

## University of Groningen

### Gossip in organizations

Ellwardt, L.

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2011

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Ellwardt, L. (2011). *Gossip in organizations: A social network study*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Deutschsprachige Zusammenfassung

## **Klatsch in Organisationen: Forschung mittels sozialer Netzwerkanalyse**

In dieser Dissertation wurde der Zusammenhang zwischen Klatsch und Vertrauensbeziehungen in Organisationen untersucht. Klatsch – genauer gesagt das (positive oder negative) Sprechen über andere in deren Abwesenheit – ist eines der meist beobachteten menschlichen Verhaltensweisen. So zeigen zum Beispiel frühere Studien, dass Menschen rund zwei Drittel ihrer Gespräche sozialen Themen wie Klatsch widmen (Dunbar, 2004; Emler, 1994). Es stellt sich daher die Frage: Warum klatschen Menschen eigentlich?

Menschen können mit Klatsch bestimmte Ziele verfolgen. Man nehme zum Beispiel Situationen, in denen Mitarbeiter einer Organisation um eine Beförderung wetteifern. Zum einen bietet Klatsch die Möglichkeit, den Ruf von Konkurrenten, mächtigen Personen (wie Vorgesetzten) oder unbeliebten Menschen zu schädigen (Burt, 2005; Emler, 1994). Zum anderen können sich klatschende Personen interessant machen, indem sie positive oder negative Details aus dem Privatleben anderer weitererzählen, wodurch sie wiederum Aufmerksamkeit und Zuneigung von den Zuhörern bekommen (Bosson et al., 2006). Indem sie diskrete Informationen über Dritte erzählen, machen sich klatschende Personen jedoch auch angreifbar. Die Zuhörer erfahren nämlich, wie die Klatschenden über Dritte denken. Dies birgt immer das Risiko, dass sich die Zuhörer von den Klatschenden abwenden. Wichtig für die Klatschenden ist es deshalb, darauf vertrauen zu können, dass die Zuhörer ihre Informationen diskret behandeln und nicht weitererzählen (Burt, 2001). Ansonsten können die Zuhörer erhaltene Informationen für ihre eigenen Ziele missbrauchen. So könnten die Zuhörer beispielsweise der dritten Person (welche das Klatschthema ist) von dem Klatschereignis berichten, um ihre eigene Vertrauensbeziehung mit dieser Person zu intensivieren, oder aber, um die Vertrauensbeziehung zwischen dem Klatschenden und der dritten Person zu gefährden.

Obwohl die soeben beschriebenen Ziele als wichtig erachtet werden für das Verständnis von Klatschverhalten, beschäftigt sich diese Dissertation mit den *Ursachen* von Klatsch. Die Grundannahme ist, dass informelle Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitarbeitern eines Organisationsnetzwerkes beeinflussen, wie viel, mit wem, über wen, und auf welche Weise geklatscht wird.

Die übergreifende Forschungsfrage lautet schließlich wie folgt:

*Wie erklären sich die Unterschiede positiven und negativen Klatsches (d.h. das Verbreiten von Klatsch und die Wahl des Klatschobjektes) anhand der Vertrauensbeziehungen in einem Mitarbeiternetzwerk?*

Kurland und Pelled definieren Klatsch am Arbeitsplatz als “informelles und urteilendes Reden über eine abwesende Person aus der Organisation” (Kurland and Pelled, 2000: 429). Diese Definition ist allgemein und schließt sowohl positive als auch negative Urteile über andere ein. Positiver Klatsch ist zum Beispiel das Loben oder Verteidigen von Verhaltensweisen. Im Gegensatz dazu ist negativer Klatsch etwa Kritik von Verhaltensweisen und Beschwerden über Kollegen. Darüber hinaus wird Klatsch nicht nur von individuellen Merkmalen bestimmt, sondern muss im Gesamtkontext einer Gruppe gesehen werden. Individuen einer Gruppe können die Rolle des Klatschenden, des Zuhörers oder des Klatschobjektes (der dritten Person) innehaben. Weil diese drei Rollen eng miteinander verwoben sind, sind sie in dieser Dissertation unter dem Begriff der *Klatschtriade* zusammengefasst. Welche dieser Rollen Individuen in einer Gruppe innehaben, hängt von den Vertrauensbeziehungen im Netzwerk, aber auch von individuellen Merkmalen ab, wie dem formalen Rang in der Organisation.

