erkanntes neu zu verstehen, verliert viel Zeit. Organisationen können deshalb nur dann effizient Wissen entwickeln, wenn sie ihre Interpretationen von gültigen Retentionen beeinflussen lassen und trotzdem offen genug für Paradigmenwechsel bleiben.

Die Entstehung von Mehrdeutigkeit ist daher solange nicht problematisch, wie die Organisation Mittel und Wege findet, sich darauf zu verständigen, wann Mehrdeutigkeit willkommen ist und wann sie reduziert werden muss. Bürokratische Organisationen werden in der Regel eher dazu neigen, ihren Retentionen zu vertrauen – gerade, weil sie so viele davon haben. Flexibel aufgebaute Organisationen werden sie eher verwerfen (vgl. March, 1991). Die Reduktion von Mehrdeutigkeit ist immer dann notwendig, wenn Entscheidungen anstehen, oder vorhandene Lösungen optimiert werden sollen. Für andere organisationale Lernprozesse kann eine erhöhte Mehrdeutigkeit dagegen hoch willkommen sein, weil sie neue Blicke auf alte Probleme zulässt. Wenn Organisationen rasch innovieren müssen, werden sie sich häufiger die Frage stellen müssen, ob ihre Retentionen noch die Gültigkeit für ihre neuen Probleme besitzen. Dies ist letztendlich eine Führungsfrage, und deshalb schreibt Choo auch: „The managed reduction of information ambiguity lies at the heart of organizational sense making. When ambiguity is excessively high, organization members lack a clear and stable frame of reference within which their work and behavior have meaning

## **Kapitel: Der Prozess des Organisierens**

and purpose. When ambiguity is unnecessarily suppressed, organization members feel unduly complacent and unchallenged to learn or innovate.“ (1998, S. 88f., eigene Hervorhebung).

Beides kann sich heute kaum noch eine Organisation leisten. Und darum ist es wichtig, das Balance-Paradigma auch bei der Verarbeitung externer Informationen, wie sie Fachzeitschriften bereitstellen, zum Tragen kommen zu lassen.

## 5 FAZIT ZUR MODELLIERUNG DER FACHZEITSCHRIFTENNUTZUNG

---

Wo Fachzeitschriften mit dem Ziel der Wissensentwicklung eingesetzt werden, sind Prozesse des Organisierens im Gange. Diese Arbeit hat deshalb einen ersten Einblick darin gegeben, wie Organisationen ihre Informationsumwelten gestalten, wie sie mittels Sinnggebung irritierende Komplexität verarbeiten und so Wissen generieren, das wieder für künftige Handlungen und Entscheidungen herangezogen werden kann.

Zu diesem Zweck wurden zwei kommunikationswissenschaftliche Konzepte eingeführt:

1. Das des aktiven Publikums, welches im Sinne des Uses & Gratifications Ansatzes gezielt Medien nutzt, um bestimmte Gratifikationen zu erlangen.
2. Der Information Seeking Ansatz, welcher Annahmen über die Auslöser der Gratifikationssuche und die Art der gesuchten Gratifikationen zulässt. Fachzeitschriften, so die empirisch gestützte Annahme, werden aufgrund von Unsicherheiten gelesen, die im Arbeitsleben entstehen.

Diese an individuellen Rezipienten orientierte Perspektive wurde dann in den organisationstheoretischen Rahmen von Karl Weick eingebettet. Akteure in Organisationen entwickeln demnach bestimmte Informationsbedürfnisse und gestalten ihre Fachzeitschriftennutzung auf der Basis dieser gesuchten Gratifikationen. In individuellen Sinnggebungsprozessen wird evaluiert, ob diese Informationen tatsächlich Unsicherheit reduziert haben. Mitunter entsteht neben Unsicherheit dabei auch Mehrdeutigkeit, weil unklar ist, wie etwa widersprüchliche Informationen gewichtet werden sollen. In solchen Momenten der Verwirrung und Ratlosigkeit helfen kooperative Sinnggebungsprozesse, in denen sich die Akteure einig werden, wie eine bestimmte Information zu interpretieren ist. Deshalb gehört zu einer systematischen Fachzeitschriftennutzung immer auch ein Konzept, wie Artikel in der Organisation diskutiert werden können, um der begrenzten Rationalität der Akteure bei der Informationsaufnahme entgegen zu wirken. Die Ergebnisse der Selektion finden als Wissen Eingang in intraindividuell - und interindividuell zugänglichen Retentionen. Von hier haben sie das Potenzial künftiges Gestalten (Handeln) und Selegieren (Entscheiden) in der Organisation zu beeinflussen.

### 5.1 Visualisierung des Modells und Implikationen für die Forschung

---

Die in Abschnitt 1.2 formulierte Forschungsfrage nach einer strukturierten Darstellung der Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten lässt sich mit dem Prozess des Organisierens beantworten.