Um die Forschungsfrage untersuchen zu können, wurden empirische Daten in einer Organisation in den Niederlanden erhoben. Diese Organisation stammt aus dem sozialen Sektor, genauer der Kinder- und Jugendhilfe. Die verwendeten Forschungsmethoden beinhalteten hauptsächlich quantitative Analysen sozialer Mitarbeiternetzwerke. Die Datenerhebung war im Rahmen zweier Studien angelegt. Die erste Studie basierte auf einer schriftlichen, repräsentativen Mitarbeiterumfrage in der gesamten Organisation. Ziel war es, den Umfang von positiven und negativen Klatsch zu messen, und zu ermitteln, wie die Klatschhäufigkeit vom Vertrauen in Kollegen und Organisationsmanagement beeinflusst wird. Die zweite Studie basierte auf speziellen soziometrischen Methoden und wurde in zwei Abteilungen derselben Organisation durchgeführt. Alle Mitarbeiter dieser beiden Abteilungen wurden eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Ein Onlinefragebogen erhob, mit wem und über wen die teilnehmenden Mitarbeiter klatschten. Der Onlinefragebogen ermittelte außerdem Informationen zu den persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter aus der Abteilung (zum Beispiel, ob eine Beziehung freundschaftlich bzw. vertraulich war). Die in der Studie generierten Daten lieferten nicht nur Einblicke in das Vertrauensnetzwerk der gesamten Abteilung, sondern auch in die Vertrauensbeziehungen der Mitarbeiter zu den beiden Abteilungsleitern. In einer der beiden Abteilungen wurden drei Befragungswellen erhoben. Dadurch war es möglich, den Verlauf von Klatsch und Vertrauen (bzw. Freundschaft) innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu untersuchen.

## **Deutet Klatsch über Vorgesetzte auf Misstrauen und indirekten Widerstand gegen Autoritäten sowie Veränderungen in der Organisation hin?**

In Kapitel 3 wurde der Zusammenhang von negativem Klatsch über Vorgesetzte (bzw. Manager) mit Misstrauen, formalem Status und Organisationsveränderungen untersucht. In der Managementliteratur wird argumentiert, dass Klatsch eine verdeckte Form des Widerstandes gegen Autoritäten von Organisationen ist (Hafen, 2004; Scott, 1985; Tucker, 1993). Vermutet wird weiterhin, dass diese Art 'Klatschwiderstand' insbesondere in Zeiten organisatorischer Veränderungen und Umstrukturierungen stattfindet (Mills, 2010; Tebbutt and Marchington, 1997), da solche Veränderungen häufig einen Vertrauensbruch bei den Mitarbeitern nach sich ziehen (Robinson, 1996). Anknüpfend an diese Argumentation wurde in dieser Untersuchung konstatiert, dass negativer Klatsch unter Mitarbeitern häufiger auftritt, wenn (a) diese eine niedrige formelle Position innehaben, (b) Veränderungen in der Organisation ablehnen, und (c) wenig Vertrauen ins Management haben. Darüber hinaus wurde analysiert, wie die drei genannten Faktoren zueinander in Zusammenhang stehen. Alle Hypothesen wurden mittels einer repräsentativen Mitarbeiterumfrage in einer niederländischen Organisation sowie mittels quantitativer Datenanalyse getestet. Die daraus resultierenden Ergebnisse stützten die Annahme, dass die oben genannten Faktoren Einfluss auf negatives Klatschverhalten haben. Konkret bedeutet dies, dass eine negative Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation einherging mit verringertem Vertrauen ins Management. Dieses verringerte Vertrauen führte wiederum zu einer Zunahme von negativem Klatsch über Vorgesetzte. Der letztere Effekt war insbesondere bei Mitarbeitern mit einer niedrigen formellen Position zu beobachten.

## **Klatsch über den Chef: Wie beeinflussen Vertrauensbeziehungen Klatsch über Vorgesetzte?**

Die Studie in Kapitel 4 baute auf der vorhergehenden Studie auf und arbeitete das theoretische Modell bezüglich Vertrauen in Organisationen weiter aus. Auch hier standen Vorgesetzte als Klatschthema im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Allerdings beinhaltete diese Studie drei Neuerungen. Erstens wurde zwischen zwei Arten von Vertrauen unterschieden: (1) Vertrauen ins Organisationsmanagement im Allgemeinen und (2) Vertrauen in bestimmte Personen, wie unmittelbare Vorgesetzte und Kollegen (Nooteboom, 2002). Zweitens wurden die Vertrauensbeziehungen zwischen den Kollegen *untereinander* als wichtige Einflussfaktoren von Klatsch über Vorgesetzte erachtet. Drittens und letztens wurde zwischen positiven und negativen Klatschformen differenziert.

Die empirische Studie bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil, welcher auf einer repräsentativen Mitarbeiterumfrage basierte, ergab, dass negativer Klatsch über Vorgesetzte umso öfter auftritt, je weniger die Mitarbeiter dem Organisationsmanagement *und* je mehr sie ihren Kollegen vertrauen. Der zweite Teil basierte auf einer

sozialen Netzwerkstudie. Um soziale Netzwerke zu konstruieren, wurden die Vertrauensbeziehungen zwischen allen Mitarbeitern anhand von Fragebögen erhoben. Diese Netzwerke wurden dann mithilfe sozialer Netzwerkanalyse ausgewertet, konkret mit *exponential random graph modeling*. Zwei Abteilungen in der Organisation wurden verglichen. In dieser Studie wurde erneut deutlich, dass Vorgesetzte hauptsächlich dann negatives Klatschthema waren, wenn Mitarbeitern ihnen wenig, ihren Kollegen aus der Abteilung aber viel vertrauten. Vertrauen hatte allerdings keinen Einfluss auf positiven Klatsch. Außerdem war es irrelevant für Klatsch, ob die verschiedenen Mitarbeiter ähnliche oder verschiedenartige Vertrauensbeziehungen zu ihrem Vorgesetzten hatten.

### **Wer ist Ziel positiven und negativen Klatsches am Arbeitsplatz?**

Die Studie in Kapitel 5 beschäftigte sich damit, welche Personen Klatschthema in Organisationen sind. Der theoretische Ansatz der sozialen Netzwerkperspektive geht davon aus, dass Gruppengrenzen und sozialer Status im informellen Netzwerk beeinflussen, ob jemand Thema positiven oder negativen Klatsches ist. Menschen, die in ihren Arbeitsaufgaben voneinander abhängig sind, zum Beispiel weil sie im selben formalen Team arbeiten, kontrollieren einander bei der Aufgabenerfüllung. Dies geschieht unter anderem durch das Loben und Kritisieren von Verhaltensweisen der Teamkollegen während diese abwesend sind (Kniffin and Wilson, 2010). Anknüpfend an diese Argumentation wurde vermutet, dass Mitarbeiter insbesondere an positiven und negativen Informationen über Kollegen aus ihrer (nicht außerhalb ihrer) Arbeitsgruppe interessiert sind. Darüber hinaus wurde argumentiert, dass Mitarbeiter häufig negativ über Kollegen klatschen, die einen niedrigen sozialen Status haben. Niedriger sozialer Status ist hier definiert als 'wenig Freunde haben' und folglich wenig sozialen Rückhalt in der Abteilung. Weil Mitarbeiter mit niedrigem sozialen Status relativ wehrlos sind, könnten sie sogar zu Sündenböcken gemacht werden. Im Gegensatz dazu sollten Mitarbeiter mit hohem sozialen Status umso mehr im Mittelpunkt von positivem Klatsch stehen. Die Stellung der Mitarbeiter im Klatschnetzwerk wurde mittels sozialer Netzwerkanalyse in einer Unternehmensabteilung untersucht. Die Analyseergebnisse stützten alle oben genannten Hypothesen bis auf eine Ausnahme: Mitarbeiter mit hohem sozialen Status waren *kein* verstärktes Thema positiven Klatsches.

### **Die Entstehung von Klatsch und Freundschaft auf der Arbeit: Wie beeinflusst die Dynamik des einen die Dynamik des anderen?**