In Abbildung 27 ist dargestellt, wie sich aus dem Marktangebot von Fachzeitschriften (den Rohdaten) über die drei Schritte im Prozess des Organisierens systematisch Wissen entwickeln lässt.

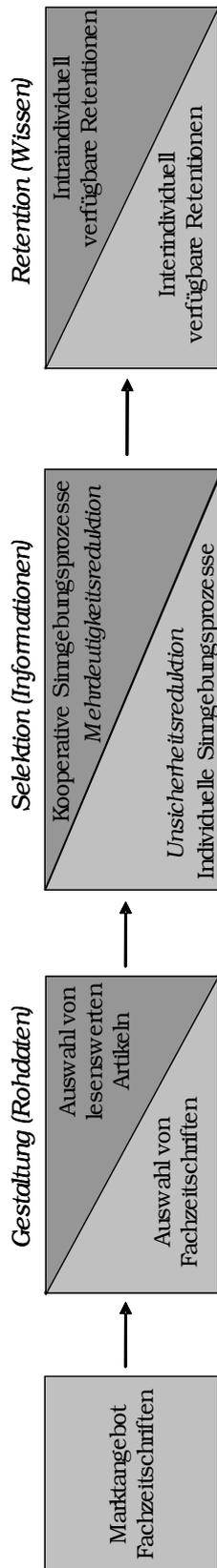


Abbildung 27: Modellierung der Fachzeitschriftennutzung in organisationalen Kontexten

1. Organisationen gestalten ihre Informationsumwelten, die wiederum auf sie einwirken. Dies geschieht sowohl bei der Auswahl von Fachzeitschriftentiteln, wie auch auf der Ebene einzelner Artikel, die Mitarbeiter zur Lektüre auswählen.
2. Organisationen versuchen über die Reduktion von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit diesen Informationen Sinn zu verleihen. Dazu dienen individuelle und kooperative Sinngebungsprozesse. Akteure akquirieren Beobachtungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Bestätigungsinformationen durch individuelle Lektüre. Um diese Lektüre aber mit dem Organisationsinteresse in größere Übereinstimmung zu bringen, sollten die Organisation ebenfalls Gelegenheiten für die Kommunikation über Fachzeitschrifteninhalte schaffen. Erst in solchen Prozessen können Organisationen ihr Interessensfeld abstecken und entscheiden, welche Informationen handlungsrelevant sind und welche nicht. Beide Aspekte der Selektion müssen als fester Bestandteil des Organisationslebens kultiviert werden, wenn sie zur systematischen Wissensentwicklung beitragen sollen.
3. Organisationen speichern die Ergebnisse ihrer Selektionsprozesse in intraindividuell und interindividuell zugänglichen Retentionen. Diese wirken beispielsweise in der Form von Schemata auf künftige Gestaltungen und Selektionen der Akteure. Diese haben immer die Möglichkeit, vorhandenem Wissen zu vertrauen oder neue Interpretationen zu entwickeln, indem sie Retentionen entweder gezielt misstrauen oder sie vergessen.

Mit dieser Modellierung ist eine integrierte Betrachtung der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen möglich. Sie bindet die Annahmen aus dem Uses & Gratifications - und dem Information Seeking Ansatz wie folgt ein:

- Organisationale Akteure suchen in Fachzeitschriften gezielt nach bestimmten Informationsarten, um berufliche Unsicherheiten zu mindern. Diese gesuchten Gratifikationen wirken aus der Retention heraus auf das Informationshandeln der Akteure (Gestaltung).
- Mitarbeiter evaluieren diese Informationen in der Selektion. Erhaltene Gratifikationen gehen als Ergebnis individueller Sinngebung zunächst in intraindividuell verfügbare Retentionen ein. Sie strukturieren als Schemata wiederum künftige Selektionsprozesse.

Aus der Ausweitung der Perspektive auf organisationale Zusammenhänge ergab sich die Anforderung, Fachzeitschriften in Organisationen kommunikativ zu verankern. Denn die Organisation muss dafür Sorge tragen, dass die individuell erhaltenen Gratifikationen auch dem Organisationsinteresse entsprechen. Erst dann wird tatsächlich Wissen im Sinne dieser Arbeit entwickelt. Dies wird durch die zweite Ebene der Selektion visualisiert. In Gesprächen über Fachzeitschrifteninhalte können Mehrdeutigkeiten von Informationen reduziert werden. Mitarbeiter handeln so einen Konsens darüber aus, welche Information tatsächlich handlungsrelevant im Sinne des Organisationszwecks sind und stellen dieses Wissen im besten Falle auch in interindividuell zugänglichen Retentionen, wie etwa Datenbanken, zur Verfügung.

Dieser Ansatz stellt erstmals die Dimensionen systematischer Fachzeitschriftennutzung in Organisationen zusammenhängend dar. Damit strukturiert das Modell auch das Fragenspektrum, dem sich Organisationen im Zuge der Evaluation ihrer Fachzeitschriftennutzung stellen können: Die Gestaltung von Informationsumwelten, der individuelle und kooperative Umgang mit diesen Informationen, und die Verfügbarkeit und Nutzung daraus gewonnenen Wissens stellen meiner Meinung nach den geeigneten Rahmen für empirische Untersuchungen dar.

Welchen Fragen dabei wie viel Gewicht beigemessen wird, hängt von der Organisation und ihrer Erwartungshaltung ab. Ist das Management daran interessiert, vorhandenes Fachzeitschriftenwissen besser zu nutzen, sollte der Schwerpunkt auf einer Evaluation der Retentionsprozesse liegen. Möchte man erfahren, welche Fachzeitschriften welche Beiträge zur Wissensentwicklung leisten können, empfiehlt sich eine Konzentration auf die Selektionsprozesse – vor allem darauf, wie sich individuelle und kooperative Sinnggebung bei der Fachzeitschriftennutzung ergänzen. Wenn hingegen ein Gefühl dominiert, dass der Organisation zu viel des relevanten Wissens da draußen entgeht, dann sollten vor allem die Gestaltungsprozesse untersucht werden.

Dennoch können das nur Schwerpunkte sein. Gestaltungs-, Selektions- und Retentionsprozesse strukturieren die Fachzeitschriftennutzung und hängen untrennbar miteinander zusammen. Daraus folgt, dass auch Evaluationen diese Verknüpfungen berücksichtigen sollten. Erst wenn die Prozesse im Zusammenhang untersucht werden, kann etwa deutlich werden, ob einer Organisation in ihrer Wissensentwicklung eher die Offenheit flexibler Strukturen oder die Stabilität bürokratischer Organisationsformen fehlt.

Wie können solche Fragen methodisch beantwortet werden? Auch dafür gibt es keine richtige oder falsche Antwort, sondern nur eine dem Einzelfall angemessene: Zu individuell sind die Informationsverarbeitungsprozesse in Organisationen. Ein empirischer Zugang bietet sich deshalb vor allem in Form von Fallstudien an.

Agenturen, kleine Mittelständler, Forschungsinstitute oder -abteilungen werden dabei vermutlich eher von einem qualitativen Zugang profitieren, denn es gibt wenig Gründe, die Erfahrungen von 20 Mitarbeitern mit Fachzeitschriften in Skalen zu verklassulieren. Es wird in vielen Fällen schon ausreichend sein, in Gruppendiskussionen die bisherige Fachzeitschriftennutzung zu reflektieren. Wie ist ihr Stellenwert im Kanon anderer Informationsquellen der Organisation? Welche kooperativen und individuellen Sinnggebungsprozesse könnte man einführen oder optimieren? Wo steckt das Wissen, das aus den Fachzeitschriften generiert wird – und interessiert es überhaupt jemanden?

Größere Organisationen werden diese Fragestellung anders angehen müssen. Hier können quantitative Indikatoren interessant sein, die es erlauben, zwischen dem Beitrag einzelner Fachzeitschriften zur Wissensentwicklung abteilungsübergreifend zu unterscheiden. Nutzt die Entwicklungsabteilung das Branchenblatt anders als das Marketing? Welche Informationsarten spielen für die unterschiedlichen Rezipienten welche Rolle? Gibt es darauf aufbauend Optimierungspotenzial bei der Umlauf- und Archivnutzung?

Für solche Organisationen wäre auch eine quantitativ messbare Differenz zwischen individuellem Nutzwert und organisationalem Nutzwert von Interesse. Letzterer entstünde nach der hier vorgestellten Modellierung erst dann, wenn an die individuellen auch kooperative Sinngabungsprozesse angebunden werden und zukünftiges Handeln und Entscheiden von interindividuell zugänglichen Retentionen beeinflusst werden. Ziel einer Evaluation wäre beispielsweise, deutlich zu machen, über welche Zeitschriften in der Organisation eigentlich gesprochen wird, welche Retentionen in Bezug auf einzelne Fachzeitschriftentitel für wen zur Verfügung stehen und ob die Gestaltung der Informationsumwelten blinde Flecke aufweist, weil die Mitarbeiter zwar bestimmte Informationen suchen, diese aber nicht finden.