Kapitel 6 widmete sich dem dynamischen Zusammenhang zwischen Klatsch und Freundschaft (bzw. Vertrauen zwischen Personen) innerhalb einer bestimmten Zeitperiode. Zwei Theorien wurden präsentiert: Einerseits geht die Sozialkapitaltheorie davon aus, dass Freundschaften Voraussetzung für Klatschaktivitäten unter Mitarbeitern sind (Burt, 2005). Dies bedeutet mit anderen Worten: Miteinander befreundete Mitarbeiter fangen nach einiger Zeit an, miteinander zu klatschen. Andererseits behauptet die Evolutionstheorie das Gegenteil, nämlich dass Mitarbeiter, die häufig miteinander

klatschen, sich erst im Zeitverlauf anfreunden (Dunbar, 2004). Die Studie dieses Kapitels testete beide Theorien. Dafür wurden zu verschiedenen Zeitpunkten soziale Netzwerke beobachtet: Innerhalb eines Jahres und insgesamt dreimal wurden sowohl Klatsch als auch Freundschaft zwischen den Mitarbeitern einer Abteilung gemessen. Dadurch war es möglich den Einfluss von Klatsch auf Freundschaft und umgekehrt zu untersuchen. Die Auswertung erfolgte mithilfe des kürzlich entwickelten Netzwerkanalyseprogramms *Multiple SIENA*. Die Ergebnisse bekräftigten den evolutionstheoretischen Ansatz: Mitarbeiter, die häufig miteinander klatschten, freunden sich nach einiger Zeit an. Trotz dieses positiven Effekts von Klatsch auf Freundschaft bestätigte sich die Vermutung *nicht*, dass aktives Klatschen mit einer gesteigerten Popularität im Freundschaftsnetzwerk *insgesamt* einhergeht. Stattdessen verringerte sich die Popularität von sogenannten *Klatschbasen*, also Personen die übermäßig viel klatschten, sogar. Übermäßiges Klatschen ist folglich kein Mittel, besonders viele Freunde zu finden; scheinbar straft die Gruppe solches Verhalten ab.

### **Ich, Du und alle, über die wir klatschen: Wie wirkt die Kombination sozialer Beziehungen in der ‘Klatschtriade’?**

Kapitel 7 verband Elemente der vorhergehenden Studien und widmete sich der Analyse von Triaden. Eine Triade ist eine Gruppe bestehend aus drei Menschen – in diesem Fall zwei Mitarbeiter, die miteinander über eine dritte Kollegin oder einen dritten Kollegen reden. Im theoretischen Ansatz wurde Klatsch mit dem Bestehen formaler Arbeitsbeziehungen und informaler Freundschaftsbeziehungen erklärt. Es wurde vermutet, dass Mitarbeiter einer Triade umso mehr *miteinander* und *übereinander* sprechen, je stärker ihre formalen Arbeitsbeziehungen sind, sie also derselben Arbeitsgruppe angehören. Weiterhin wurde argumentiert, dass positiver Klatsch vordergründig in Gruppen vorkommt, in denen Mitarbeiter miteinander befreundet sind. Im Gegensatz dazu wurde negativer Klatsch in sogenannten Koalitionstriaden vermutet, in denen zwei klatschende Mitarbeiter miteinander befreundet sind, jedoch *nicht* mit der dritten Person (Wittek and Wielers, 1998). Um dies untersuchen zu können, wurde speziell für diese Studie eine neue statistische Analysemethode entwickelt. Diese Methode basierte auf sozialer Netzwerkanalyse und berücksichtigte die verschiedenen Beziehungsmerkmale zwischen den drei möglichen Mitarbeitern in einer Triade (d.h. zwei klatschende Personen und die dritte Person). Wie erwartet, war positives und negatives Klatschverhalten hauptsächlich innerhalb formaler Arbeitsgruppen und nur wenig außerhalb dieser zu beobachten. Die Ergebnisse bestätigten außerdem, dass positiver Klatsch zunimmt, wenn die Mitarbeiter einer Triade befreundet sind. Die Koalitionshypothese wurde nur teilweise verifiziert.

## Zentrale Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studien zeigten, dass Menschen über Personen klatschen, denen sie wenig vertrauen, oder die einen niedrigen sozialen Status in der Abteilung haben. Vor allem Mitarbeiter mit niedriger formaler Position klatschten über Vorgesetzte, insbesondere wenn deren Vertrauensbeziehung schwach war. Diese Art ‘Widerstandseffekt’ verstärkte sich weiter, wenn Mitarbeiter viel Vertrauen in ihre Kollegen hatten und somit mit deren sozialem Rückhalt rechnen konnten. Interessanterweise hatte Vertrauen keinen Einfluss auf positiven Klatsch; viel Vertrauen in dritte Personen führte demnach auch *nicht* zu mehr positiven Klatsch über diese Personen. Eine mögliche Erklärung für die Zunahme von negativem Klatsch ist, dass formale Hierarchien in Organisationen Abhängigkeiten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten hervorrufen. Solche Abhängigkeiten wecken das Bedürfnis nach mehr Informationen über andere, insbesondere über negatives oder schädliches Verhalten. Diese Vermutung bestätigte sich durch die Tatsache, dass Mitarbeiter häufiger über Kollegen der eigenen Arbeitsgruppe (und damit über Personen, von denen die eigene Aufgabenerfüllung abhing) als über Kollegen anderer Arbeitsgruppen klatschen. Entgegen der Erwartung ergab sich Klatsch nicht immer aus existierenden Vertrauensbeziehungen, sondern trat auch unabhängig davon auf. Die Ergebnisse deuteten sogar darauf hin, dass Klatsch – als Austausch diskreter Informationen über Dritte – die Entstehung von Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitern fördert und folglich das Schließen von Freundschaften stimuliert. Eine zentrale Schlussfolgerung hierzu ist, dass Klatsch und Vertrauensbeziehungen eng miteinander verwoben sind.

Die Ergebnisse zeigten zudem, wie wichtig und sinnvoll ein theoretischer und methodischer Ansatz ist, der die drei Rollen in der *Klatschtriade* ausdifferenziert. Zum einen wurde deutlich, dass die Initiatoren und die Zuhörer von Klatsch verschiedenartige Vertrauensbeziehungen zu den Personen haben, welche Klatschthema sind. Demzufolge müssen Initiatoren und Zuhörer getrennt voneinander untersucht werden. Zum anderen richtete sich die Forschung in der Vergangenheit kaum auf die Frage, *wer* nun eigentlich das Thema von Klatsch ist. Dies liegt wahrscheinlich an der theoretischen Komplexität und der methodischen Schwierigkeit, triadische Strukturen innerhalb eines Modells zu analysieren. In der vorliegenden Dissertation wurde eine Möglichkeit beschrieben, wie man dritte Personen (das Thema von Klatsch) dennoch als Teil der Klatschtriade erforschen kann. Weiterführende Forschung auf diesem Gebiet ist erforderlich.

Weiterführende Forschung könnte darüberhinaus andere Organisationskontexte untersuchen. Die vorliegenden Ergebnisse beschränken sich auf eine Organisation mit spezifischen Merkmalen, nämlich die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe sowie eine hohe Frauen- und Teilzeitarbeitsquote. Ein interessantes Setting zum Thema Klatsch wäre eine Organisation mit einem höheren Männeranteil und einer stärker leistungsorientierten Unternehmenskultur. Zukünftige Forschung könnte außerdem umfangreicher angelegt sein: Ein Vergleich mehrerer Organisationsnetzwerke würde zusätzliche Einblicke in die strukturellen Muster von Klatschnetzwerken geben, beispielsweise ob

Mitarbeitergruppen in der Regel durch soziale Segregation oder Integration charakterisiert sind. Des Weiteren ist es wichtig, die Folgen von Klatsch zu untersuchen: Momentan gibt es nur wenige Studien zu den Auswirkungen von Klatsch auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Arbeitsleistung.

Die Ergebnisse dieser Dissertation haben Implikationen für Mitarbeiter und Vorgesetzte in Unternehmen. Zum einen ist Klatsch natürlicher Bestandteil einer jeden Arbeitsumgebung und in den meisten Fällen kein Grund zur Beunruhigung. Klatschaktivitäten spiegeln Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitarbeitern einer Organisation wider und können sogar enge Beziehungen zwischen Mitarbeitern fördern. Zum anderen können sich Menschen gegen negativen Klatsch schützen, indem sie in Vertrauensbeziehungen investieren. Die Befunde der vorliegenden Studien deuten darauf hin, dass Vorgesetzte weniger negativen Klatsch ausgesetzt sind, wenn sie aufrichtig agieren, Informationen auf direkten Wegen kommunizieren und Mitarbeitern Mitspracherechte einräumen. Weiterhin brauchen gut integrierte Mitarbeiter (die, die viele freundschaftliche Beziehungen in der Abteilung haben), sich kaum um negativen Klatsch zu sorgen. Darüber hinaus zeigte diese Dissertation, dass die Mitarbeiter der untersuchten Organisation generell eher positiv als negativ übereinander und über ihre Vorgesetzten reden. Deshalb ist es wichtig, Klatsch nicht nur als Problem, sondern auch als wesentlichen Bestandteil sozialer Interaktionen, die persönliche Beziehungen befördern und festigen, zu bewerten.