### 5.2 Implikationen für die Praxis der Fachzeitschriftennutzung in Organisationen

---

Den Grundstein für eine systematische Fachzeitschriftennutzung können Organisationen mit einer Evaluation legen. Ziel sollte es sein, einschätzen zu können, welche Fachzeitschriften für welche Informationsarten herangezogen werden und für wie handlungsrelevant die Mitarbeiter jeweils die Informationen aus den unterschiedlichen Titeln halten. Publikationen, die primär zum Einholen von Beobachtungsinformationen genutzt werden, können ihr Potenzial für die Wissensentwicklung vor allem in einer effizient organisierten Umlaufnutzung ausspielen. Organisationen sollten deshalb einen wachsamen Blick auf den organisatorischen Ablauf der Umlaufnutzung werfen: Sind die Mitarbeiter zufrieden mit der Art und Weise, wie aktuelle Zeitschriften sie erreichen? Haben sie vielleicht das Gefühl, relevante Themen würden ihnen zu spät begegnen? Dann wird es Zeit, über Alternativen, wie Ausschnittsmappen oder digitale Abonnements von Fachinformationen nachzudenken.

Anders kann die Nutzung von Fachzeitschriften optimiert werden, die vorwiegend Entscheidungs- oder Durchführungsinformationen bereithalten. Hier müssen die in individuellen und kooperativen Sinngabungsprozesse als handlungsrelevant erkannten Inhalte gut indexiert werden und den Mitarbeitern möglichst ohne große Barrieren zur Verfügung stehen. Organisationen sollten deshalb im Rahmen einer Evaluation untersuchen, ob ältere Ausgaben von Fachzeitschriften gezielt herangezogen werden, wenn Aufgaben- oder Gestaltungsunsicherheit reduziert werden soll. Und, falls dies nicht geschieht, welche Hindernisse der Archivnutzung im Weg stehen. Ist sie zu zeitaufwändig, zu wenig zielführend, oder zu staubig?

Aber auch ohne Evaluation lassen sich aus dem Prozess des Organisierens und seiner Anwendung auf die Fachzeitschriftennutzung einige Implikationen für die Praxis ableiten. Die zwei meiner Meinung nach wichtigsten werden im Folgenden kurz diskutiert:

Die Lektüre ist nicht das Ende der Wissensentwicklung, sondern ein Werkzeug,  
um einen Anfang zu finden. Fachzeitschrifteninhalte müssen deshalb in  
Organisationen als Aufhänger für Kommunikation genutzt werden<sup>10</sup>.

Das Management sollte Gelegenheiten schaffen, in denen sich die Spezialisten des Unternehmens regelmäßig über die Artikel, die sie lesen, austauschen können. Dies ist die Gelegenheit, um individuelle Wissenszuwächse mit dem organisationalen zu verknüpfen. Ziel dieser kooperativen Sinngabungsprozesse sollte immer sein, herauszuarbeiten, welche Informationen für die Organisation handlungsrelevantes Wissen sein könnten. Das kann Mitarbeitern dabei helfen, in Zusammenhängen zu denken. Denn erst wenn es gelingt, dass jemand nicht nur den eigenen Erfolg im Blick hat, sondern auch den der Gesamtorganisation;

---

<sup>10</sup> Eine ausführliche Einführung in das kommunikationsorientierte Wissensmanagement liefert Schöneborn (2003).

erst, wenn Mitarbeiter nicht mehr nur daran denken, welche Themen für sie interessant sind, sondern auch daran, welche Themen für Kollegen in anderen Abteilungen spannend sein könnten, werden Fachzeitschriften tatsächlich systematisch genutzt.

Ziel muss es deshalb sein, kooperative Sinnggebung zu einem regelmäßigen, erwartbaren Teil der Arbeitsabläufe zu machen. Wenn klar ist, dass regelmäßig die Berichterstattung evaluiert und diskutiert wird, dürfte das zudem positive Ausstrahlungseffekte auf mögliche Problemfelder der Fachzeitschriftennutzung haben. Orientiert sich beispielsweise die Umlaufnutzung mehr an der Hierarchie statt am Themeninteresse der Organisationsmitglieder, kann wichtiges Wissen leicht untergehen. Wenn zuerst diejenigen mit der wenigsten Zeit auf eine Fachzeitschrift zugreifen und das Lesen verschleppen, bis das Heft entweder lautstark eingefordert wird oder niemanden mehr interessiert, kann aus den Informationen kein Wissen für die Organisation erwachsen. Fest terminierte Gelegenheiten zur Diskussion über Artikel können solche Schwierigkeiten entschärfen, weil deutlich wird, wie lange die Mitarbeiter für ihre Lektüre Zeit haben.

Das Potenzial von Fachzeitschriften wird nicht ausgeschöpft, wenn sie in Archiven gestapelt werden. Ergänzend müssen Organisationen die Ergebnisse ihrer dazugehörigen Sinnggebungsprozesse interindividuell zugänglich machen.

Akteure reduzieren während der Lektüre und bei der Diskussion von Fachzeitschriften Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, sie arbeiten heraus, welche Informationen wichtig sind. Damit dieses Wissen nicht verloren geht, müssen neben den Artikeln möglichst auch die Ergebnisse der Selektion zur Verfügung stehen. Mitarbeiter können etwa im Rahmen von Datenbanken oder angehefteten Notizzetteln deutlich machen, in welchem Kontext ein bestimmter Artikel schon einmal hilfreich war oder für welche Problemstellungen in der Organisation die Informationen noch hilfreich erscheinen könnten. Das strukturiert den Blick der Kollegen für organisationsrelevante Fragestellungen – auch über den eigenen Arbeitsbereich hinaus.

Damit das funktioniert, müssen Organisationen eine Sprache entwickeln, mit der ihre Mitarbeiter die Relevanz bestimmter Artikel beschreiben können. Das können Taxonomien sein, in denen Artikel, die potenziell wichtige Informationen enthalten, verortet werden können. Ergänzt werden können solche Metainformationen durch Bewertungen oder Prioritäten, an denen andere Rezipienten die Wichtigkeit eines Artikels erkennen können. Optimalerweise können Fachzeitschrifteninhalte hier in die vorhandenen Wissensmanagementbemühungen einer Organisation eingebunden werden, so dass Mitarbeiter beispielsweise über dieselbe Datenbankoberfläche nicht nur interne Informationen zum Konkurrenzumfeld abrufen können, sondern auch die wesentlichen Fachzeitschriftenartikel, die in den letzten Monaten dazu publiziert wurden.

Zu einer systematischen Wissensentwicklung kommt es erst, wenn die in den Retentionsprozessen gespeicherten Interpretationen auch tatsächlich wieder künftige Gestaltungs- und Selektionsprozesse beeinflussen. Regelmäßige Evaluationen ihrer Fachzeitschriftennutzung können Organisationen dabei helfen, zu erkennen, welche Fachzeitschriften besonders intensiv gelesen und diskutiert werden, welche Titel tatsächlich handlungsrelevantes Wissen in die Organisation hereintragen und welche gestrost abbestellt werden können.

Einen solchen Kreislauf zur Wissensentwicklung zu etablieren und am Laufen zu halten ist nicht einfach, schreibt Scott: „We should not underestimate how difficult it is for organizational systems to learn anything useful, given a rapidly changing environment, selective attention and inattention processes, enactment processes, inertia, cognitive limits, and ambiguity of feedback.“ (Scott, 1992, S. 300 zit. n. Wiegand, S. 1).

Und dennoch lohnt es sich. Denn Organisationen, die systematisch Wissen entwickeln, stellen heute wohl in den meisten Branchen noch die zukunftsgegenwärtige Ausnahme dar. Wohl denen, die zu ihnen gehören.

## 6 LITERATUR

---

- Allen, I. L. (1969). Social Relations and the Two-Step Flow: A defense of the Tradition. *Journalism Quarterly*, 46, 492-498.
- American Business Media Publishers Committee. (ABMPC). (2001). *American Business Media Business Information Resources 2001 Survey*. Retrieved July 10, 2004 from [http://www.americanbusinessmedia.com/resources/pdfs/2001\\_bus\\_info\\_survey.PDF](http://www.americanbusinessmedia.com/resources/pdfs/2001_bus_info_survey.PDF)
- Arbeitskreis Media-Informationen Fachzeitschriften. (Hrsg.). (1985). *Fachzeitschriftenanalyse*. Mindelheim: Sachon.
- Atkin, C. (1973). Instrumental utilities and information seeking. In: P. Clarke (Hrsg.), *New models for mass communication research* (S. 205-242). Beverly Hills, CA, USA: Sage Publishing.
- Atkin, C. (1985). Informational utility and selective exposure to entertainment Media. In D. Zillmann & J. Bryant (Hrsg.), *Selective exposure to communication* (S. 63-91). Hillsdale, NJ, USA: Erlbaum.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr. (Hrsg.). (1976). *Informationsbedarf und Informationsversorgung der mittelständischen Industrie in Bayern*. München: Infratest Industria.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Böhme, H. W. (1995). *Der Wert von Fachzeitschriften für den Unternehmenserfolg*. (Reihe Berichte aus der Betriebswirtschaft). Aachen: Shaker
- Bohrmann, H. (2002). Über Zeitschriftenforschung als Teil der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In A. Vogel & C. Holtz-Bacha (Hrsg.), *Zeitschriften und Zeitschriftenforschung* (S. 28-41). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of a science. *Management Science*, 2 (3), 197-207.
- Cap Gemini. (Hrsg.). (2003). *CEO Viewpoints: The Adaptive Enterprise* (A supplement to Chief Executive Magazine). Retrieved July 10, 2004 from [http://www.us.capgemini.com/downloadlibrary/files/TC\\_ChiefExecViewpts0503.pdf](http://www.us.capgemini.com/downloadlibrary/files/TC_ChiefExecViewpts0503.pdf)
- Chaffee, S. H. & McLeod, J. M. (1973). Individual vs. Social predictors of information seeking. *Journalism Quarterly*, 50, 237-245.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16 (5), 329-340.

- Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2001). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment* (Asis Monograph Series, 3. Ed.) Medford, NJ, USA: Information Today. Cited Part Retrieved May 20, 2004 from <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/ASISbulletin/default.html>
- Cohen, M. D., March J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), S. 1-25.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In K. Weick, *Making Sense of the Organization* (S. 241-258). Malden, Mass., USA: Blackwell.
- Daly, C. P., Henry, P. & Ryder, E. (1997). *The magazine publishing industry* (Allyn & Bacon Series in Mass Communication). Boston, Mass., USA: Pearson.
- Definition Fachzeitschriften*. (o. D.). Retrieved May 15, 2004 from <http://www.vdz.de/pages/static/84.aspx>
- Der innerbetriebliche Umlauf von Fachzeitschriften*. (1974). (Eine Ausarbeitung der Abteilung Marketing-research im Vogel-Verlag) Vogel Verlag: Würzburg.
- Dervin, B & Nilan, M. S. (1986). Information needs and uses. In M. A. Williams (Ed.), *Annual review of information science and technology* (Vol. 21) (S. 3-33). Medford, NJ, USA: Knowledge Industry Publications.
- Dervin, B. (1980). Communication Gaps and inequities: Moving toward a reconceptualization. In B. Dervin & M. J. Voight (Hrsg.), *Progress in communication sciences* (Vol. II), (S. 74-112). Norwood, NJ, USA: Ablex.
- Dervin, B. (1983). *An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date* (Paper presented at the International Communications Society Annual Meeting, Dallas, Texas) Retrieved April 11, 2004 from <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/art/artabsdervin83smoverview.html>
- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2000). *Fachpresse-Statistik 2000*. Retrieved April 11, 2004 from [http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1\\_statistik2000.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1_statistik2000.pdf)
- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2001a). *Leistungsanalyse Fachmedien 2001. Basisstudie der deutschen Fachpresse*. Retrieved May 04<sup>th</sup>, 2004 from [http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1\\_leistungsanalyse\\_fachmedien2001.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1_leistungsanalyse_fachmedien2001.pdf)
- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2001b). *Fachpresse-Statistik 2001*. Retrieved April 11, 2004 from [http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1\\_statistik2001.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1_statistik2001.pdf)
- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2002). *Fachpresse-Statistik 2002*. Retrieved April 11, 2004 from [http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1\\_statistik2002.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1_statistik2002.pdf)

- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2003a). *Fachpresse-Statistik 2003*. Retrieved June 10, 2004 from [http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1\\_Statistik\\_2003.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/1_Statistik_2003.pdf)
- Deutsche Fachpresse. (Hrsg.). (2003b). *Motiv-Analyse Fachmedien 2003*. Berlin: Eigenverlag.
- Dobos, J. (1988). Choices of new media and traditional channels in organizations. *Communication Research Reports*, 5, 131-139.
- Downey, H. K. & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research, and sources of variation. *Academy of Management Journal* 18 (3), 562-578.
- Drucker, P. F. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 273 (11) Retrieved July 24, 2004 from <http://www.theatlantic.com/election/connection/ecbig/soctrans.htm>
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17 (3), 313-327.
- Dunegan, K. J., Green, S. G. & Baker, N. R. (1987). *Coordination, Critical Resources, and R&D Performance. A contextual profile*. Paper presented at the Academy of Management annual convention. New Orleans, LA, USA.
- Eckhardt, H. (1978). *Die Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen im Urteil ihrer Abonnenten*. Bonn: Institut für Markt- und Mediaforschung.
- Edler, J. (2003a). *Knowledge Management in German Industry – Final Report*. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
- Edler, J. (2003b). *Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft – Zusammenfassung*. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without design*. Stanford, CA, UA: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1976). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA, USA: Stanford University Press.
- Fine, J. (May 31, 2004). Trade Publishers warned on Google's impact on Magazines. *AdAge*, o. Jg. Retrieved July 15, 2004 from <http://www.adage.com/news.cms?newsId=40667#>
- Franz, H. W. (2003). How organisations learn - A theory of learning and organisational development. In *Facing up to the learning organisation challenge* (Vol. II). Luxemburg: Office for Publications of the European Communities.
- Gmür, M. (1993): Organisationstheorien. Entwicklungslinien - Systematik - Kritik. *Management Forschung und Praxis* 7. Retrieved March 3, 2004 from <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/336/>
- Grossman, L. (1976). *Fat Paper: Diets for Trimming Paperwork*. New York: McGraw Hill.

- Hagemann, W. (Hrsg.) (1957). *Die deutsche Zeitschrift der Gegenwart. Eine Untersuchung des Instituts für Publizistik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*. Münster: Fahle.
- Hamel, G. (2000). *Das revolutionäre Unternehmen*. München: Econ.
- Head, H. (1920) *Studies in Neurology*. London: Oxford University Press.
- Heidenreich, M. (2000). Die Organisationen der Wissensgesellschaft. In C. Hubig (Hrsg.), *Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen - Trends - Probleme* (S. 107-118). Berlin: Sigma.
- Heinrich, J. (2002). Eine ökonomische Analyse des Zeitschriftensektors. In A. Vogel & C. Holtz-Bacha (Hrsg.), *Zeitschriften und Zeitschriftenforschung - Publizistik Sonderheft 3/2002* (S. 60-82). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hewins, E. T. (1990). Information need and use studies. In M. E. Williams (Ed.) *Annual review of information science and technology* (Vol. 25) (S. 145-172). Amsterdam: Elsevier Science.
- Hinck, D. (2000). *Organisationstheorien im Überblick*. (Arbeitsbericht des Forschungsprogramms ASKO Universität Hamburg). Retrieved March 11, 2004 from [www.informatik.uni-hamburg.de/TGI/forschung/projekte/soziologie/publ/org.ps](http://www.informatik.uni-hamburg.de/TGI/forschung/projekte/soziologie/publ/org.ps)
- International Federation of the Periodical Press (FIPP). (Hrsg.). (2000). *International Summary. World Magazine Trends 2001 / 2002*. Retrieved July 10, 2004 from <http://www.fipp.com/assets/downloads/numberofmags.pdf>
- James, W. (1950). *The Principles of Psychology*. (Vol. 1 und 2). New York: Dover.
- Johnson, J. D. (1996). *Information Seeking. An Organizational Dilemma*. Westport, CT, USA: Quorum.
- Klimecki, R. G. (1999). *Wissensmanagement - Wege zur 'intelligenten Organisation'*. (Diskussionbeitrag Nr. 30). Unveröffentlichter Aufsatz am Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz. Retrieved March 10, 2004 from [http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/431//pdf/431\\_1.pdf](http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/431//pdf/431_1.pdf)
- Kriegel, R. J. & Patler, L. (1992). *If it ain't broke - break it! And Other Unconventional Wisdom for a Changing Business World*. New York, NY, USA: Warner Business.
- Krippendorff, K. (1971). Communication and the genesis of structure. *General Systems*, 16, S. 171-185.
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Krohn, W. (1997) Rekursive Lernprozesse: Experimentelle Praktiken in der Gesellschaft. Das Beispiel der Abfallwirtschaft. In W. Rammert & G. Bechmann (Hrsg.), *Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 9: Innovation - Prozesse, Produkte, Politik* (S. 65-89). Frankfurt am Main: Campus.

- Lerner, A. W. (1976). On ambiguity and decisionmaker relations on organizations. Unpublished manuscript, Lehman College, City University of New York.
- Leseranalyse Praxis Aktuell* (2002). Unveröffentlichter Abschlussbericht von TNS Emnid im Auftrag der CW Haarfeld GmbH.
- Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Mass., USA: Harvard University Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Malone, T. W. (2004). *The Present and Future of Work*. (Podiumsdiskussion). Retrieved May 4, 2004 from [http://www.it-world.com/itwebcast/groove\\_work/](http://www.it-world.com/itwebcast/groove_work/)
- Manning, P. K. (1977). *Police Work: The social organization of policing*. Cambridge, Mass., USA: MIT Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71 – 87.
- March, J. G. & Olsen, J. P (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- McQuail, D. & Gurevitch, M. (1974), Explaining Audience Behavior: Three Approaches Considered. In J. G. Blumler & F. Katz (Eds.), *The Uses of Mass Communications: Current Perspectives on Gratifications Research* (S. 287-301). Beverly Hills, CA, USA: Sage.
- Michalopoulos, A. (1999, April). *The Future of Commercial Airlines*. Vortrag auf dem zweiten Internationalen Symposium für Weltraumtourismus, 21-23. April, Bremen. Retrieved June 12, 2004 from [http://www.spacefuture.com/archive/the\\_future\\_of\\_commercial\\_airlines.shtml](http://www.spacefuture.com/archive/the_future_of_commercial_airlines.shtml)
- Miller, D. (1993). The Architecture of Simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1), 116-138.
- Mintzberg, H. (1975). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Nayyar, P. R. & Kazanjian, R. K. (1993). Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms. *Academy of Management Review*, 18, 735-759.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Nord, W. R. & Fox, S. (1996) The individual in Organizational Studies: The Great disappearing act? In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (Hrsg.) *Handbook of Organizational Studies*. (S. 148-174). London: Sage.

- Palmgreen, P. (1984). Der „Uses and Gratifications Approach“. Theoretische Perspektiven und praktische Relevanz. *Rundfunk und Fernsehen*, 32, S.51-61.
- Periodical Publishers Association (PPA). (Hrsg.). (2002). *The Essential Medium. Decision Makers' usage of B2B Magazines*. Retrieved May 1, 2004 from <http://www.b2bmedia.co.uk/research/essentialmedium.htm>
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay* (3rd. Ed.). New York, NY: Random House.
- Perse, E. M. & Courtright, J. A. (1993). Normative images of communication media: Mass and interpersonal channels in the new media environment. *Human Communication Research*, 19, 485-503.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marshfield, Mass., USA: Pitman.
- Probst, G. J., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Richter, C. (2002) *Horch was kommt von draußen rein. Eine Exploration von Dimensionen zur Beschreibung von Medienbeobachtung als Aufgabe unternehmerischer Öffentlichkeitsarbeit*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover.
- Rouse, W. B. & Rouse, S. H. (1984). Human Information Seeking and Design of Information Systems, *Information Processing & Management*, 20(1-2), 129-138.
- Schenk, M. (2002). *Medienwirkungsforschung*. (2. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck
- Schöneborn, D. (2003). *Wissens-Kommunikations-Management*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung, Hochschule für Musik und Theater Hannover.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. (3. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
- Shrivastava, P. and Mitroff, I. I. (1984). Enhancing organizational research utilization: the role of decision makers' assumptions. *Academy of Management Review*, 9(1), 18-26.
- Simon, H. (1976). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. (3. Auflage). New York, NY, USA: Free Press. (Erstausgabe 1957).
- Starbuck, W. (1976). Organizations and their environments. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1069-1123). Chicago, IL, USA: Rand.
- Starbuck, W. H. & Nystrom, P. C. (1981). Why the world needs organizational design. *Journal of General Management*, 6(1), 3-17.
- Stehr, N. (1994). *Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Thomas, J. B., Clark, S. M & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-70.
- Toffler, A. (1993). *Machtbeben: Der globale Vorstoß der Informationseliten*. Düsseldorf: Econ.
- Tsoukas, H. (1996) The Firm As A Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (Hrsg.) (2004). *Der Deutsche Zeitschriftenmarkt. Branchendaten*. Retrieved June 21, 2004 from <http://www.vdz.de/pages/static/12.aspx>
- Vickers, G. (1967). *Towards a Sociology of Management*. New York, NY, USA: Basic Books.
- von der Kall, Nils. (2003). *Im Schatten des Risikos. Eine Empirische Studie zum Informationsverhalten von Ärzten*. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung, Hochschule für Musik und Theater Hannover.
- Weick, K. E. (1977). Enactment processes in organizations. In K. E. Weick, *Making Sense of the Organization* (S. 179-206). Malden, Mass., USA: Blackwell.
- Weick, K. E. (1985). Sources of Order in underorganized Systems - Themes in Recent Organizational Theory. In K. E. Weick, *Making Sense of the Organization*, (S. 32 -56). Malden, Mass, USA: Blackwell.
- Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. In K. E. Weick, *Making Sense of the Organization* (S. 57-91). Malden, Mass.,USA: Blackwell.
- Weick, K. E. (1995a). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Erstausgabe des amerikanischen Originals 1969, Überarbeitete Neufassung 1979).
- Weick, K. E. (1995b). *Sensemaking in Organizations*. London, UK: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, Mass., USA: Blackwell
- Weick, K. E. & Westley, F. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies* (S. 440-458). London, UK: Sage
- WeigertPirouzWolf (Werbeagentur). (2001). *Beim Vorstellungsgespräch sollte man das Richtige unterm Arm haben*. (Werbe-motiv für die Computerzeitschrift c't). Retrieved July 12, 2004 from <http://www.weigertpirouzwolf.de/arbeiten/ct2.html>
- Wiegand, M. (1996). *Prozesse Organisationalen Lernens*. (Reihe Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 174). Wiesbaden: Gabler.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: UTB.

Wilson, T. D. (1994). Information Needs and Uses: Fifty Years of Progress= In B. C. Vickery (Ed.) *Fifty Years of Information Progress: A Journal of Documentation Review*, (S. 15-51). London, UK: Association for Information Management.

Zanetti Altstoetter Trurnit GmbH (Hrsg.) (2004). *Entscheidungskriterien von Mediaeinkäufern bei Fachzeitschriften*. Berlin: Eigenverlag.

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren

