

Electronic Mail und Organisation: Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien

Von Christian Stegbauer

1995

erschienen im Otto Schwartz & Co Verlag, Göttingen

(seit dem Konkurs des Verlages liegen alle Rechte beim Autor)

Inhalt:

E-Mail und Organisation: Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien

1. Veränderungen in Organisationen: Paradigmenwechsel und Kommunikation	6
1.1. Bürokratische Organisation und turbulente Umwelten	6
1.2. Medien in der traditionellen Organisation	5
1.3. Neue Organisationskonzepte und die Rolle neuer Medien	7
1.4. Verändern sich Organisationen durch E-Mail?	9
1.4.1. Partizipation als inhärente Eigenschaft von Electronic Mail	10
1.4.2. Die Untersuchung der partizipativen Wirkung von E-Mail	11
1.4.3. Medienkombination als Normalfall: eine Perspektive "sozialer Integration von Kommunikationsmedien\	12
1.5. Untersuchungsmethode	14
1.6. Aufbau der Arbeit	14
2. Organisationen und Probleme: Managementkonzepte und ihre Antworten	17
2.1. Probleme klassischer Organisationskonzepte	20
2.1.1. Bürokratische Organisation und ihre Analyse: Max Weber	22
2.1.2. Kritik an Webers Bürokratiemodell	24
2.2. Alternative Organisationsmodelle	25
2.3. Neue Probleme - neue Konzepte: das Überleben von Unternehmen in turbulenter werdenden Umwelten	26
2.4. Unternehmenskultur	32
2.5. Lean Management	35
2.6. Formale Organisationsstruktur und objektive Struktur	38
2.7. Organisation und Partizipation: das Wesen von Beteiligung	39
2.8. Organisation und Kommunikationsmedien	40
2.9. Zusammenfassung und Ausblick	45
3. Wertewandel und Bildungsexpansion als Anforderung an Beteiligungskonzepte	46
4. E-Mail-Forschung und ihre Relevanz: was ist wichtig für die Organisation?	50
4.1. Die Erforschung von E-Mail	50

4.2. Bedingungen für die Diffusion eines neuen Mediums	52
4.3. Der soziale Kontext der medialen Kommunikation	54
4.4. Gleichheit als inhärente Eigenschaft von E-Mail	58
4.5. Die Alternative: Soziale Integration von Kommunikationsmedien	62
4.6. Quantität der Verbreitung von E-Mail in Organisationen	64
5. Unternehmenshintergründe: Besonderheiten und Anforderung an Beteiligung	66
5.1. Dienstleistungsgeschäft: Handel mit Informationen	67
5.1.1. Probleme der Produktion	67
5.1.2. Fehler neuen Typs bergen hohe Risiken	70
5.1.3. Fehlervermeidungsstrategien	72
5.2. Latentes Spannungsverhältnis zwischen Produktion und Marketing	74
5.3. Umstrukturierung permanent: Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur	77
5.4. Probleme der Befriedigung betrieblicher Partizipationsansprüche	84
5.5. Informations- und Partizipationswege - Spielregeln für Organisationskultur	87
5.6. Zusammenfassung und Ausblick	89
6. Einführung eines Mediums: von Hierarchien und Bedürfnissen	92
6.1 Intentionen der Einführung	92
6.1.1 Papierloses Büro	92
6.1.2. Nicht intendiert: Rationalisierung von Schreibe- arbeitsplätzen erfordert ein neues Medium	95
6.1.3. Nachträgliche Rationalisierung: Verbesserung der Kommunikation	96
6.2. Von oben nach unten, immer entlang der Hierarchie: Wie wurde eingeführt?	98
6.3. Nichtintendiertes erreicht - Intendiertes verfehlt: Eine Zusammenfassung der Einführung	102
7. Eine Perspektive der "sozialen Integration von Kommunikationsmedien"	105
7.1. Organisation und Mikropolitik	105
7.2. Kommunikative Voraussetzungen für mikropolitische Auseinandersetzungen	106
7.3. Sozialer Kontext und fachspezifischer Kontext	110
7.4. Das Verhältnis zwischen "sozialer Integration" und "sozialer Integration von Kommunikationsmedien"	112
7.5. Von der Mehrdeutigkeit zur Eindeutigkeit: Medienhierarchie und die Herstellung von Eindeutigkeit bei der Kommunikation	113
7.6. Die Entstehung von Teleheimarbeit? Die Bedeutung der These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien für Möglichkeiten der Dezentralisierung von Organisationen	114
7.7. Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation: Wie kommuniziert mein Partner?	117
7.8. Medientypik: Aushandlungsprozesse und Ratifizierungsprozesse - Welches Medium wofür?	120
7.8.1. Gespräch und Dokument: Medienkombination	120

7.8.2. Einleitung eines weitergehenden Kommunikationsvorgangs: Soziale Integration von Kommunikationsmedien	121
7.9. Charakter der Weiterleitbarkeit von Nachrichten bei E-Mail im Gegensatz zu Telefon und persönlichem Gespräch	125
7.10. Beschimpfung ohne Kontrolle? Über die Entstehung von Konflikten durch das neue Medium	127
7.11. Zwei gegensätzliche Organisationsprinzipien wirken zusammen: Doppelte Ablage.....	129
7.12. E-Mail Funktion Termin-Management: Meetings ohne langwierige Koordination anberaumen?	132
7.13. Zusammenfassung	136
8. Partizipation durch Electronic Mail?	138
8.1. Electronic Mail als Medium der Partizipation.....	138
8.2. Vergleichbarkeit von E-Mail mit computergestützten Rationalisierungssystemen.....	141
8.3. Information: Der erste Schritt	142
8.4. Genügend Informationen durch E-Mail?.....	144
8.5. Electronic Mail als spezifisches Medium zur Verwirklichung von Partizipation.....	147
8.6. Die Ausgeschlossenen: Mitarbeiter ohne Zugang	157
8.7. Das Dilemma der Partizipationsansätze von 'Oben'	158
8.8. Nutzergruppenprofile: Welche Gruppen nutzen Partizipationschancen?	160
8.8.1. Gruppenbildung: Eine Clusteranalyse	160
8.8.2. Indikatoren für Partizipation	161
8.8.3. Indikatoren für pragmatische und substitutionsorientierte Anwendung	163
8.8.4. Indikatoren für Formalität der Nutzung	164
8.8.5. Indikatoren für Akzeptanzwahrnehmung	166
8.8.6. Indikatoren für eine eher skeptische Haltung gegenüber Profs	168
8.8.7. Gründe für die Profs-Nutzung	169
8.8.8. Beschreibung der Cluster	171
8.8.9. Nutzergruppen und Nutzung - Wie unterscheiden sich die Gruppen?	173
8.8.10. Sozialstrukturelle Verankerung der verschiedenen Typen innerhalb der Organisation	176
8.9. Widerstreitende Interessen: Zusammenfassende Interpretation	181
9. E-Mail in einer Organisation: Ein kurzes Resümee.....	187
10. Anhang	192
10.1. Methode	193
10.1.1. Befragung	196
10.1.2. Clusteranalyse	197
10.2. Fragebogen.....	199
11. Literatur	211

1. Veränderungen in Organisationen: Paradigmenwechsel und Kommunikation

1.1. Bürokratische Organisation und turbulente Umwelten

In Zeiten, in denen sich das Wissen der Menschheit in rund 10 bis 15 Jahren verdoppelt¹, scheint der Zwang zur Flexibilität, der Zwang zu Innovationen, ständig zu wachsen. Unternehmen, die diese Anpassung nicht schaffen, sehen sich durch konkurrierende und innovationsfreudigere Marktteilnehmer in ihrem Bestand bedroht. Ausgehend von diesem Begründungszusammenhang werden insbesondere bürokratisch organisierte Unternehmen zunehmend Probleme haben, denn Bürokratie und Innovation sind krasse Gegensätze. In einer solchen schnellebigen (Welt-) Gesellschaft werden daher Strategien zur Verhinderung des eigenen Niedergangs am Markt zunehmend wichtiger. Die einzige Konstante ist dann die beständige Veränderung, wie es der Geschäftsführer des in dieser Arbeit untersuchten Unternehmens ausdrückte.

Aus den neuen Herausforderungen gesteigener Wissensverarbeitung und Innovationsgeschwindigkeit ergeben sich neue Probleme für Unternehmen. Insbesondere die Langsamkeit von Dienstwegen in traditionell-bürokratischen Organisationen birgt Schwierigkeiten in sich. Um eine hohe Innovationsrate zu erreichen und zu halten, erscheint als einzige Lösung der Einsatz des Produktions- und Organisationswissens jedes einzelnen Mitarbeiters, der vielleicht heute nur eine repetitive Teilfunktion verrichtet. Seinen Ausdruck finden diese Veränderungen, sowohl in einer notwendigen beschleunigten Reagibilität im komplexer werdenden Produktionsprozeß, wie auch in der erforderlichen Fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters zur Empathie für die Organisationsziele.

Wie es scheint, kann den genannten neuen Anforderungen nicht mit den alten schwerfälligen bürokratischen Organisations- und Managementkonzepten begegnet werden. Daher werden immer wieder neue Konzepte erprobt. Einige werden aus den USA in Deutschland eingeführt, andere aus Japan importiert. Annähernd allen neueren Konzepten ist gemein, daß ein, in den Worten von Minssen (1990) Umdenken von "Kontrolle² in Richtung Konsens" und

¹ Zum Vergleich: Dieser Vorgang nahm noch bis vor kurzem ein halbes Jahrhundert (von 1900 bis 1950) in Anspruch (vergl. Volk 1993). Bei dieser Art der Angabe von Wissensvermehrung sind natürlich Bewertungs- und Meßprobleme evident.

² Kontrolle wird gemeinhin als ein Wesensmerkmal der "alten" Produktion nach tayloristischem Muster gesehen; daß Taylorismus in der Realität nicht nur Kontrolle bedeutete beschreibt Siegel (1990).

Selbstkontrolle angeregt werden soll. Eigeninitiative soll gegenüber Ausführung von Anweisungen, Partizipation gegenüber Gehorchen in den neueren Ansätzen gefördert werden. Will man die gesamte im Unternehmen vorhandene Intelligenz nutzen, um die Produkte beständig zu verbessern und die Innovationsfähigkeit zu stärken, dann kann dies, so die Managementkonzepte, nur durch eine verstärkte Einbeziehung aller Mitarbeiter gelingen (Beispiele sind Peters/Watermann 1982, Wever 1989, aber auch die MIT-Studie, Womack et al. 1991).

1.2. Medien in der traditionellen Organisation

Was in alten Organisationsvorstellungen kaum thematisiert wird, und in neueren Managementkonzepten nicht ausreichend Beachtung findet, ist das Zusammenspiel zwischen Medien und Organisation. Traditionell wird als Aufgabe von Medien innerhalb von Organisationen vor allem der Transport von Informationen, die für die Koordinierung des zweckrationalen organisatorischen Handelns notwendig sind, gesehen. Die Art der Medienverwendung und Spezifika des Mediums selbst haben aber gleichzeitig eine Funktion für den Bestand der Organisation, denn erst Kommunikation bewirkt die soziale Kohäsion, die Organisationen als solche konstituiert.

Traditionelle Organisationen gehen stillschweigend von nur zwei verschiedenen Formen der Kommunikation aus: Mündliche Kommunikation, Telefon und face-to-face und schriftliche Kommunikation in dokumentierbarer Form, normalerweise mit Schreibmaschine geschrieben, und zu einer Akte bündelbar.

Max Weber (1980) formulierte eine Vorstellung von Medien und deren Verwendung. Er betont in seiner Bürokratietheorie das Wesen der Akten und der Aktenförmigkeit in Verwaltungen. Was mündlich verhandelt wird, findet später seinen Niederschlag in schriftlich fixierten Dokumenten. Diese werden nachvollziehbar gestaltet und dienen sowohl der Informationsübermittlung, wie auch der Dokumentation von Vorgängen. Ein solcher Vorgang ist komplett, trotz Kohlepapier oder Kopierer, jeweils nur an einem Ort vorhanden und beinhaltet alle dokumentierten Tätigkeiten und Beschlüsse aus der Perspektive des jeweiligen Bearbeiters. Ein geordneter Betrieb eines Büros oder einer Produktionsstätte ist

Taylor entwickelte sein Produktionssystem aus der Überlegung heraus, daß Arbeiter absichtlich oder unabsichtlich sich vor der Arbeit "drücken". Daher wurde ein Produktionssystem entwickelt, welches auch zur Aufgabe hatte, eine wirksame Kontrollmöglichkeit über Arbeitsleistung zu etablieren (vergl. Taylor 1919).

ohne Akten nicht denkbar.

Aufgrund des Zusammenspiels zwischen Aushandlung und Dokumentation, machen Akten nur die eine, formelle Hälfte der gesamten Kommunikation aus. Die andere Hälfte wird mündlich über Telefon bestritten, dessen Erfindung angeblich stark zur Trennung von Produktionsort und Verwaltung beitrug³ (Gottmann 1981, Sproull/Kiesler 1991a), oder von Angesicht zu Angesicht, was beides sowohl formellen, als auch informellen Charakter haben kann und gegenüber schriftlicher Kommunikation viel leichter dementierbar ist. Wenn mündliche Kommunikation zwischen zwei Personen und ohne Zeugen stattfindet, können die Inhalte bestritten werden. Erst wenn die Gespräche ihren Niederschlag in Akten finden, sind die Inhalte fixiert.

Nichtschriftliche Kommunikationsmedien sind in der Regel Aushandlungsmedien; d.h. was später in schriftlicher, aktenförmiger Form niedergelegt wird, bedarf zunächst einer Aushandlung mit Hilfe eines anderen Mediums. Es versteht sich von selbst, daß dann die Akten nur einen kleinen Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit repräsentieren. Obgleich der durch Akten repräsentierte Ausschnitt sozialer Wirklichkeit eher klein ist, stellt er doch, sowohl das organisationelle Gedächtnis, wie auch die offizielle Wirklichkeit dar.

³ Möglich war die Trennung auch schon vorher, wie die Entdeckung der Spätlese im Rheingau am Beispiel der ehemaligen Benediktinerabtei Schloß Johannisberg deutlich macht. Da der Besitz den Fürstbäben von Fulda gehörte, wurden auch von dort die Anweisungen zum Lesebeginn getroffen. Die Trauben wurden später als üblich gelesen, da 1775 der erzbischöfliche Reiter mit der Anweisung zum Lesebeginn mit einigen Tagen Verspätung im Rheingau eintraf (vergl. Dippel 1989). Diesem glücklichen Zufall verdanken wir die Spätlese. Dabei wird deutlich, wie ineffizient eine Betriebsführung ist, die nicht über ein geeignet schnelles Kommunikationsmedium verfügt. Insbesondere, wenn man bei diesem Beispiel bedenkt, daß die Fuldaer dabei mit dem Wetter großes Glück hatten. Wenn durch Regenfälle und in der Folge davon durch Fäulnisbefall der Trauben ein Großteil der Ernte vernichtet worden wäre, hätte man diesen Vorfall kaum überliefert.

1.3. Neue Organisationskonzepte und die Rolle neuer Medien

Machte erst das Telefon eine effiziente Neuorganisation von Unternehmen möglich, so sind es heute eher die neuen Organisationskonzepte, die neue Medien erfordern. Zwar werden häufig neue Medien noch immer unter den alten Fragestellungen der Entlastung des Managements von Routineaufgaben betrachtet (z.B. Müller-Böling/Ramme 1990); nimmt man neuere Managementkonzepte ernst, dann müßten solche Fragen schon längst überholt sein⁴, denn vorrangiges Ziel ist es heute, alle Mitarbeiter gleichermaßen zu beteiligen und zwar bis zu den Ausführenden hinunter.

Eine flexible Fertigung und Entwicklung verlangt schnelle Kommunikation. Moderne just-in-time Produktion wird erst durch stundengenaue Lieferung von Teilen zum Produktionsort möglich. Ohne den Einsatz von neuen Medien ist eine solche Produktionsform kaum denkbar. In diesem Sinne flexibel zu sein bedeutet aber auch, horizontal⁵, über die klassischen Barrieren der organigrammatisch festgelegten Zuständigkeiten, über Abteilungsgrenzen hinweg sich Gesprächspartner, ja Kommunikation zu suchen. Die geforderte Initiative und die damit einhergehenden Partizipationsangebote der Lean-Organisation mit ihrer flachen Hierarchie müssen ohne zentralistisch-hierarchisch vermittelte Kommunikation auskommen. Soll jeder Mitarbeiter von der Leitung ernst genommen werden, dann muß diese gleichzeitig jedem die Mittel zur Verfügung stellen, um sich vertikal, diagonal und horizontal äußern zu können. Kommunikation erfolgt damit über die traditionellen organisationalen und hierarchischen Grenzen hinweg. Möglich und durch die Technologie unterstützt, wird dabei insbesondere die Umgehung des Dienstwegs. Dies stellt die traditionelle Hierarchie in Frage.

Flexibilität in der Kommunikation wird aber nicht nur durch veränderte Prämissen in der Fertigung nötig. Durch Veränderungen bei der formalen Arbeitsorganisation werden Medien benötigt, die den Neuerungen Rechnung tragen. So kommen asynchrone Medien dort zum Einsatz, wo Gleitzeit in den individuell auszugestaltenden Randzeiten in Unternehmen zu

⁴ Während die Managementkonzepte der 70er zwar auch häufig schon Verantwortungsübernahme bei den Mitarbeitern und deren Motivation zum Ziel hatten, waren diese Konzepte doch von der Intention getragen, durch Delegation das Spitzenmanagement zu entlasten (Böckmann 1980). Erst die neueren Konzeptionen, die mit den Stichworten Unternehmenskultur und Lean-Management zu beschreiben sind, stellen den Menschen in den Mittelpunkt und fordern das Einbringen der ganzen Person.

⁵ Man kann horizontale, vertikale und diagonale Kommunikation unterscheiden. Bei der horizontalen Kommunikation findet die Kommunikation auf einer hierarchischen Ebene statt. Bei der vertikalen Kommunikation wird über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg kommuniziert. Die diagonale Kommunikation ist dagegen Kommunikation mit einer höheren oder niedrigeren Ebene außerhalb der eigentlichen Organisation (Wickesberger 1968).

einem Auseinanderfallen der Arbeitszeiten der Mitarbeiter führt. Bei international tätigen Unternehmen mit weltweiter Ausrichtung kommen Kommunikationsprobleme durch die Zeitverschiebung hinzu.

Neue Medien in Organisationen helfen, vielen dieser veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Was hauptsächlich von neuen Medien erwartet wird, ist Schnelligkeit und Asynchronität. Eine Reihe von Medien ist für diese beiden Anforderungen geeignet. So ist das relativ neue Telefax⁶ zu nennen, aber auch Telefonanrufbeantworter oder ein neueres, damit verwandtes Medium, nämlich Voice-Mail. Diese Medien bilden hier nicht den Focus der Überlegungen, denn sie werden seltener im innerorganisationellen Kommunikationsbetrieb eingesetzt. Sie dienen vielmehr (mit Ausnahme des bis dato kaum verbreiteten Voice-Mail) zumeist der Kommunikation nach außen, mit Kunden oder anderen Firmen. Innerhalb von Unternehmen wird dagegen das Medium Electronic Mail zunehmend wichtiger.

Die drei Haupteigenschaften⁷ von Electronic Mail sind: 1. Asynchronität, 2. Schnelligkeit, 3. es basiert auf geschriebenem Text. Um Kommunikation über dieses Medium zu gestatten, benötigt jeder Kommunikant ein Computer-Terminal, das an einen Großrechner angeschlossen ist oder einen vernetzten PC und die entsprechende Software. In Unternehmen mit hohem DV-Durchdringungsgrad wird diese technische Hürde selten ein Hinderungsgrund für die Einführung von E-Mail sein. D.h. das Medium ist eher in moderneren hochtechnisierten Organisationen oder Organisationsbereichen zu finden. Dort sind die Investitionskosten für die Installation eines solchen Mediums relativ gering.

Da die vorliegende Arbeit aus der Perspektive des Soziologen geschrieben wurde, interessieren nicht in erster Linie diejenigen Effekte, die sich aus den Anforderungen an eine Technologie ergeben. Beachtenswerter sind nichtintendierte Effekte, nämlich solche, die erst bei der Einführung und längerer Anwendung einer neuen Technik erkannt werden können und anfangs nur schwer zu planen sind und möglicherweise überraschen.

⁶ Neu ist nicht das technische Prinzip des Telekopierers, welches bereits im vergangenen Jahrhundert entwickelt wurde. Relativ neu ist der Übertragungsstandard, dessen Durchsetzung eine so starke Verbreitung erst möglich machte. Der heute verbreitetste Übertragungsstandard (Gruppe 3) wurde 1980 vom CCITT (Comité Consultatif International Télégraphique et Téléphonique) festgelegt (Aigner/Piller 1992).

⁷ Sproull/Kiesler (1991b) bezeichnen diese technischen Gegebenheiten als "first level effects".

1.4. Verändern sich Organisationen durch E-Mail?

Die neuen Medien konterkarrieren den traditionellen Typus der Bürokratie. Ein neues Medium wie E-Mail paßt nicht in die traditionelle Ordnung zwischen Aushandlungs- und Ratifizierungsmedien in Organisationen. Es war ursprünglich eher, ähnlich dem Aushandlungsmedium Telefon, für informelle Kommunikation gedacht. Da aber jeder Kommunikationsvorgang dokumentiert wird, scheint es nicht so sehr für Aushandlungsprozesse geeignet, denn Dokumentation und informeller Gebrauch sind Gegensätze, die nur nach einer gewissen Vertrauensbildung und einer Klärung des kommunikativen Kontextes zusammengebracht werden können (vergl. Zuboff 1988). E-Mail innerhalb einer Organisation läßt sich daher zunächst weder eindeutig als Aushandlungs- noch als Ratifizierungsmedium ausmachen.

Das Wesen der Akte, nämlich das einmalige komplette Vorhandensein an einem bestimmten Ort, wird durch E-Mail in Frage gestellt. Die komplette Dokumentation an einem Orte und damit die Zugriffsmöglichkeit auf einen gesamten Vorgang existiert nicht mehr. Vielmehr ergeben sich viele unterschiedliche Kommunikationssequenzen und Medienübergänge, aber keine geschlossenen einheitlich dokumentierten Akten. Unter mangelnder Dokumentation von Verfahrensweisen leiden schon Organisationen, die nicht über neue Medien verfügen. Dort werden häufig z.B. Verfahrensweisen mündlich zwischen Beteiligten verabredet; vielleicht findet sich eine Post-it-Notiz dazu am Bildschirm des zuständigen Sachbearbeiters. Im Falle von Krankheit oder Personalwechsel geht möglicherweise die Notiz verloren und es ergeben sich Fehler oder ein Verfahren muß gar neu erdacht werden. Durch den Gebrauch von E-Mail wird die Kommunikation noch stärker zergliedert. Das Auffinden von Verabredungen und Vorgängen wird noch weiter erschwert. Da die traditionelle Akte nicht mehr komplett existiert, müssen Organisationen versuchen, das kollektive Gedächtnis auf andere Weise zu sichern.

Durch die neue Technologie wird aber auch ein Teil der alten Organisationswirklichkeit offenbar: Schon immer hatten Organisationen essentielle Bestandteile von Chaos. So mußten mit der täglichen Interaktion immer neue Strukturen geschaffen werden, da eine Festlegung aller Beziehungen, die in der täglichen Praxis gebraucht werden, in Form von Abteilungsgliederungen oder Programmanweisungen gar nicht möglich ist (vergl. March/Simon 1976:26ff). Durch das neue Medium in Verbindung mit der geforderten zusätzlichen Flexibilität werden solche, kaum kontrollierbaren Formen der Zusammenarbeit, immer stärker gefördert. Die alten geordneten Organisationsstrukturen wie Hierarchien und Abteilungsgliederungen verlieren dann einen Teil ihrer Relevanz.

1.4.1. Partizipation als inhärente Eigenschaft von Electronic Mail

Aus Experimenten, bei denen Kommunikation von Bildschirm zu Bildschirm untersucht wurde, ist bekannt, daß es sich bei Electronic Mail um ein Medium handelt, welches relativ wenig Informationen aus dem sozialen Kontext der Kommunikationspartner übermittelt. Daher äußern sich die Probanden in Experimenten viel freier als sie dies in Gesprächen von Angesicht zu Angesicht tun würden (Sproull/Kiesler 1986, 1991a/b, Kiesler/Sproull 1986). Es konnte in Experimenten ermittelt werden, daß Merkmale wie Geschlecht, Hautfarbe, Alter, Kleidung und Statusmerkmale, da diese nicht auf dem Bildschirm erscheinen und damit den Kommunikationspartnern unbekannt bleiben, auch keine strukturierende Wirkung auf die Kommunikationsbeziehungen besitzen, wie dies etwa bei der Face-to-Face Kommunikation der Fall ist. Dies bedeutet, daß bei der computervermittelten Kommunikation die Beziehungen durch annähernde Gleichheit der Kommunikanten gekennzeichnet sind. Auf Organisationen bezogen müßte diese medieninhärente Eigenschaft partizipationsfördernd wirken, da der Status der kommunizierenden Personen hinter das Gewicht der übermittelten Sachargumente zurücktritt (ähnlich argumentiert auch Anders 1983).

Bedenkt man die zweifellos vorhandene medienimmanente Eigenschaft der Förderung einer gleicheren Kommunikation, zusammen mit den partizipativen Implikationen der neueren Managementkonzepte, sollte die Einführung von E-Mail erstrebenswert sein, um den neuen Anforderungen nach einer stärkeren Beteiligung und Eigeninitiative der Mitarbeiter am betrieblichen Geschehen Rechnung zu tragen. E-Mail sollte demnach als geradezu ideales Medium zur Verwirklichung von Partizipation gelten. Auch dort, wo dieses Medium ohne den organisationskulturellen ideologischen Überbau, der eine stärkere Entscheidungsbeteiligung jedes einzelnen Mitarbeiters vorsieht, eingesetzt wird, müßten sich zwangsläufig partizipative Effekte einstellen. Damit wären dann aber gleichzeitig Veränderungen der Entscheidungsstrukturen und somit Veränderungen in der Folge der gesamten Organisation verbunden.

1.4.2. Die Untersuchung der partizipativen Wirkung von E-Mail

Wenn die behauptete partizipative Wirkung eines Kommunikationsmediums solche Auswirkungen zeigen kann, dann muß zunächst die Frage nach ihrer Gültigkeit in lebendigen Organisationen gestellt werden. Kann man unterstellen, daß in einer Organisation (wie der in dieser Arbeit untersuchten) mit ca. 600 Mitarbeitern, in der sich viele Mitarbeiter, wenn nicht persönlich, so doch aus dem Betriebsrestaurant oder gemeinsamen Aufzugsfahrten kennen, wo der Status der meisten Personen bekannt ist, und falls nicht, er sich ohne Probleme erschließen läßt, sich die gleichen Effekte einstellen, wie in den zitierten Experimenten zwischen einander unbekanntem Kommunikanten? Dies wird eine Hauptfrage sein, der ich versuche im folgenden nachzugehen.

Die Bedingung des "technischen" Teils der These, das Aufeinandertreffen von E-Mail und der Propagierung von neuen Managementkonzeptionen, scheint im untersuchten Unternehmen erfüllt. Vieles von dem, was die Managementlehre als zentrale Bestandteile von Firmenkulturideologien, -symbolen und -artefakten ausgemacht hat, existiert auch hier. Beispiele dafür sind Unternehmensgrundsätze, die bei jedem Mitarbeiter auf dem Schreibtisch stehen; der Geschäftsführer ißt einmal monatlich mit jeweils zwanzig systematisch ausgewählten Mitarbeitern unter dem Titel "Eat and Meet" zusammen, um bei dieser Gelegenheit, die Sorgen und Nöte, sowie Verbesserungsvorschläge der Belegschaft kennenzulernen. Die Kommunikation dort erfolgt direkt ohne den Filter des Dienstweges. Der Europageschäftsführer schreibt allen Mitarbeitern regelmäßig Briefe nach Hause, in denen er diese bittet, sich bei Problemen an ihn persönlich zu wenden. Hierzu gehören auch die Grüße der Ehefrau und Kinder des Managers, sowie die Überbringung von gemeinsam zu teilen gedachten Werteformeln. Neuerdings sollen die Hierarchien verflacht werden. Statt der bisher existenten zehn Hierarchiestufen im Gesamtkonzern soll es dann nur noch fünf geben, und zusätzlich wird die Organisation um Matrixbestandteile ergänzt. Es handelt sich also grob gesehen, beim betrachteten Unternehmen um ein "modern" geführtes Unternehmen mittlerer Größe, das scheinbar am jeweils neuesten Schrei der Managementideologie orientiert wird.

Ein weiteres Moment der "Modernität" kommt hinzu: Das Unternehmen gehört zum Dienstleistungsbereich. Dort werden Informationen aufbereitet und verkauft, und zur Zeit beträchtliche Innovationsanstrengungen vollführt, um die zunehmenden Informationsbedürfnisse der Kunden mit neuen Produkten befriedigen zu können. Insofern wurde die Untersuchung in einem, aufgrund der hohen Durchdringung von Datenverarbeitungstechnologie,

sehr modernen und gleichzeitig typischen Unternehmen⁸ einer kommenden nachindustriellen Gesellschaft (Bell 1975), in der nicht Güter, sondern Informationen im Mittelpunkt stehen, unternommen. Das Fallbeispiel besitzt somit einige wichtige Eigenschaften einer zukünftigen, stärker vom Dienstleistungssektor geprägten Gesellschaft.

1.4.3. Medienkombination als Normalfall: eine Perspektive "sozialer Integration von Kommunikationsmedien"⁹

Als eines der Hauptergebnisse der Untersuchung sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die These von Sproull und Kiesler, obgleich sie einige faszinierende Aspekte hinsichtlich daraus resultierender Partizipationschancen beinhaltet und zweifelsfrei aus der in vitro-Perspektive auch Gültigkeit besitzt, in vivo, in einer lebendigen Organisation als weitgehend falsifiziert gelten kann. Alternativ zu den Sproull/Kieslerschen Thesen von der medienimmanenten Gleichheit der Kommunikationspartner wird in dieser Arbeit ein Modell der sozialen Integration von Kommunikationsmedien entwickelt. Der Begriff "soziale Integration von Kommunikationsmedien" ergibt sich aus der Abgrenzung zur Netzintegration beim ISDN, bei dem verschiedene Kommunikationsmedien über ein Netz bedient werden und der Geräteintegration etwa bei Kombigeräten, die Telefax, Anrufbeantworter und Telefon innerhalb eines einzigen Gerätes integrieren. Die Perspektive der sozialen Integration von Kommunikationsmedien resultiert aus der Beobachtung, daß Medien innerhalb von Interaktionszusammenhängen von den Anwendern zumeist intelligent kombiniert werden¹⁰. Ein Telefax oder eine E-Mail Mitteilung wird häufig telefonisch avisiert. Eine E-Mail Anfrage wird mündlich beantwortet. Eine Reihe von Kontextinformationen sind nötig, um wirklich effizient mit einem solchen neuen Medium kommunizieren zu können. Es müssen

⁸ Allerdings könnte dieses Unternehmen nicht ohne seine Kunden, die selbst Konsumgüter produzieren, existieren. Insofern handelt es sich eher um eine Ausdifferenzierung zunehmender Informationsbedürfnisse, als um einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Strukturwandel.

⁹ Die an dieser Stelle eingeführte These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien beinhaltet eine sprachliche Unschärfe. Unter mediale Kommunikation fällt dabei auch die nichtmediale Form der natürlichen Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. In anderen wissenschaftlichen Arbeiten zu medialer Kommunikation taucht diese Unschärfe häufig gleichfalls auf (z.B. den Arbeiten zur Medienhierarchie (Trevino et al. 1990)). Aus Gründen der Kohärenz soll jedoch in dieser Arbeit die Unschärfe übergangen werden.

¹⁰ Wiest/Holland (1992:114) berichten davon, wie in einem Versicherungsunternehmen die Mitarbeiter durch eine Betriebsvereinbarung geradezu gezwungen werden, E-Mail mit anderen Kommunikationsmedien zu kombinieren. Jeder Mitarbeiter ist dort für die Wahrnehmung seiner E-Mail verantwortlich. D.h., wenn der Kommunikationspartner nicht geantwortet hat, ist der Absender in der Pflicht, anzurufen oder hinzugehen und den Empfang der Nachricht sicherzustellen.

Informationen zum Medienverhalten des Kommunikationspartners vorhanden sein: hat der Empfänger einen Zugang zum Medium? Schaut er regelmäßig in seinen Computerpostkasten? Insofern ist die Voraussetzung für eine gleichere Kommunikation mit Hilfe dieses Mediums, nämlich das Fehlen von Informationen aus dem sozialen Kontext, in einer Organisation fast nie in reiner Form wie in den zitierten Experimenten von Sproull und Kiesler gegeben. Neben Fragen des sozialen Kontextes werden, so beobachtet, in der Regel auch der Zusammenhang, in dem die Information steht, erläutert, sofern dieser nicht durch eine permanente Kommunikationsbeziehung bereits geklärt wurde. Die "soziale Integration von Kommunikationsmedien" hat zweierlei Ursprünge. Zum einen werden Schwächen eines einzelnen Mediums durch die sinnhafte Kombination zweier oder mehrerer Medien ausgeglichen; zum anderen werden Kontextinformationen ausgetauscht, die sowohl sachliche -, wie auch soziale Bezüge beinhalten.

Ogleich dies die behaupteten Partizipationschancen in Frage stellt, bedeutet es noch längst nicht das Ende der Beteiligungsmöglichkeiten durch die Einführung dieses neuen Mediums. Allerdings müssen die als medieninhärent angenommenen Partizipationswirkungen weitgehend zurückgenommen werden. Da nun nicht mehr eine universelle partizipative Wirkung behauptet werden kann, öffnet sich der Blick auf unterschiedliche Interessen von Hierarchie- und Funktionsgruppen in der Organisation. Einige dieser Gruppen können gleichwohl Gewinne auf der Seite der Beteiligungsmöglichkeiten verbuchen. Anderen Gruppen raubt die Technologie einen Teil ihrer Definitionsmacht und kratzt damit an deren bisherigen Status. Besonders schlimm aber trifft es diejenigen, die nicht an das Medium angeschlossen werden. Diese sind dann nicht nur von neuen Beteiligungsmöglichkeiten ausgeschlossen, sie werden auch von einem neuen und zunehmend wichtigeren Informationskanal abgehängt.

1.5. Untersuchungsmethode

Die Basis der Untersuchung bildet eine schriftliche Befragung, die im Frühjahr 1992 in o.g. Unternehmen durchgeführt wurde. Die Befragung richtete sich an alle Mitarbeiter in der Zentrale im Rhein-Main-Gebiet, sowie an die Angestellten der beiden Außenstellen in Norddeutschland und in den neuen Bundesländern¹¹. Ergänzt wurde diese Datenbasis durch Experteninterviews mit dem Betreuer des E-Mail Systems, einem Hauptabteilungsleiter¹² und Veröffentlichungen, zu denen sowohl Unternehmensbroschüren, wie auch Veröffentlichungen von Unternehmensvertretern in Fachzeitschriften zählen. Hintergründe, sowie Kenntnisse der Organisation, konnten zusätzlich durch eine unsystematisch durchgeführte dreijährige teilnehmende Beobachtung des Autors während seiner Berufstätigkeit in besagtem Unternehmen erfahren werden.

1.6. Aufbau der Arbeit

Im nächsten Kapitel werden in einer Art Rahmenhandlung, Probleme der klassischen Sichtweise von Organisationen betrachtet. Insbesondere die Ideen Webers und Taylors werden hier als Väter der Sicht auf Bürokratien, bzw. der Produktionstheorie behandelt. Besonderes Gewicht kommt dabei den zugehörigen Kommunikationsmedien und ihrer Bedeutung in diesen Organisationsprinzipien zu. In der Folge wird der Übergang zu neuen Prinzipien nachgezeichnet. Die Forderungen nach Partizipation und Verantwortung resultieren nicht alleine aus den geänderten Erfordernissen der Produktion, also der Angebotsseite am Arbeitsmarkt. Auch diejenigen, die Arbeitsplätze nachfragen, erheben veränderte Ansprüche an ihre Arbeitstätigkeit. Diese Veränderungen können als Folge von Wertewandelprozessen angesehen werden, wie sie in den 80er Jahren gemessen wurden.

¹¹ Näheres siehe Anhang.

¹² Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden alle genannten Personen unabhängig vom wirklichen Geschlecht in der männlichen Form beschrieben.

Im Anschluß wird der für die hier behandelte Fragestellung relevante Forschungsstand zum Thema E-Mail dargelegt. Es wird versucht, zu Verknüpfungen zwischen bisher geleisteten Forschungsarbeiten und der hier behandelten Fragestellung zu kommen. Als größtes Problem der bisher geleisteten Forschungsarbeiten ist die allzu große Fixierung auf einzelne Medien zu sehen, die entweder alleine oder im Vergleich zu anderen Medien untersucht wurden. Der soziale Prozeß, in dem alle vorhandenen Medien miteinander kombiniert werden, stellt diese Sichtweisen, die weitgehend von den medieninhärenten Eigenschaften ausgehen, in Frage. Quintessenz der bisherigen Forschung ist die Erkenntnis, daß bei allen medieninhärenten Eigenschaften die jeweiligen Besonderheiten der Organisation, in der das Medium angewendet wird, von größter Bedeutung für die Art der Nutzung und der sich daraus ergebenden Effekte sind.

Aus dieser Erkenntnis heraus werden danach einige Spezifika des untersuchten Unternehmens vorgestellt. Insbesondere wird Wert auf neue Probleme bei der Produktion gelegt. Diese entstehen durch zunehmende Komplexität, bedingt durch die zunehmende Integration von ehemals manuell durchgeführten Tätigkeiten in den Prozeß der Datenverarbeitung. Ehemals "kleine" Fehler können sich neuerdings viel eher "hochschaukeln". Dabei handelt es sich um neuartige Risiken, die sich allemal geschäftsbedrohend und im ungünstigsten Fall gar existenzgefährdend auswirken können. Strategien zur Vermeidung solcher Fehler, sowie Möglichkeiten der Qualitätssicherung und der sich daraus ergebenden Partizipationsanforderungen werden dort diskutiert. Weiterhin wird die Umsetzung der neueren Managementkonzeptionen und deren Konsequenzen kritisch betrachtet.

Bereits die Art und Weise, wie ein neues Kommunikationsmedium eingeführt wird, bestimmt zu einem großen Teil, die Umgangsweise damit im Alltag. Daher wird im daran anschließenden Kapitel diesem Aspekt hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Es wird davon ausgegangen, daß nicht in erster Linie die medienimmanenten Eigenschaften die Anwendung bestimmen, sondern daß es sich dabei um einen Prozeß handelt, der durch Spezifika der Einführung wesentlich mitgestaltet wird. An dem Ausmaß der Akzeptanz und der Herausbildung von Normen im Umgang mit dem Medium hat dieser Prozeß erheblichen Anteil.

Das darauf folgende Kapitel ist der These der "sozialen Integration von Kommunikationsmedien" gewidmet. Diese These wird zunächst kurz theoretisch begründet und danach anhand der betrieblichen Umgangsweisen mit dem Medium E-Mail empirisch untersucht.

Das daran anschließende zentrale Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit es wirklich zu einer vermehrten Partizipation kommt, wie dies aufgrund der Vorannahmen und Thesen insbesondere von Sproull und Kiesler sein müßte. Zunächst wird dort die grundsätzliche

Frage gestellt, ob Partizipation durch die Einführung eines Mediums befördert werden könnte. Diese Frage wird dann anhand der Untersuchungsergebnisse näher diskutiert. Weiterhin wird untersucht, ob Möglichkeiten der Beteiligung durch alle Mitarbeiter genutzt werden, bzw. welcher Personenkreis denn eigentlich das partizipative Potential der Technologie nutzt und worin dieses Potential besteht. Es wird argumentiert, daß nicht alle Funktionsgruppen gleiche Interessen mit der neuen Technologie verbinden.

Im abschließenden Kapitel wird der Argumentationsgang nachgezeichnet und ein zusammenfassendes Resümee vorgelegt.

Schließlich wird im Anhang die Methode der Erhebung, einiger verwendeter statistischer Verfahren, sowie Probleme, die damit im Zusammenhang stehen, beschrieben.

2. Organisationen und Probleme: Managementkonzepte und ihre Antworten

In diesem Kapitel soll anhand der vorherrschenden alten Organisationskonzepte und beschreibungen zunächst argumentiert werden, daß die taylor'sche wissenschaftliche Betriebsführung einer Bürokratie bedarf, ähnlich der, wie sie Weber beschrieben hat. Eine Kritik an der Funktionalität der Bürokratie trifft somit immer auch Taylors Managementkonzept. Es soll gezeigt werden, daß die, in einigen Spielarten auftretenden, klassischen Managementkonzepte, die einerseits vom Scientific Management, welches ursprünglich von F.W. Taylor entwickelt wurde und andererseits dem von Weber beschriebenen Idealtypus der Bürokratie repräsentiert wird, nun nicht mehr als funktional für das Bestehen von im Wettbewerb stehenden, eher als modern zu beschreibenden Unternehmen angesehen werden kann. Später wird darauf eingegangen, wo die Kritik an diesen Organisationskonzepten ansetzt und welches die Auswege sind, die sich Unternehmensberater ausgedacht haben, um mit den Problemen der Organisationen umzugehen.

Es werden Erklärungsansätze vorgestellt, die tiefer in die Organisationswirklichkeit eindringen, als dies in den klassischen Konzeptionen geschieht. Eine Kritik an bürokratischen Organisationsformen wird exemplarisch aus zwei Richtungen vorgetragen. Die erste vorgestellte Richtung der Bürokratiekritik soll zeigen, daß eine Bürokratie aus dynamischer Perspektive eher zu Erstarrungen neigt, kaum auf Umweltveränderungen reagieren kann und somit die falsche Organisationsform darstellt, wenn verstärkt auf Innovationsanforderungen reagiert werden muß. Das untersuchte Unternehmen befindet sich seit Beginn der 80er Jahre in einem verschärften Wettbewerb. Daraus resultieren ungemaine Innovations- und Rationalisierungsanstrengungen. Die in diesem Kapitel rekapitulierte Kritik Mertons trifft also die Lage der Beispielunternehmung ganz gut, ist aber durchaus verallgemeinerbar.

Zum anderen wird mit Hilfe von March und Cohens Garbage Can-Modell (und in der Erweiterung durch Ortmann et al.'s (1990) Ansatz der Bricolage) gezeigt, daß das Rationalitätsaxiom der klassischen Ansätze die Wirklichkeit nur unzureichend beschreibt. Es wird argumentiert, daß Organisationen keinesfalls Gebilde sind, in denen rationale Entscheidungsfindung vorherrscht. Dieser Ansatz wird später in modifizierter Form zur Erklärung der Beteiligung durch die Nutzung von Electronic Mail herangezogen.

Beide Richtungen der Kritik weisen darauf hin, daß die alten Formen der Unternehmensorganisation mit Problemen behaftet sind. Daher sollen die Wandlungen innerhalb der Managementkonzeptionen bis hin zu aktuellen Entwicklungen verfolgt werden. Zum

einen werden dabei Aspekte der veränderten Anforderungen untersucht, zum anderen geht es auch darum, zu erkennen, daß solche Konzepte nicht allein eine Antwort auf echte Probleme sind. Bei der Entwicklung solcher Konzepte ist eine Dynamik zu beobachten. Diese ist vor allem eine Folge von Moden (vergl. z.B. Prätorius/Triebler 1990 für Unternehmenskultur) und von den Profilierungsnotwendigkeiten von jungen Managern. Darüber hinaus besitzen Managementkonzeptionen Leitbildfunktion. Sie dienen dazu, innerorganisatorisches Handeln zu legitimieren, bzw. bestimmte Formen der Mitarbeit bei den Angestellten einzufordern.

Unternehmen scheinen ihre Umwelt als zunehmend turbulenter werdend wahrzunehmen. Aufgrund dieser Wahrnehmung suchen sie mehr und mehr nach Organisationskonzepten, die, im Gegensatz zur Bürokratie, Raum für Innovationen lassen. In vielen Branchen können sich verkürzende Produktzyklen und zunehmende Informatisierung als Belege für diese These angeführt werden. Wenn Produkte nicht mehr so lange wie früher verkauft werden können, sinken die Amortisationszeiträume; gleichzeitig müssen aber verstärkte Innovationsanstrengungen getätigt werden, um mit neuen Produkten den Marktanschluß nicht zu verpassen.

Als möglicher Ausweg aus diesen Problemen wird von Unternehmen die verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter angesehen. Managementkonzepte, die diesem Anspruch gerecht werden sollen, sind Unternehmenskultur und Lean-Management. Werden solche Konzepte umgesetzt, kommt es zu einer Änderung des Aufgabenzuschnitts für Mitarbeiter. Hierzu gehören in der Regel zunehmende Komplexität des Arbeitszusammenhangs, Aufbereitung, Ordnung und Kommunikation von komplexen Sachverhalten; kurz der Typus des "Wissensarbeiters" (Bardmann und Franzpötter 1991) ist bei konsequenter Umsetzung dieser Konzepte auf dem Vormarsch. Zunehmende Wichtigkeit erlangt die Notwendigkeit eines Gefühls für rechtzeitiges Eingreifen in Produktionsvorgänge, um ein Hochschaukeln von Fehlern zu verhindern. In vielen Bereichen sehen die Arbeitsanforderungen im untersuchten Unternehmen genauso aus.

Wird diese Struktur verwirklicht, dann ist eine spezielle Unternehmenskultur, nämlich eine "Professional Culture" (Johnes 1983) zugehörig. Eine solche Kultur zeichnet sich durch einen Aufgabenzuschnitt aus, der Kontrolle auf traditionelle Weise kaum noch zuläßt. Unternehmenskultur und Lean-Management stellen den Versuch dar, von Unternehmerseite die, bei solchen Arbeitsanforderungen kaum noch mögliche exogene Kontrolle, durch die Eroberung der Kulturhoheit zu einer Art Selbststeuerung der Individuen und sozialer Kontrolle im Gruppenprozeß zu kommen und damit die alten Kontrollformen zunehmend zu ersetzen. Beides wird von den Unternehmen als adäquate Antwort auf die Wahrnehmung einer zunehmenden Umweltturbulenz gesehen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, daß sie sich

zusätzlichen Beteiligungsanforderungen ausgesetzt sehen.

Als eine weitere Begründung zur Einführung neuerer Managementkonzepte kann die Tatsache angeführt werden, daß es immer zu einem Auseinanderfallen von formaler Organisationsstruktur und objektiver Struktur kommt. Folgerung daraus ist, daß sich die Wirklichkeit in Organisationen kaum von oben bestimmen läßt. Die Umsetzung dieser Erkenntnis der doppelten Wirklichkeit (Wertz 1988) kann als ein Hintergrund für den Versuch eines umfassenderen Zugriffs auf die Mitarbeiter angenommen werden.

Die doppelte Wirklichkeit kommt immer dann besonders ins Spiel, wenn es um Mikropolitik geht. Dann können die nicht sichtbaren, gleichwohl aber realen Abläufe zur Machtbasis von einzelnen Mitarbeitern werden.

Im Anschluß daran wird dargelegt, um welche Art von Partizipation es sich bei den postulierten Beteiligungsanforderungen handeln könnte. Die von Unternehmensseite geforderte Beteiligung richtet sich vor allem auf betriebliche Arbeitsverfahren und die konkreten Arbeitsbedingungen und -vollzüge der einzelnen Mitarbeiter.

Die kurze Darstellung von für die vorliegende Arbeit relevanten Organisationsichtweisen wird abgeschlossen durch eine Betrachtung der Medien, die in Organisationen genutzt werden, und deren mögliche Bedeutung für den weiteren Lauf der Entwicklung der Arbeit.

In diesem Kapitel geht es nicht um eine umfassende Darstellung des Forschungsstandes, es geht auch nicht um eine Identifizierung einer Forschungslücke (dies geschieht in Kapitel 4). Es sollen in einer Art Rahmenhandlung Veränderungen in Organisationssichtweisen und Managementleitbildern aufgezeigt werden. Die wissenschaftliche Literatur ist an vielen Stellen konsistent mit den, in Beratungskonzepten verkündeten, Leitbildern; an anderen Stellen wird auf auftretende Widersprüche aufmerksam gemacht. Strukturelle Ursachen für eine Veränderung dieser Leitbilder werden aufgezeigt. Die Auswahl der Literatur dieses Kapitels erfolgt aufgrund praktischer Erwägungen für den weiteren Verlauf der Arbeit. So wird schwerpunktmäßig auf solche Autoren eingegangen, an die in den weiterführenden Interpretationen angeknüpft wird.

Es sollen aber auch Tendenzen in den Organisationsansätzen aufgezeigt werden, die das untersuchte Unternehmen in den Kontext gesellschaftlicher Diskussion um dieses Thema stellt. Es handelt sich zwar um ein Fallbeispiel, aber keineswegs um einen untypischen Fall. Normalerweise sind der Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen mit einer Stichprobe von (N=1) Grenzen gesetzt. Dadurch, daß sich zahlreiche Anknüpfungspunkte zum gesellschaftlichen Diskurs über Produktionskonzepte finden lassen, erhält aber das Fallbeispiel eine

spezifische Relevanz.

2.1. Probleme klassischer Organisationskonzepte

Bei der Analyse und Beschreibung der Organisation menschlicher Arbeit in Produktionsbetrieben und in Verwaltungen bezieht sich die klassische Organisations- und Industriosozologie insbesondere auf die Arbeiten von zwei Autoren: F.W. Taylor für den Produktionsbereich und Max Weber für den Bereich der bürokratischen Organisation. Während Weber eine rationale Betriebsführung am Beispiel der Bürokratie idealtypisch beschreibt (also zuvörderst analysiert), war die Hauptintention Taylors, eine rationale, d.h. effizienz-rationale Betriebsführung im Produktionsbereich zu etablieren. Taylorismus bildete und bildet vielfach auch noch heute die Grundlage für die Gestaltung von Arbeitsabläufen, vor allem in der Produktionsindustrie. Seine Entsprechung findet der Taylorismus im Typus der "modernen Bürokratie", wie ihn Max Weber beschrieb. Beide Organisationsprinzipien ergänzen sich, beide Beschreibungen stammen aus annähernd derselben Zeit, mit denselben Problemen¹³. So müssen tayloristisch geprägte Industriebetriebe auch bürokratisch organisiert sein, denn eine Enteignung der Produktionsarbeiter von wesentlichen Teilen des Wissens um die eigentliche Produktion muß zwangsläufig auch eine Zunahme an Hierarchiestufen zur Folge haben. Es werden neben Meistern¹⁴ zusätzlich Betriebsingenieure und weiteres Personal zur Organisation und Kontrolle des Betriebsablaufes benötigt. Die, auf diese Weise arrangierte, Produktionsform ist die Massenproduktion (vergl. Womack et al. 1991), ausgerichtet auf zumeist wenige Produkte, die in großer Stückzahl hergestellt werden. Im Zusammenhang damit steht ein weiteres Charakteristikum, nämlich die Schwerfälligkeit der tayloristisch-bürokratischen Organisation, die im Normalfall nur auf ein Produkt mit langem Produktionszyklus ausgerichtet ist. Der konkrete Arbeitsvollzug des einzelnen Mitarbeiters ist auf wenige einzelne Handgriffe beschränkt. Die Arbeiter, die vordem ihre eigenen Arbeitsvollzüge selbst planten, ausführten und die ihr Arbeitsergebnis am Ende z.T. selbst kontrollierten, wurden nun, um Vorteile der Spezialisierung zu erlangen, von Planungs- und Kontrollaufgaben entbunden. Das Wissen um die Produktion der Waren sowie die Organisation der Produktion sind soweit wie möglich beim Management monopolisiert. Entsprechend handelt es sich bei den Mitarbeitern häufig um ungelernte und angelernte Arbeiter, die ihre Tätigkeit schon nach wenigen Minuten Anleitung ausführen können (vergl. Womack et al. 1991). Die Spielräume der Arbeiter zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeit sind sehr gering. Die Mitarbeiter werden als variables Kapital betrachtet; in Krisenzeiten werden sie entlassen und bei besserer Konjunkturlage wieder eingestellt.

¹³ Max Weber bezieht sich an einigen Stellen auf das Taylorsystem. Insbesondere innerhalb der

Dieses Verfahren der Arbeitsorganisation benötigt eine große Organisationsabteilung, die den Produktionsprozeß plant und die einzelnen Arbeitsabläufe für jeden Arbeiter genau bis ins Detail festlegt und Produktionsvorgaben macht. Kontroll- und Planungsaufgaben wurden aus einem ganzheitlichen Produktionsvollzug heraus getrennt und damit zu eigenständigen Aufgaben erklärt (Steinmann/Schreyögg 1991:35). Die Ausweitung des Managements bedeutete zunächst eine funktionale Differenzierung. Zusätzlich kam es aber auch zu einer vertikalen Differenzierung, da sich Kontrolle gut zur Herrschaftssicherung eignet. Die Arbeiter werden dagegen häufig nach Stücklohn bezahlt. Daher sind sie hauptsächlich an der Produktionsmenge interessiert, nicht so sehr jedoch an der Qualität des hergestellten Produktes.

Sowohl die Überwachung, als auch die Arbeitsorganisation, verlangt nach einer bürokratischen Organisation. Der Produktionsablauf, die Verteilung der einzelnen Aufgaben, die Vorgaben, die jeder Arbeiter erfüllen soll, Akkordsätze und Zeitmessung; all dies muß in nachvollziehbarer Form mittels Akten abgelegt werden. Entscheidungen werden, je nach Kompetenz, von den entsprechenden Vorgesetzten getroffen. Es gibt klare Zuständigkeiten und Dienstwege. Daher findet diese Organisationsform ihre zeitgemäße Ergänzung in der Beschreibung des bürokratischen Betriebs, nämlich in Max Webers Ideal-Typus der rationalen bürokratischen Herrschaft. In vielen Bereichen haben sich die Marktanforderungen verändert. Diese veränderten Anforderungen sind durch flexible Reaktionen, hohe Innovationsgeschwindigkeit und kurze Produktlaufzeiten gekennzeichnet. Daher erscheint dieses alte Organisationskonzept vielfach nicht mehr angemessen. Dies trifft auch auf das

"Soziologischen Grundkategorien des Wirtschaftens" befürwortet Weber das Taylorsystem als rationale Arbeitsgestaltung. Gerade dies ist es aber auch, was in seiner Herrschaftssoziologie den modernsten, aus Webers Sicht wahrscheinlich auch finalen Typus der bürokratischen Herrschaft vor allen anderen Herrschaftstypen auszeichnet. "Arbeitsübung ist im Optimum nur durch rationale und kontinuierliche Spezialisierung erreichbar. Sie ist heute nur wesentlich empirisch, unter Kostenersparnis-Gesichtspunkten (im Rentabilitätsinteresse und durch dieses begrenzt) vorgenommene Leistungsspezialisierung. Rationale (physiologische) Spezialisierung liegt in den Anfängen (Taylor-System)" (Weber 1980:86).

¹⁴ Nicht alle Organisationsprinzipien von Taylor und Weber decken sich. Bei voller Entwicklung des Typus der Amtshierarchie, ist diese monokratisch geordnet (Weber 1980:551). Es besteht also das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Daraus ergibt sich ein Widerspruch zu Taylors Prinzip der Funktionsmeister, bei denen z.B. ein Arbeiter einem Meister für den Arbeitsplan und einem anderen Meister für die Maschinenbedienung unterstellt ist. Eine streng monokratische Gliederung läßt sich häufig innerhalb der Organisationswirklichkeit nicht durchhalten, denn und hierin folge ich Simon (1981:67), enthält auch eine Organisation, in der die Einheit der Auftragserteilung realisiert ist, häufig Instanzen, die bei bestimmten Entscheidungen, obgleich nicht direkt übergeordnet, mitentscheiden können. Simon nennt als Beispiel einen Linienmanager, der in Beschaffungsverfahren der Autorität des Rechnungswesens unterliegt. Ähnliches gilt auch für Behörden, wenn etwa vom Finanzministerium eine Ausgabenperre angeordnet wird.

untersuchte Unternehmen zu. Der Markt, in dem dieses Unternehmen tätig ist, ist durch vielfältige Innovationen und einen harten Preiswettbewerb gekennzeichnet. Hinzu kommt, daß die Anzahl der potentiellen Kunden durch zunehmende Konzentration bei den Herstellern der marktforscherisch begleiteten Produkte immer geringer wird.

Mitarbeiter, die als repetitive Teilarbeiter (vergl. Kern/Schumann 1970) nur einen Handgriff erledigen müssen und deren Arbeitsvermögen getrennt von ihrer Person gesehen wird, sind weder sehr motiviert (vergl. Schumann 1993), noch sehr kompetent, um Verbesserungen innerhalb des Produktionsbereiches selbst in die Hand nehmen zu wollen und zu können. Von ihnen produzierte Güter werden in erster Linie an Stückzahlen gemessen und nicht an Qualität. Auf Qualität achten aber nur motivierte Mitarbeiter. Je geringer die Motivation des einzelnen Mitarbeiters, umso stärker müssen die Betriebe die Arbeitsleistung kontrollieren. Dies führt zu hohen Kontrollkosten (vergl. Ortmann 1992). Hauptprobleme solcher traditioneller Organisationsformen sind also hohe Kontrollkosten, immer weniger ausreichende Qualität und geringe Flexibilität. Überhaupt zeichnen sich die klassischen Organisationskonzepte vor allem durch eine pointierte Betonung des strukturellen Aspektes der Organisation aus. Damit geht eine Ausblendung des "Faktors Mensch" in seiner Bedeutung für den Entwurf effizienter Organisationen einher (Steinmann/Schreyögg 1991:37).

2.1.1. Bürokratische Organisation und ihre Analyse: Max Weber

Zur tayloristischen Produktion gehört, wie oben erklärt, eine ausgedehnte bürokratische Unternehmensverwaltung. Das Wesen solcher Verwaltungen beschreibt Max Weber in seinem Idealtypus der bürokratisch-monokratischen Verwaltung. Max Weber betrachtet die "moderne" bürokratische Verwaltung als rationalsten Typus der Herrschaft. Um diesen Typus zu veranschaulichen und die weitere Argumentation daran anzuknüpfen, sind an dieser Stelle die Grundlagen von Webers Idealtypus der rationalen Bürokratie in Erinnerung zu rufen.

Zur spezifischen Funktionsweise der modernen Bürokratie gehören die folgenden Prinzipien (Weber 1980:551). Danach konstituieren drei Momente den Bestand einer Behörde, im öffentlich-rechtlichen Kontext oder den bürokratischen Betrieb im privaten Kontext:

- "1. Es besteht eine feste Verteilung der für die Zwecke des bürokratisch beherrschten Gebildes erforderlichen, regelmäßigen Tätigkeiten als amtlicher Pflichten;
- 2. Die für die Erfüllung dieser Pflichten erforderlichen Befehlsgewalten sind

ebenfalls fest verteilt und in den ihnen etwa zugewiesenen (physischen oder sakralen oder sonstigen) Zwangsmitteln durch Regeln fest begrenzt;

- 3. Für die regelmäßige und kontinuierliche Erfüllung der so verteilten Pflichten und die Ausübung der entsprechenden Rechte ist planmäßige Vorsorge getroffen durch Anstellung von Personen mit einer generell geregelten Qualifikation."¹⁵

Zu dieser geordneten Festlegung der Kompetenzen gehört auch das Prinzip der Amtshierarchie. Es besteht ein fest gefügtes System von Über- und Unterordnung der Behörden unter Beaufsichtigung der unteren durch die oberen (Weber 1980:551ff). Weitere Grundkategorien von rationalen Organisationen sind: Regelmäßigkeit der Tätigkeit und festgelegte Vorschriften, nach denen verfahren wird (dies können technische Regeln oder Normen sein); das Prinzip der vollen Trennung des Betriebsvermögens vom Privatvermögen, sowie Trennung zwischen Büro und Wohnstätte. Hinzu tritt das Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung: "mindestens die Vorerörterungen und Anträge und die abschließenden Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert" (Weber 1980:126).

Solche Prinzipien finden sich in gleicher Weise in den tayloristisch geprägten Organisationen. Bis heute sind in den staatlich organisierten Behörden, wie in Unternehmen zumeist diese Organisationsprinzipien, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, gültig.

Für Weber bedeutet diese Art der Organisation die höchste zu erreichende Stufe besonders im Hinblick auf ganz bestimmte Ziele, und "zwar vor allem für die dauerhafte und technisch effiziente Herrschaft" (Mayntz 1968:30).

¹⁵ Dies steht durchaus nicht in einem Widerspruch zum Taylorismus wo häufig Un- oder Angelernte die eigentliche Produktion erledigen. Vielmehr meint Weber damit, daß ein jeder die seiner Aufgabe gemäße Ausbildung erhält. Das Prinzip der aufgabengerechten Ausbildung, vom Arbeiter zum Ingenieur im Produktionsbetrieb, findet im Bureau Webers mit den unterschiedlich ausdifferenzierten Anforderungen an die Mitarbeiter ihre Entsprechung.

2.1.2. Kritik an Webers Bürokratiemodell

Es wurden in der Vergangenheit mehr und mehr die Probleme dieser Organisationsprinzipien thematisiert¹⁶. Während Weber bei seiner Bürokratietheorie im Gegensatz zu anderen einschlägigen Arbeiten¹⁷ von ihm eine eher statische Perspektive einnimmt, interpretiert Merton (1968) Webers Bürokratietheorie dynamisch. Aus einer solchen Sichtweise wird deutlich, mit welchen Schwächen eine derartige Organisationsform behaftet ist. Er weist insbesondere auf die Entstehung von Dysfunktionen der Bürokratie hin. Im Zeitverlauf werden Regeln wichtiger als die Personen, welche als Klientel, praktisch als Kunden eigentlich im Mittelpunkt der Bemühungen der Behörden stehen sollten. "Die Befolgung von Regeln, ursprünglich ein Mittel, wird zum Selbstzweck; es kommt zu dem wohlbekanntem Prozeß der Verschiebung von Zielen, wodurch ein "instrumenteller Wert zum Endwert wird" (Merton 1968:268). Dies führt zu Starrheiten und zur Unfähigkeit, sich leicht anzupassen; Formalismus und Ritualismus sind die Folgen.

Die Kritik Mertons an Webers Bürokratiemodell gilt insbesondere für Unternehmen, die es mit dynamischen, turbulenten Umwelten zu tun haben. In einer Zeit, in der Schnelligkeit der Innovation und die beständige Suche nach Kosteneinsparungen für Unternehmen ganz oben stehen, wird eine an strengen Regeln orientierte Bürokratie, wie sie Weber beschreibt, eher zur Bestandsbedrohung, denn zu einer Bestandsgarantie. Dennoch werden größere Unternehmen sicher nicht völlig ohne ein Mindestmaß an Bürokratie auskommen können. Die an dieser Stelle vorgetragene Kritik Mertons ist insofern für den hier diskutierten Sachverhalt von Wichtigkeit, als damit gezeigt werden kann, daß für Organisationen, wie das hier untersuchte Unternehmen, welche einerseits auf Innovationen angewiesen sind, andererseits der Kundenkontakt als ein wesentliches Merkmal der Geschäftstätigkeit angesehen werden kann, eine allzu bürokratische Struktur unangemessen ist.

¹⁶ Es lag nicht in der Absicht Webers eine Theorie der Organisation zu entwerfen, denn seine Überlegungen zur rationalen Bürokratie stehen immer in Verbindung zu Webers Herrschaftssoziologie. Sicher wären die Betrachtungen über Organisationen ohne die Verbindung zu den Typen der Herrschaft anders ausgefallen. Hinweise darauf finden sich in Webers Bericht über seine Zeit als Lazarettkommendant im ersten Weltkrieg (Weber 1984). Kritik an seinem Organisationsmodell geht daher an Webers Intention häufig vorbei, sie ist aber deswegen berechtigt, weil sich mit Webers Kategorien noch immer Organisationen beschreiben lassen und seine Ausführungen die Entwicklung der Organisationssoziologie wesentlich beeinflusst haben.

¹⁷ Z.B. die protestantische Ethik (Weber 1981).

2.2. Alternative Organisationsmodelle¹⁸

Gerade die Analyse von Merton zeigt, daß dort, wo Flexibilität und Innovation als ein entscheidendes Kriterium für das Überleben von Organisationen ins Spiel kommen, Bürokratie sich strukturell als zu starr erweist, um auf diese Anforderungen zu reagieren. Mittlerweile ist aber auch die Kritik an rationalen Interpretationen des organisationellen Geschehens gewachsen. Als schärfste Form der Entgegnung zu den Grundannahmen der Rationalität in Organisationen ist das "Garbage Can"-Modell für Entscheidungen in Organisationen zu nennen (Cohen et al. 1972). Im Gegensatz zu sonstigen Organisationstheorien, bei denen Organisationen eher im weberschen Sinne als soziale Konstrukte mit wohldefinierten Strukturen zur Problemlösung betrachtet werden, geht das Mülleimer-Modell davon aus, daß ständig Lösungen erarbeitet werden, die nach Problemen suchen und sich Probleme stellen, für die zunächst keine Lösung da ist. "From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work. (...) To understand the processes within organizations, one can view a choice opportunity as a garbage can into which various kinds of problems and solutions are dumped by participants as they generated. The mix of garbage in a single can depends on the mix of cans available, on the labels attached to the alternative cans, on what garbage is currently being produced, and on the speed with which garbage is collected and removed from the scene" (Cohen et al. 1972:2). Diese Extreminterpretation von Entscheidungsfindung in Organisationen wurde, und dies darf nicht vergessen werden, anhand der Beobachtungen einer organisierten Anarchie, nämlich einer Universität entwickelt. Für einen Großteil von Unternehmen trifft dieses Modell nicht in der Schärfe zu, da die Mitglieder solcher Organisationen nicht in gleichem Maße der Freiwilligkeit und des Wechsels bei der Teilnahme unterliegen. Dennoch ist die Art, wie Probleme und Entscheidungen hochkochen und Lösungen für, in diesem Sinne noch nicht virulente und unbeachtete Probleme gefunden werden, in abgemilderter Form auch für Unternehmensorganisationen aktuell. Der Interpretation Ortmanns et al. (1990), nachdem sich Entscheidungsfindungen nicht völlig anarchisch verhalten, aber sich in einem gewissen Spektrum der Kontingenz bewegen, ist in Bezug auf Unternehmen daher eher zuzustimmen. Diese Interpretation wird später zur Erklärung von Partizipation herangezogen. Dann wird argumentiert, daß Nachrichten allein durch ihre Existenz eine Relevanz aufweisen und somit die Entscheidungsfindung beeinflussen (vergl. Kapitel 8).

¹⁸ An dieser Stelle wird nicht auf alle alternativ zu Weber entwickelten Organisationsmodelle eingegangen. Vielmehr werden hier nur Modelle behandelt, die im weiteren Verlauf der Arbeit eine Rolle spielen. Zu alternativen Organisationsmodellen vergl. Türk (1989).

2.3. Neue Probleme - neue Konzepte: das Überleben von Unternehmen in turbulenter werdenden Umwelten

Das Problem, welches sich Organisationen (und im besonderen dem in dieser Arbeit im Mittelpunkt befindlichen Unternehmen) in diesem Zusammenhang besonders gravierend stellt, ist das der Behauptung in turbulenten und dynamischen Umwelten. Besonders dort, wo sich Unternehmen im Konkurrenzkampf bewähren müssen, in Zeiten, in denen viele Innovationen hervorgebracht werden, suchen Unternehmen nach Wegen, den Erstarrungen der alten Organisationskonzepte zu entgehen und zu solchen Organisationsformen zu gelangen, die den dann auftretenden Schwierigkeiten angemessener zu sein scheinen.

Sofern Unternehmen ihre Umwelt als turbulenter werdend wahrnehmen, reagieren sie zumeist mit Anstrengungen, um die Qualität ihrer Produkte zu sichern und sich mit verstärktem Entwicklungsaufwand an dynamisch steigende Innovationsgeschwindigkeiten mit kürzeren Produktzyklen anzupassen. Nach einer Untersuchung des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswissenschaft und Organisation "verkürzten sich beispielsweise die Produktlebenszeiten im Bereich der Unterhaltungselektronik und des Computerbaus in den letzten zehn Jahren um 46% auf unter fünf Jahre. Gleichzeitig stieg die Amortisationszeit um 6% innerhalb von vier Jahren an. Die Zeit, die den Unternehmen bleibt, ihre Produkte mit Gewinn zu vermarkten, wird immer geringer" (Warschat/Ganz 1992:18). Es scheint, als werde die Innovationsfähigkeit zu einem immer wichtigeren Beitrag zur Bestandssicherung von Unternehmen (vergl. Gögelein 1989, Frerichs 1992). Die ökonomische Produktionsfunktionstheorie nennt den technischen Fortschritt, aber auch Prozeß- und Produktionnovationen als sehr wichtige Faktoren; die institutionellen Bedingungen des technischen Fortschritts sind zum zentralen Problem geworden (vergl. Rammert 1983). Die Kritik an bürokratischen Systemen ist gerade vor dem Kontext der Notwendigkeit von Innovationen besonders evident. Dies erkannte schon Ludwig von Mises (1944:67) "Nobody can be at the same time a correct bureaucrat and an innovator. Progress is precisely that which the rules and regulations did not foresee; it is necessarily outside the field of bureaucratic activities." Sofern man davon ausgeht, daß das Thema Innovationen für immer mehr Unternehmen zu einer zentralen Aufgabe geworden ist, gewinnt diese Kritik an Bedeutung. Die Tatsache, daß von Mises auf dieses Dilemma bereits in den 40er Jahren aufmerksam machte, zeigt, daß Innovationen auch schon zu dieser Zeit das Thema von vielen Unternehmen war. Es scheint allerdings, als habe dieses in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen.

Dies alles gilt natürlich nicht nur für Produktionsorganisationen. Es hat genauso Gültigkeit

auch für Dienstleistungsunternehmen, welche, ebenso wie die Industrie, Produkte erstellen und vermarkten. Diese können materieller oder immaterieller Art sein. Gebhardt (1991) sieht als Hauptproblem von Unternehmen und Gesellschaft die Schaffung eines Kreativitätsmilieus und als eines der wichtigsten Produkte der Dienstleistungsgesellschaft soziale Beziehungen an. Obgleich das Hauptprodukt des hier untersuchten Dienstleistungsunternehmens in oligopolartigen Marktstrukturen positioniert ist, stellt dennoch der Wettbewerb mit den Hauptkonkurrenten eine wichtige Triebfeder für die ständige Suche nach Produktionsvereinfachungen, um Kostenvorteile herauszuarbeiten, dar. Durch innovative Diversifizierung versucht man immer wieder in Marktsegmente vorzustoßen, in denen der Wettbewerb weniger ausgeprägt ist als im eigentlichen Stammgeschäft. Durch Produktinnovation und die, durch die Entwicklung im Computerbereich möglich gewordenen, Verarbeitungs- und Verknüpfungskapazitäten werden auch beim Hauptprodukt Innovationen erwartet, welche die bis dato schon beträchtliche Komplexität des Erstellungsverfahrens noch weiter erhöhen wird.

Bei Betrachtung des, in dieser Untersuchung im Mittelpunkt stehenden Unternehmens, ergibt sich eine weitere Ursache für die steigende Innovationsgeschwindigkeit aus den immer noch wachsenden Datenverarbeitungsmöglichkeiten. Mit steigender Datenverarbeitungskapazität wachsen, neben den Rationalisierungsmöglichkeiten, auch die Möglichkeiten, komplexere Produkte herzustellen. Mit steigender Komplexität sowohl der Herstellung als auch der Konstruktion, wächst ebenso die Fehleranfälligkeit der Produkte (vergl. Weißbach/Poy 1993, Gibbs 1994). Dabei handelt es sich häufig nicht um 'reparierbare' Fehler, sondern um solche, die, obgleich sie nur eine geringe Ursache haben, zu verheerenden Folgen für die gesamte Produktion führen können¹⁹.

Angesichts einer solchen Bedrohung scheint die zentrale These von Schimank (1986) richtig zu sein, daß es einen funktionalen Bedarf an Subjektivität in hochtechnisierten Produktionsorganisationen gibt. Der Subjektivitätsbedarf²⁰ bei fortschreitender Technisierung nimmt nach Schimank nicht ab, wie häufig geglaubt wird, er nimmt möglicherweise sogar

¹⁹ In der untersuchten Organisation werden Informationen aus einer Stichprobe zusammengetragen und hochgerechnet. Die dabei verwendeten Informationen wurden schon vorher vom Datenlieferanten bearbeitet. Verändert ein Datenlieferant den Aufbau seiner Datenverarbeitung, ohne dieses rechtzeitig anzukündigen, kann es dazu kommen, daß falsche Daten hochgerechnet werden. Durch den Effekt der Hochrechnung werden die falschen Daten überzeichnet; die gesamte Produktion kann damit fehlerhaft sein. Es ist möglich, daß sich ein solcher Fehler bis zur Existenzbedrohung des Unternehmens ausweitet (vergl. Kapitel 5).

²⁰ Schimank (1986:71) definiert Subjektivität phänomenologisch als die: 'je situative Aktualisierung der zwar sozial geprägten, aber dennoch je individuell besonderen Konstellationen von Wissen, Einstellungen, Motiven und Fertigkeiten einer Person.'

zu²¹. Vorbeugende Ausschaltung möglicher, und rasche Behebung dennoch auftretender Störungen, sowie Technikflexibilisierung, so Schimank, sind die zentralen Funktionen von Subjektivität im Produktionsprozeß. Der Arbeitende muß ein Gefühl haben, welches Michael Polanyi (1985) als tacit knowledge bezeichnet. Dieses wird als implizites Wissen übersetzt, ein nicht bewußt angeeignetes, sondern als Erfahrung sedimentiertes und habitualisiertes, nur vage explizierbares und daher auch nicht in maschinelle Operationen umsetzbares, aber intuitiv sehr präzise verfügbares Wissen über subtile Nuancen von Zuständen und Prozessen (vergl. Schimank 1986). Die Subtilität dieses Wissens sowie die Komplexität der angewandten Verfahren, zunehmende Flexibilitätsanforderungen, sowie der Zwang, Kosten einzusparen innerhalb der Produktion, sind Gründe dafür, daß höchst wahrscheinlich 'Subjektivität nicht durch Informatik' ersetzbar ist. Was für den Produktionsbereich gilt, trifft ebenso mindestens auf jene Bereiche zu, die Informationen sammeln, ordnen, verarbeiten und weitergeben. Bardmann und Franzpötter (1990) bezeichnen die Inhaber solcher Arbeitsplätze in Anlehnung an Scheuten (1989) als 'Wissensarbeiter'. Bei diesen Tätigkeiten wird besonders deutlich: eine Kontrolle im traditionellen Sinn ist nicht mehr möglich. Schimank (1986:86) schreibt zu diesem Problem: "Die Organisation ist angesichts dieser Nichterzwingbarkeit der von ihr benötigten ordnungsproduzierenden anstatt rebellischen Subjektivität in der Wahl ihrer Mechanismen sozialer Kontrolle eingeschränkt." Es scheint, als wäre damit das Kontrollparadigma in der Industrie- und Organisationssoziologie in Frage gestellt (vergl. auch Ortman 1992).

Auf der anderen Seite gibt es Hinweise darauf, daß Kontrolle in anderer als der traditionellen Form durchgeführt wird. Es kommt zu einer Verlagerung der Kontrolle auf Gruppen- und Ergebniskontrolle. Diese bezieht sich dann in der Regel nicht auf die jeweiligen konkreten Tätigkeiten. Die Ausformung der Tätigkeiten bleibt, sofern sich solche Kontrollformen durchsetzen, dem einzelnen Mitarbeiter, bzw. einem Gruppenabstimmungsprozeß überlassen. Dies kann als Anforderung an Beteiligung, aber auch als Form der Partizipation gedeutet werden.

Folgt man Burns und Stalker (1961), dann erfordern Unternehmen in turbulenten Umwelten ganz andere Organisationsformen, als solche in stabiler Umwelt. Sind in stabilen Umwelten

²¹ Ortman et al. (1990:519) berichten von der Einführung eines Produktionssteuerungssystems bei einem Metallindustrieunternehmen. Dieses System wurde u.a. eingeführt, um von den persönlichen Wissensbeständen der Fertigungssteuerer wegzukommen. Nach der Einführung des Systems hat sich aber gezeigt, daß das Erfahrungswissen noch wichtiger geworden ist, um flexibel den Marktanforderungen z.T. gegen die Intention des Systems gerecht zu werden. Hieran zeigt sich, daß selbst dort, wo Strategien eigentlich zu einer Enteignung des Produktionswissens führen sollten, häufig das genaue Gegenteil erreicht wird, wenn trotz der Starrheiten des Produktionssteuerungssystems flexibel auf Markt- und Kundenanforderungen reagiert werden muß.

eher traditionelle mechanistische Organisationsformen mit strenger Hierarchie, stark vertikal ausgerichteter Kommunikation, zentralisierter Entscheidungskompetenz, Gehorsam und starker Formalisierung funktional, so gehören zu unsicheren, immer komplexeren Umwelten eher organische Organisationsformen. Diese zeichnen sich durch funktionale Autorität, laterale Interaktion, netzartiger Kommunikationsstruktur, vielen Entscheidungszentren, fortgesetzter Neudefinition der Aufgaben und Hingabe an die Aufgabe aus. Globalisierung, zumindest aber zunehmende Internationalisierung erhöht in bestimmten Marktsegmenten den Konkurrenzdruck. Es kann also davon ausgegangen werden, daß viele Unternehmen ihre Umwelten als zunehmend turbulenter werdend wahrnehmen. Dort verstärken sich Innovationsanforderungen, und der zweite von Burns und Stalker genannte Typus wird eher derjenige sein, der im Zeitverlauf vermehrt nachgefragt wird. Klar ist, daß in einer solchen Organisationsform der einzelne Mitarbeiter bis in die unterste Ebene stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden sein muß als in der traditionellen Organisation. In dem hier untersuchten Unternehmen scheint objektiv ein Wandel von einer bürokratisch geordneten Produktion der Dienstleistungen zu einer Zeit, als es für die Kunden praktisch keine Alternative gab, hin zu einer innovativen Organisation, in dem heutigen von scharfem Wettbewerb geprägten Markt, vonnöten.

Mit steigender Komplexität der Verfahren wächst tendenziell die Macht der Sachbearbeiter sowie der Spezialisten ohne Führungsaufgabe²². Je weniger Details des einzelnen Produktionskonzepts für den jeweiligen Vorgesetzten durchschaubar sind, umso eher erhält der einzelne Mitarbeiter Möglichkeiten, autonom zu handeln. Zumal dann, wenn durch verstärkte Entscheidungsdezentralisation, Kommunikationsautonomie und kommunikative Zugänglichkeit, insbesondere die Funktion und Existenz des mittleren Managements bedroht ist (Anders 1983). Durch den Abbau des mittleren Managements fallen häufig diejenigen Managementpositionen weg, bei denen besondere Sachkunde und Detailkenntnisse wichtiger als die klassischen Managementtugenden sind. In den höheren Managementpositionen hingegen ist eher globales Wissen gefragt; an Handlungsstrategien ist Delegation dort das dominierende Merkmal. Sachkenntnis wird also im Bereich des Managements abgebaut; Detailkenntnisse aber bedeuten für den einzelnen Mitarbeiter eine Stärkung der eigenen Stellung gegenüber dem Vorgesetzten. Hierarchische Anweisungsstrukturen erweisen sich

²² Es gibt eine "Dialectic of Control" - dies meint, daß nicht nur Vorgesetzte über ihre Möglichkeiten Zwang auszuüben Macht haben, auch die Untergebenen haben Macht z.B. Instandhaltungsarbeiter, ohne deren Mitarbeit die Produktion zusammenbrechen würde. "Das ist ein gutes Gegengift gegen Omnipotenzphantasien von Managern wie gegen Ohnmachtsgefühle der Beschäftigten: Macht funktioniert immer in beide Richtungen, auch wenn daraus natürlich nicht Machtsymmetrie folgt" (Ortmann et al. 1990: 16). Auch bei einer Verschiebung von Macht weg von den Managern und hin zu den Ausführenden bedeutet dies aber noch nicht, daß sich die Macht gleichmäßig verteilen würde.

als unzulänglich, um dieses Problem zu lösen. Bereits Bergmann/Zapf (1965:34) sehen dieses Problem, wenn sie auf Bahrdrrekurrieren: "Das System der starren Über- und Unterordnung wird jedoch mit steigender Spezialisierung der Büroarbeit gesprengt. Das Ein-Mann-Prinzip der Verantwortlichkeit erweist sich, in diesem Moment als funktionsunfähig, in dem der Vorgesetzte nicht mehr in der Lage ist, die Tätigkeit seiner Untergebenen zu kontrollieren und koordinieren, weil ihm die jeweilige spezifische Kenntnis der Sachlage fehlt; er könnte sie sich erarbeiten, aber dazu fehlt ihm die Zeit²³. Der rationale Ausweg aus diesem Dilemma wäre der: Die bisher formell voneinander isoliert arbeitenden Spezialisten kooperieren direkt. Diese Verschiebung vom hierarchischen zum "Verbundsystem" gilt als Tendenz, wie schon angedeutet, sowohl für die Produktion als auch für Bürotätigkeiten." Was hier als rationaler Ausweg bezeichnet wird, ist genau das, was in vielen als ultramodern geltenden Managementkonzeptionen als Anforderung an die Beteiligung von Mitarbeitern in Form von Kompetenzerweiterung gepriesen wird. Als ein Leitbild für die Manager der Postmoderne gilt daher der Abschied von der Autorität (Gebhardt 1991)²⁴.

Innerhalb von Organisationen sind Datenverarbeitungssysteme nur dort einsetzbar, wo Vorgänge eindeutig beschreibbar sind. Dies ist für eine ganze Reihe von Vorgängen vorstellbar und auf diese Weise wird DV auch zumeist genutzt. Nur, es werden mit der Beschreibung der Vorgänge und der Fixierung auf eine bestimmte, zulässige Bearbeitungsart auch Spielräume und Ausnahmen unzulässig, die zuvor den reibungslosen Ablauf sicherstellten (im Gegensatz zu Dienst nach Vorschrift). Für neue, nicht von vornherein vorgesehene Verfahren werden Mitarbeiter gebraucht, die Starrheiten eines Systems in solchen Fällen umgehen können und dennoch zu einem brauchbaren Output gelangen.

Organisationskonzepte, welche die oben beschriebenen Schwierigkeiten zu meistern vorgeben, werden stärker nachgefragt. Konzepte wie 'Lean Management, Lean Organization, Lean Production' gehen in diese Richtung: mehr Kompetenz und Partizipationsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter bei gleichzeitigem Abbau des mittleren Managements sollen für eine flache Organisation sorgen. Japanische Unternehmen werden vielfach als Vorbilder herangezogen. Auch wenn die Wirklichkeit in japanischen Unternehmen häufig anders aussehen sollte²⁵, werden diese Konzepte in der Bundesrepublik so wahrgenommen,

²³ Auch Max Weber (1980:129) weist auf dieses Problem hin, wenn er konstatiert: "der Fach-Geheimrat ist dem Nichtfachmann als Minister auf die Dauer meist überlegen in der Durchsetzung seines Willens."

²⁴ Andererseits kann man fragen, warum eigentlich wird das Thema erst heute in den Betrieben so breit diskutiert, wenn es doch offensichtlich bereits seit Ende der 50er ein bekanntes Problem ist.

²⁵ Es ist im Zusammenhang mit der MIT-Studie (Womack et al. 1991) von einer Mythosbildung die Rede. Das japanische Lean-Production-System wird als System bezeichnet, welches Stress erzeugt; die

entsprechend ideologisiert und letztlich zu Leitbildern²⁶.

Es werden vermehrt Strategien nachgefragt, die die Loyalität der Mitarbeiter auch jenseits von Kontrollmöglichkeiten sicherstellen²⁷. Organisationen werden bemüht sein, einen auf mehr Autonomie und intrinsischer Arbeitsmotivation aufgebauten Führungsstil einzuführen, denn der Vorgesetzte hat mit steigender Komplexität der Aufgabe zunehmend weniger Möglichkeiten, die Arbeit selbst zu kontrollieren; eine Kontrolle kann dann meistens nur noch über das Arbeitsergebnis erfolgen. Aus Sicht der Unternehmen ist denn auch die Erkenntnis, daß Kreativität und Engagement der Mitarbeiter mehr zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beitragen als alle Finanzmittel und ausgefeilten Planungen zusammen (Peters/Watermann 1982), als wichtiger Schritt hin zu einer Reform der Organisationsstrukturen zu werten.

Dies alles zeigt, daß eine zu Erstarrung neigende bürokratische Struktur nicht mehr den Anforderungen, die sich durch die Dynamik des marktvermittelten Interagierens von Organisationen ergeben hat, angesichts der dargestellten Probleme, mit denen sich die Organisationen zu arrangieren haben, entspricht. Eine tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation ist offensichtlich ebenso unangemessen, bei steigender Flexibilitätsanforderung ausreichend schnell reagieren zu können.

Kein Widerspruch dazu bedeutet, daß es nicht trotzdem Gleichzeitigkeiten von hergebrachten bürokratischen, ja tayloristischen Arbeitsorganisationen und neueren Ansätzen innerhalb ein und desselben Unternehmens geben kann. Allerdings können solche Ungleichgewichte Ursachen für Dissonanzen sein, die sich nicht im Sinne einer Corporate Identity auflösen lassen, denn die postulierten einheitlichen Grundsätze gelten dann nicht für alle Mitarbeiter in gleichem Maße. Man kann davon ausgehen, daß nicht alle Abteilungen für ein Unternehmen in Bezug zu den beschriebenen Problemen die gleiche Relevanz besitzen. Nicht in allen Bereichen sind Innovationen und bessere Qualität überlebenswichtig. Insofern scheint die Notwendigkeit einer gesteigerten Aufmerksamkeit für solche Bereiche von Managementseite

Arbeitsorganisationen sind keineswegs so flach, wie dies behauptet wird. Es gibt eine ganze Reihe von Aufstiegspositionen. Die Autonomie der Arbeitsgruppen bezieht sich nur auf relativ geringe Entscheidungskompetenzen, insbesondere Zeitautonomie gibt es nicht einmal ansatzweise. Es werden häufig Überstunden und Freizeitarbeit abgefordert (vergl. Jürgens 1992).

²⁶ Zum Begriff des Leitbildes vergl. Dierkes et al. (1992).

²⁷ z.B. am 26.6.92 war in der Frankfurter Rundschau unter dem Titel 'Bosch strebt neue Unternehmenskultur an' ein Zitat von Bosch-Manager Herbert Zimmerer abgedruckt: "Jeder Mitarbeiter soll in seinem Verantwortungsbereich zu unternehmerischem Denken und Handeln veranlaßt werden."

nicht gegeben zu sein. Zu Dissonanzen kann es kommen, wenn eine einheitliche Unternehmenskultur und Lean Management für alle postuliert wird, die Einlösung solcher Versprechungen aber nicht in allen Bereichen umgesetzt wird.

In dem Moment, wo die alten Paradigmen ihre Geltung verloren, und sich die kommenden Probleme abzeichneten, nämlich mit einer inadäquaten Organisationsstruktur reagieren zu müssen, ohne es eigentlich zu können, begann die Suche nach dem Geheimnis von dennoch erfolgreichen Unternehmungen. Diese wurden hauptsächlich in Japan vorgefunden. Um an diesem Erfolg teilzuhaben, untersuchte man das Erfolgsrezept der japanischen Industrie.

2.4. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskulturdebatte entstand aufgrund der Vermutung, daß es außerökonomische Faktoren für den Erfolg bestimmter Unternehmen geben müsse. Diese Debatte wurde in der Bundesrepublik mit der Übersetzung von Peters/Watermann's "Auf der Suche nach der Spitzenleistung" um ca. 1982 datiert (vergl. Kasper 1987). Angeheizt wurden die Diskussionen um dieses Thema zusätzlich durch die wachsenden Erfolge von japanischen Unternehmen auf dem amerikanischen Markt. Man suchte nach Gründen für die offensichtliche Überlegenheit der japanischen Produkte. Aber auch in den Unternehmen wahrgenommene, sich für die Zukunft abzeichnende oder bereits eingetretene Veränderungen der Marktgegebenheiten und der Anforderungen an die Mitarbeiter sind Gründe, sich dort mit Unternehmenswerten und Unternehmenskultur auseinanderzusetzen²⁸. 'Unternehmenskultur' avancierte in den achtziger Jahren vor allem in der Managementliteratur zu einem der Leitgedanken, ja es wurde ein "Modethema par excellence" (Prätorius/Triebler 1990:1).

Neben dem Erklärungsansatz 'Mode' wurden auch ökonomische Ansätze zur Beschreibung

²⁸ Ortman et al. (1990: 197) zitierten einen Personalvorstand aus einer Versicherung, der dort die wichtigsten Gründe für eine Neuorientierung der Personalpolitik seines Unternehmens nennt. Notwendig seien ein konsequentes Kosten-, Service- und Qualitätsmanagement. Um zu einer kundenorientierten Produktionspolitik zu kommen, ist ein höheres Innovations- und Kreativitätspotential erforderlich. Durch die technische Entwicklung ergeben sich veränderte, erweiterte Arbeitsinhalte, welche zu strukturellen Veränderungen führen. Dies bedeutet in der Folge erhöhte Anforderung an die Mitarbeiter zu mehr Flexibilität, höheren Lernanforderungen und entsprechender Lernbereitschaft. Um Unternehmensstrategien durchsetzen zu können, ist man sich der Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter bewußt. Daher ist im strategischen Management ein Führen mit Zielen Voraussetzung. Aufgrund der demographischen Entwicklung in den 90er Jahren wird eine Verengung auf dem Arbeitsmarkt antizipiert. Und - Werteveränderungen in der Arbeitswelt haben zu einer Verstärkung von Selbstentfaltungswerten gegenüber einem Rückgang von Pflicht- und Akzeptanzwerten geführt.

von Unternehmenskulturen entwickelt. Johnes (1983)²⁹ unterscheidet drei Typen von betrieblichen Kulturen.

1. Production culture, diese ist gekennzeichnet durch eine kapitalintensive Technologie, einen hohen Standardisierungsgrad und eine entsprechend minderqualifizierte Arbeit mit ausgeprägten Kontrollmöglichkeiten. Die Arbeiter besitzen hier nur geringe Verfügungsrechte. Dies entspricht der typisch tayloristisch geprägten Organisationsform.

2. Bureaucratic culture, bei stärker nicht-rationalisierbaren Aufgaben werden auch die Monitoring-Anforderungen komplexer und es erhöhen sich die Transaktionskosten. Diese Kultur ist durch differenzierte Verfügungsrechte bei den Mitarbeitern geprägt, welche sich auf klar abgrenzbare autoritäts-, status- und funktionsbezogene Rechte stützt. Hierbei handelt es sich um das Komplementär zur tayloristisch orientierten Produktion, nämlich der Bürokratie in weberschem Sinne.

3. Professional culture, hier sind die Verfügungsrechte personengebunden, weil die Aufgabenerfüllung aufgrund ihrer Vielfältigkeit und sehr eingeschränkter Übertragbarkeit an das spezialisierte Können der einzelnen Mitarbeiter gebunden ist. Die Komplexität der Aufgaben läßt eine Koordination und Überwachung der Handlungen mit den beiden ersten Kulturtypen beschriebenen Instrumenten nur um den Preis exorbitanter Transaktionskosten möglich erscheinen.

Dem Bereich der 'Professional Culture' scheint mit dem Zwang zu innovativen, dynamischeren und flexibleren Strukturen eine steigende Bedeutung zuzukommen. Auch Bardmann/Franzpötter (1990) argumentieren in diese Richtung. Sie sehen eine Ursache für die gestiegene Beschäftigung mit Unternehmenskultur darin, daß die Informatisierung innerhalb der Unternehmen ständig wächst. Damit werden häufig aber Routineaufgaben abgebaut, ein neuer Typus von Mitarbeitern erhält neues Gewicht, nämlich der des "Wissensarbeiters."³⁰ Mit der gestiegenen Komplexität von Aufgaben im Zusammenhang mit der Informatisierung sind neue Anforderungen, nämlich die Aufbereitung, Ordnung und Kommunikation von komplexen Zusammenhängen, sowie das Beherrschen und frühzeitige Ausschalten von möglichen Fehlerquellen bei der Produktion hinzugekommen. Die Erfüllung solcher Aufgaben, die eine Verschiebung der Qualifikationsanforderungen, in die Richtung

²⁹ zitiert nach Prätorius/Triebler (1990).

³⁰ Neben der steigenden Informatisierung sind weitere Gründe für die Ausdehnung des Mitarbeitertyps 'Professional' oder 'Wissensarbeiter' in den Betrieben die bereits beschriebenen Tendenzen zu einer Ausdünnung des mittleren Managements und zunehmende Innovationsanforderungen.

hin zu Johnes 'Professional culture' anzeigen, sind kaum noch zu kontrollieren. Eine bessere Möglichkeit in solchen Strukturen eine Organisation steuern zu können, scheinen kooperative Strukturen zu sein, "in which reciprocal monitoring replaces hierarchical authority, and professional norms and values replace bureaucratic rules and procedures" (Johnes 1983:464). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird argumentiert, daß es für das untersuchte Unternehmen einen zusätzlichen Bedarf an Mitarbeitern gibt, auf die die von Johnes beschriebene Professional Culture mit seiner Ausformung des Wissensarbeiters zutrifft.

Bei solchen Überlegungen muß allerdings auch beachtet werden, daß man keinen Automatismus dahingehend annehmen kann, daß alle Mitarbeiter einen Zugewinn an Verfügungsmöglichkeiten zu verzeichnen haben. Baethge/Oberbeck (1986) weisen darauf hin, daß es unterschiedliche Rationalisierungsverläufe geben kann, die neben dem beschriebenen Abbau von Routinetätigkeiten einen Zugewinn an Autonomie, auch genau die gegenteiligen Folgen haben können, nämlich Dequalifizierung mit Reduktion auf Restarbeit (bspw. Datentypistin und im untersuchten Unternehmen, die Mitarbeiterinnen des zentralen Schreibdienstes) und Möglichkeiten einer stärkeren Kontrolle vielleicht nicht unbedingt des Arbeitsvollzuges, so doch des Ergebnisses bei qualifizierter Sachbearbeitertätigkeit. Dieser Sachverhalt soll hier nicht bestritten werden. Es scheint vielmehr, als expandierten Arbeitsbereiche mit Inhalten, die dem Typus des "Wissensarbeiters" entsprechen und erhielten damit auch ein relativ stärkeres Gewicht innerhalb von Organisationen.

Bei der Diskussion von Unternehmenskultur lassen sich zwei Diskussionsstränge nach ihrer Zielsetzung unterscheiden (Prätorius/Triebler 1990:29ff). Die erste Richtung kann als organisationstheoretischer Ansatz interpretiert werden. Kultur wird hier als erkenntnisleitender Begriff organisationstheoretischer Überlegungen gebraucht (das Unternehmen ist Kultur) (vergl. auch Türk 1989).

Die zweite Richtung hingegen läßt sich eher als halbwissenschaftliche Beratungsliteratur bezeichnen. Anekdoten aus zumeist sehr bekannten Großunternehmen (z.B. Wever 1989, Peters/Watermann 1982) werden mit praktischen Tips zur Umsetzung vermischt. Dieser Ansatz (das Unternehmen hat Kultur) geht davon aus, das Organisationskultur veränderlich sei und man versucht auch diese zu ändern. Diese Richtung interessiert im Zusammenhang dieser Arbeit stärker als die analytische Variante der Diskussion, weil auch im untersuchten Unternehmen versucht wird, solche Ansätze umzusetzen. Die Konsequenzen eines solchen Leitbildes bei der Umsetzung in einer lebendigen Organisation in Bezug zur Anwendung eines neuen Mediums sollen in dieser Arbeit untersucht werden.

Kern von Organisationskulturansätzen ist es, an Stelle von direkter Kontrolle und

Machtausübung, eine eher auf Konsens beruhende, aber dennoch durch das aktive Prägen von Unternehmenswerten und Verhaltensnormen eine innere Führung zu erlangen, die bei den Mitarbeitern eine unternehmenskonforme Selbststeuerung induziert. Wenn Kontrolle und Macht als Mittel der betrieblichen Auseinandersetzung ausgedient haben sollten, und an deren Stelle ein höheres Maß an Autonomie tritt, wird der einzelne Mitarbeiter stärker gefordert, sich zu beteiligen und durch stärkeres Engagement seinen Arbeitswillen unter Beweis zu stellen.

2.5. Lean Management

Offenbar wird die Diskussion von Unternehmenskulturkonzepten durch ein neues Modethema in den 90ern, nämlich den Lean-Konzepten, abgelöst³¹. Die Debatte um 'Lean-Konzepte' wie Lean-Management, Lean-Production begann mit der MIT-Studie (Womack et al. 1991). Dort wird die Automobilindustrie weltweit untersucht, um Unterschiede bei der Produktivität und Qualität der Produkte herauszufinden. Die japanische Automobilindustrie scheint dabei mit ihrem 'schlanken Produktionssystem' den europäischen und amerikanischen Autobauern überlegen zu sein. Das Geheimnis der 'Schlankheit' liegt vor allem in der Einbeziehung der gesamten Mitarbeiterintelligenz, die durch ständige Verbesserung (Kaizen genannt) der Produkte und der Produktionsorganisation schnell große Fortschritte bei der Produktivität und Qualität erreichen können. Die neue Organisation zeichnet sich durch eine viel flachere Hierarchie aus, als dies nach dem alten weberschen Paradigma der Bürokratie, bzw. des Taylorismus denkbar war. Dem einzelnen ausführenden Mitarbeiter an seinem jeweiligen Arbeitsplatz kommt mehr Verantwortung zu. Dieses bedeutet aber eine Verschiebung der Zuständigkeiten für viele Entscheidungen, die bislang vom mittleren Management getroffen wurden. Eine Verlagerung der Entscheidungsinstanzen eröffnet für Unternehmen die Möglichkeit auf einen Teil des mittleren Managements zu verzichten.

Die Einführung von Gruppenarbeit mit internen Abstimmungsprozessen führt zu einer Erhöhung der Teilhabe an Entscheidungen, die direkt den Arbeitsplatz angehen. Daneben werden von Unternehmensberatungen insbesondere die Verkürzung von Informationswegen als bei der Einführung von "Lean-Management" integrativ zu bewältigende Kernaufgaben genannt (z.B. Zündel 1992). Zu den wichtigsten Aufgaben gehören u.a. die "methodische

³¹ Zwar ist das Schlagwort Unternehmenskultur in der öffentlichen Diskussion in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund geraten, in Wirklichkeit gehören jedoch die Vorstellungen von Lean-Management und Unternehmenskultur zusammen, denn aus der Sicht der Unternehmensleitung liegen in gemeinsamen (Unternehmens-)Werten die motivationalen Grundlagen für ein gefahrenloses Zurücknehmen von Kontrolle und damit dem Einräumen von Partizipationschancen.

Nutzung von Informationen für das Unternehmenswissen" und der "Auf- und Ausbau des elektronischen Datenaustauschs mit Kunden, Lieferanten und Logistikpartnern" (Zündel 1992:817). Damit sind der Aufbau eines externen und internen Informationsmanagements und unter Ausschöpfung der Möglichkeiten der modernen Computer- und Kommunikationstechnologie, sowie "Computer-Based-Communication" und deren Einführung möglichst noch vor der Konkurrenz gemeint. Elektronische Kommunikation wird in Unternehmensberatungskonzepten mit einer Steigerung, Beschleunigung und Effektivierung des Informationsflusses in Verbindung gebracht. Die Reagibilität von Organisationen in einem komplexeren Umfeld soll dadurch verbessert werden. Gleichzeitig scheinen Partizipationsanforderungen bei der methodischen Nutzung von internen Informationen für das Unternehmenswissen durch.

Auch in der wissenschaftlichen Literatur ist das Thema der "Lean Konzepte" aufgegriffen worden. Ein Vorläufer der schlanken (flachen) Organisationskonzepte findet sich in Mintzbergs (1979) "Adhocracy". Diese Organisationsform wird als die, für die Zukunft wichtigste Konfiguration bezeichnet, die auf alle "neuen" Dienstleistungs- und Produktionsindustrien übergreifen wird. Eine solche "Adhocracy" entwickelt sich unter den folgenden Bedingungen und ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (zitiert nach Deutschmann 1990): Bedingungen sind extrem komplexe und veränderliche Marktanforderungen mit kundenspezifischen Problemlösungen, hochentwickelte Technologien, deren Hauptgewicht auf komplexen Nicht-Routineentscheidungen liegt und hochqualifizierte selbstbewusste Mitarbeiter, die Schwankungen der Arbeitszeit und Arbeitsbelastungen als zur Arbeitsaufgabe gehörend anerkennen. Die Organisationsstruktur ist extrem "flach", die mittlere Ebene des Managements fehlt fast völlig. Wirkliche Autorität kommt nur noch dem Expertenwissen zu. Die Anforderungen sind komplex und ständigem Wandel unterlegen. Kennzeichnend sind temporär projektbezogen gebildete Arbeitsgruppen. Ein Großteil der genannten Anforderungen trifft auf das untersuchte Unternehmen gleichfalls zu.

Viele der hier beschriebenen Merkmale finden sich auch im japanischen Konzept des Lean-Managements. Für Deutschmann fehlt in dem hier nur kurz charakterisierten Modell Mintzbergs die Kohäsionseigenschaft. Bei Mintzberg wird nicht klar, wie die Organisation "angesichts des weitgehenden Fehlens formaler Strukturen überhaupt gesteuert" (Deutschmann 1990:521) werden kann. Die Lösung dafür ist in "der *Moralisierung* des betrieblichen Sozialzusammenhangs" (Deutschmann 1990:521) zu finden, wie sie in der Debatte um Unternehmenskultur und "organizational symbolism" insbesondere von Ouchi (1980) dargelegt wurde.

Trotz der nun schon seit einigen Jahren andauernden "Lean-Diskussion" scheint eine

Verwirklichung der Lean-Prinzipien bislang nur in wenigen Betrieben umgesetzt zu werden und beschränkt sich dort zumeist auf eher kleine Bereiche. Eine mögliche Ursache hierfür kann in Widersprüchlichkeiten zu klassischen Organisationsprinzipien vermutet werden. Möglicherweise agieren die Unternehmen daher vorsichtig und versuchen zunächst anhand von Pilotprojekten Erfahrungen mit neuen Organisationskonzepten zu sammeln.

Bereits Simon (1981:68) beschreibt in seinem erstmals 1945 im Original erschienenen Werk "Administrative Behavior" das schlanke Organisationsprinzip als vorherrschenden Lehrsatz: "Die organisatorische Effizienz wird erhöht, wenn die Anzahl der organisatorischen Ebenen möglichst klein gehalten wird, durch die eine Angelegenheit laufen muß, bevor sie erledigt wird." Er beschreibt aber an gleicher Stelle konkurrierende und diesem Prinzip widersprechende Organisationsgrundsätze, wie etwa die Vorstellung, daß die "Leitungsspanne"³², die Zahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter, möglichst klein sein solle. Zudem widerspricht das Lean-Prinzip den klassischen Grundsätzen der Spezialisierung³³ und der Einheit der Auftragserteilung³⁴ (vergl. Simon 1981:68). Obgleich, wie oben ausgeführt, die neuen Managementkonzepte als die adäquate Antwort auf neue Markterfordernisse gelten, verweisen dennoch diese konkurrierenden Organisationsprinzipien darauf, daß es unter dem Effizienzkriterium den einzig richtigen Weg gar nicht gibt.

Bedenkt man den allgemeinen gesellschaftlichen Kontext von Managementprinzipien und die, im Wechsel der Moden sich ausdrückende Zyklizität und der Euphorie für das jeweils neue, als Patentlösung erscheinende Prinzip, ist trotz der sich durch die beschriebenen Kontextanforderungen ergebenden, scheinbaren Funktionalität der neuen Konzeptionen in Zukunft wieder eine stärkere Gewichtung der momentan etwas in den Hintergrund getretenen konkurrierenden Organisationsprinzipien durchaus denkbar.

³² Auch in neueren Werken zur Unternehmensorganisation (z.B. Wittlage 1989: 112) wird von einer Schwankungsbreite der Leitungsspanne zwischen 3 bis 8, seltener im Maximum über zehn hinausgehenden Zahl direkt unterstellter Mitarbeiter berichtet. Zur Bestimmung der optimalen Zahl der Unterstellungen werden dort folgende aus der Praxis gewonnene Prinzipien genannt:

- mit zunehmender Hierarchieebene nimmt die Leitungsspanne ab,
- heterogene Abteilungsaufgaben verringern die Leitungsspanne,
- Entscheidungsdezentralisation erhöht die Leitungsspanne,
- kooperativer Führungsstil erhöht die Leitungsspanne.

³³ Grundsatz der Spezialisierung bedeutet die Annahme, daß sich die Effizienz mit einer Erhöhung der Spezialisierung erhöhe.

³⁴ Diesem Grundsatz liegt die Annahme zugrunde, daß es sicher nicht zu einer Effizienzsteigerung beiträgt, wenn ein Untergebener von verschiedenen Vorgesetzten möglicherweise widersprüchliche Anweisungen erhält.

Die Unternehmenskulturdebatte, wie auch die Diskussion um Lean-Management spielen im hier untersuchten Unternehmen eine Rolle. Immer wieder werden dort Versuche unternommen, solche Konzepte einzuführen (Genauerer in Kapitel 5). Zentral für die an dieser Stelle geführte Diskussion von Lean-Konzeptionen ist ihr Leitbildcharakter. In diesem Leitbild ist ein umfassenderer Zugriff auf die Mitarbeiter vorgesehen. Grundsätzlich neu sind die angesprochenen Themen nicht. "Wie eh und je sind dies Vision, Kommunikation, Mitsprache, Delegation und Identifikation. Daran haben auch die in letzter Zeit verstärkt diskutierten Plus-Minus-Konzepte wie Kaizen, TQM, Lean Management, Lean Produktion, Lean Administration, Lean ... nichts geändert"(Butz 1993:66).

2.6. Formale Organisationsstruktur und objektive Struktur

Weltz (1988) hat in einem kurzen Aufsatz gezeigt, daß neben der offiziellen, formalen Organisationsstruktur eine zweite, objektive Struktur besteht. Während im Management theoretisch und aufgrund von Arbeitsablaufplanungen eine Struktur entsteht, existiert eine selbstgeschaffene, neben allen offiziellen Planungen, die sich der Einsicht durch die Unternehmensleitungen weitgehend entzieht. Meistens wird dieser selbstgeschaffene und mithin kaum kontrollierbare Freiraum für die Selbstorganisation individuell am besten ertragbarer und effizienter Arbeitsstrukturen genutzt. Dazu kann auch gehören, daß sich in diesem Raum Normen entwickeln, die dem eigentlichen Betriebsziel, möglichst kostengünstig und effizient zu produzieren, entgegenstehen. Peter M. Blau (1963) berichtet davon, daß Normen der Leistungsverweigerung in der von ihm untersuchten Arbeitsvermittlungsorganisation bestanden, von denen die Vorgesetzten keinen Schimmer hatten³⁵. Wahrscheinlich hatte auch Taylor solche Formen des "sich drückens vor der Arbeit" vor Augen, welche er allerdings nicht in einem Büro, sondern in einer Produktions-Werkstatt beobachtet hatte, bevor er "Scientific Management" (1919) schrieb. Sein Bestreben war, dem Management durch Verwissenschaftlichung der Arbeitsabläufe Zugriff auf jenen kaum kontrollierbaren Freiraum zu gestatten. Trotzdem ist selten der Zugriff so gelungen, wie dies geplant war. Bei den neuen Anforderungsprofilen erscheint eine solche Art der umfassenden Kontrolle eher weniger möglich. Um die entstehenden Freiräume nicht als ein Machtvakuum auch der möglichen Entstehung, von, dem Organisationszweck entgegengesetzten Normen anheim fallen zu lassen, muß o.g. Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs stattfinden. Organisationskultur bzw. der organisationskulturelle Impetus der "Lean"-Modelle scheinen aus Managementsicht ein gangbarer Weg dorthin zu sein.

³⁵ Die Mitarbeiter der genannten Organisation bekommen von ihrem Vorgesetzten Vorgaben für die Anzahl der zu vermittelnden Personen. Hat ein Angestellter die Vorgabe erfüllt, gilt es als unkollegial, noch weitere Vermittlungen vorzunehmen (Blau 1963).

Es ergeben sich aber vom Standpunkt der Leitung aus auch Probleme. Je größer für Mitarbeiter die Anforderungen an Partizipation, je stärker die Verhaltensspielräume wachsen, umso schwieriger werden die Verfügungsmöglichkeiten über Arbeitskraft jenseits der Überzeugungsmöglichkeiten. Werden Mitarbeiter bei der Lösung bestimmter Fragen ernst genommen, kann man sie nicht, ohne jene fragile spezifische Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs zu gefährden, bei der Lösung anderer Probleme außer acht lassen. Anordnungen werden dann zunehmend nach ihrem Sinn hinterfragt. In der Tendenz muß eine konsequente Einführung auch zunächst schlichter Partizipationsmöglichkeiten eine Dynamik in Richtung einer betrieblichen Demokratisierung einleiten, wenn Organisationskultur an die Stelle von Kontrolle treten soll. Ansonsten entsteht eine fragile Übereinkunft, die selbst in Unternehmen mit zu Beginn der 90er hochgelobten Firmenkultur in Krisen leicht zerbricht. Dabei wird eine langjährig eingeübte betriebliche Praxis zerstört. Die in solchen Unternehmen praktizierte reale Sozialpartnerschaft, welche vielfach noch über die vom Betriebsverfassungsgesetz geforderten Inhalte hinausgeht, kleistert die in Wirklichkeit knallharten Interessensgegensätze zwischen Arbeit und Kapital zu. In solchen krisenhaften Situationen brechen diese dann auf und werden aufs Neue aktualisiert.

2.7. Organisation und Partizipation: das Wesen von Beteiligung

Partizipation wird in der sozial- und politikwissenschaftlichen Diskussion auf zweierlei Weise begründet (vergl. Mambrey et al. 1986). Zum einen wird argumentiert, daß es sich bei Partizipation um einen Wert handelt, der Bezüge zu einer umfassenden Demokratisierung der Gesellschaft aufweist (Alemann 1975). Auf der anderen Seite wird eher eine instrumentelle Begründung angegeben. Partizipation kann dabei als Mittel zur Integration (Gronemeyer 1973) gesehen werden und kann dadurch für Organisationen eine spezifische Bedeutung erlangen. Beteiligung wird dann als Instrument zur Vereinnahmung, Befriedung, symbolischen und ritualisierten Austragung von Konflikten gesehen. Andererseits gilt es als Weg zur Selbstbehauptung, zur Sicherung von Betroffeneninteressen (Mambrey et al. 1986). Hinzuzufügen ist, daß Partizipation in Verbindung zu den neueren Managementkonzepten, wie Unternehmenskultur und Leanmanagement, eine eigene Funktion bekommt, die vielleicht am ehesten mit dem Begriff der Selbststeuerung in Bezug auf Aufgabenbereiche umschrieben werden kann. Eine weitere Funktion partizipativer Ansätze ist in der Verfügbarmachung des bisher häufig dem Zugriff der Organisation entzogenen Wissens um Arbeitsvollzüge und des Kreativitätspotentials jedes einzelnen Mitarbeiters zu sehen.

Im hier diskutierten Zusammenhang geht es weniger um die Vertretung von Betroffe-

neninteressen durch dafür vorgesehene Institutionen, wie etwa Betriebsrat, Gewerkschaften oder Vertrauensleute. Näher ins Blickfeld rückt dagegen Partizipation als eine Möglichkeit der direkten Teilhabe an Entscheidungsprozessen in einer Organisation. Die dabei betrachteten Entscheidungsprozesse beziehen sich weniger auf die Unternehmenspolitik als Ganzes, sondern eher auf die betrieblichen Arbeitsverfahren und die konkreten Arbeitsbedingungen, -vollzüge des einzelnen Mitarbeiters, sowie Unternehmensentscheidungen, die das Sachgebiet des einzelnen Mitarbeiters betreffen. Insofern handelt es sich bei den besehenen Phänomenen weniger um Schritte hin zu einer formalen Demokratisierung eines Unternehmens. Vielmehr geht es um individuelle Mitsprachemöglichkeiten, die häufig zunächst auf die eigene konkrete Arbeitssituation beschränkt bleiben.

Es sollen schon geringe Tendenzen hin zu einem Mehr an Mitsprache interpretiert werden. Konstatiert man Partizipation als ein Kontinuum von Mitsprachemöglichkeiten, so soll nicht so sehr die Messung der absoluten Höhe im Zentrum der Überlegungen stehen, als eher das Auffinden einer möglichen Verschiebung zu mehr Beteiligung. Ein Zugewinn an persönlichen Kompetenzen, Möglichkeiten der direkten Intervention, mehr persönliche Verantwortung, aber auch jedem einzelnen Mitarbeiter mehr Gehör schenken; dies ist ein Teil dessen, was in Lean-Konzepten den Mitarbeitern zugebilligt, aber gleichzeitig auch gefordert wird. Inwieweit solche kleinen Schritte eine eigene Dynamik einleiten könnten, bei der sich die Eliten die Bedingungen ihrer eigenen Sabotage schaffen (Gronemeyer 1973), kann in dieser Arbeit nicht beurteilt werden. Es scheint vielmehr unwahrscheinlich, daß die hier zu interpretierende Zunahme an Partizipationsmöglichkeiten alleine schon eine grundsätzliche Infragestellung der Herrschaftsbedingungen in Organisationen einläutet.

2.8. Organisation und Kommunikationsmedien

Es wurde gezeigt, daß die alten Organisationskonzepte nicht den neuen Anforderungen genügen. Die neueren Managementkonzepte lassen sich durch Begriffe wie flachere Hierarchie, Verlagerung von Verantwortung nach unten, Anforderung an Beteiligung, kürzere Informationswege und dem Versuch der Etablierung einer Corporate Identity umschreiben. Neue, schnellere Kommunikationsmedien scheinen einer Vielzahl der in den Managementkonzeptionen erhobenen Forderungen an die Organisationsgestaltung zu entsprechen. Neben der Schnelligkeit sind bei E-Mail vor allem Möglichkeiten der Hierarchiedurchdringung und Informationsbeschaffung zu nennen.

In traditionellen Organisationen sind die Vorgesetzten die Ratifizierungsinstanz: Aushand-

lungsprozesse laufen unterhalb. Für Max Weber ist der Idealtypus der Organisation bürokratisch strukturiert. Bei Weber (1980) gehen mündliche Erörterungen irgendwann als abschließende Entscheidungen, Verfügungen oder Anordnungen in eine aktengemäße Form über. Daran hat sich in Organisationen bis heute kaum etwas geändert. Variationen im Grad der Aktenförmigkeit sind möglich; dennoch werden die meisten Entscheidungen, Anträge usw. irgendwann schriftlich fixiert.

An dieser Stelle scheint es interessant, zu überlegen, in welchen Fällen ein Sachverhalt in der untersuchten Organisation schriftlich niedergelegt wird. Mitarbeiter auf der unteren Ebene werden u.a. mit folgenden Typen schriftlicher Form konfrontiert:

1. **Bürokratische, formalisierte Form:** Hierbei handelt es sich um einem bürokratischen Abstimmungsprozeß, bei dem es genau festgelegte Ratifizierungs- und Ausführungsebenen gibt. Ein Beispiel könnte etwa die Anschaffung neuer Büromöbel sein, bei der, neben dem Abteilungsleiter, auch noch ein Geschäftsführer gegenzeichnen muß. Dieser hierarchische Abstimmungsprozeß ist typisch für traditionelle Organisationen. Typisch hierfür sind Formulare mit vorgegebenen Unterschriftslinien für die am Ratifizierungsprozeß zu Beteiligten. Bei diesem Typ schriftlicher Kommunikation gehen gewöhnlich Abstimmungsprozesse mit Hilfe anderer Medien, wenn auch nicht unbedingt über alle Unterzeichnerebenen, einher.

2. Im normalen Organisationsalltag werden Aufträge schriftlich weitergegeben. In diese Kategorie fallen Kundenaufträge, aber auch Anweisungen bestimmter Abteilungen zur Ausführung von Tätigkeiten. Dieser Typ unterliegt der **Programmabstimmung** (vergl. March/Simon 1976 und Steinmann/Schreyögg 1991) und bedarf nur in Ausnahmefällen einer Zustimmung durch eine vorgesetzte Ratifizierungsinstanz. Auch diese Art der Schriftlichkeit wird gewöhnlich auf Formularen weitergegeben. Es ist abhängig von der Größe und Komplexität, inwiefern solche Aufträge der mündlichen Abstimmung bedürfen. Bei kleinen Änderungen, die im Organisationsalltag eingespielt sind, ist eine mündliche Aushandlung eher nicht erforderlich.

3. Entscheidungen des Managements werden schriftlich fixiert (dies betrifft zumindest den formalen Teil der Entscheidungshandlung - Beweggründe, die zur Entscheidung führten, sind daraus nur selten entnehmbar) und per **Hausmitteilung** an die Mitarbeiter zur Kenntnis gegeben. In ähnlicher Form werden aber auch Mitteilungen des Betriebsrates über Verhandlungsergebnisse und Mitteilungsbedürftigem weitergereicht. Oft finden sich hierin verklausulierte Hinweise über die wahren Beweggründe, die nur selten veröffentlicht werden. Mögliche Deutungen stellen dann Gesprächsstoff ähnlich der Journalisten, die sich zu Zeiten

des kalten Krieges als Kremlauguren betätigten, unter den Kollegen dar. Dies ist dann besonders häufig, wenn es in Mitteilungen um Kündigungen, Ernennungen und Umstrukturierungen geht.

4. Aktennotizen in Form eines **Memos**, die zumeist zur Entlastung der Akteure führen sollen (dies ist insbesondere in Situationen mit Krisencharakter der Fall oder dann, wenn eine Situation sich krisenhaft entwickeln könnte). In diesem Fall wird versucht, rechtzeitig die Verantwortung abzugeben, bevor man selbst zur Rechenschaft gezogen werden kann. Neben dieser strategischen Funktion dienen Memos zusätzlich der Information und Dokumentation. Je nachdem, um welchen Typ von Memo mit der jeweils behandelten Komplexität es sich handelt, werden mehr oder weniger Aushandlungsprozesse vorausgehen.

5. **Anfragen** und deren Beantwortung können ebenso wie Memos eine strategische Funktion haben, sofern sie schriftlich gestellt wurden. Oft werden die Hintergründe einer solchen Anfrage mündlich geklärt.

In den meisten Fällen gehen der schriftlichen Niederlegung mündliche Aushandlungsprozesse voraus. D.h. in aller Regel wird man bei der Betrachtung von Schriftstücken allein einen wichtigen Teil des Kommunikationsprozesses ausblenden. Als Aktenförmigkeit in diesem Fall werden alle schriftlich niedergelegten Texte (Briefe, Anweisungen, Memos) bezeichnet, die somit "Beweischarakter" besitzen und im Normalfalle abgelegt und damit gespeichert werden. Es wird aber auch klar, daß aus der Kategorie der schriftlichen Mitteilung selbst sich der Grad an benötigten Vorverhandlungen nicht ablesen läßt. Dies kann jeweils unterschiedlich sein. Auch lassen die meisten schriftlichen Mitteilungsformen Spielräume zur Interpretation und zu strategischen Betrachtungen.

Bei dieser Betrachtung wird auch noch ein weiterer Sachverhalt offenkundig. Häufig kommt es nicht nur zu Vorverhandlungen vor der schriftlichen Niederlegung; die schriftlichen Dokumente bieten wiederum oft Stoff zur Diskussion und unterschiedlicher Auslegung des gemeinten Sinnes. Insofern läßt sich behaupten, daß der Medienübergang nicht nur vor der schriftlichen Fixierung die Regel ist. Nachdem ein Sachverhalt aktenkundig geworden ist, entwickelt sich vielmals noch ein mündliches Nachspiel.

Für mündliche Erörterungen kommt das Gespräch von Angesicht zu Angesicht, sowie das Telefonat in Betracht. Bei direkter persönlicher Kommunikation werden Aushandlungsprozesse möglich, ohne dabei etwas zu dokumentieren. Die Beteiligten können bei dieser Art der Kommunikation sich auch einmal in eine Idee verrennen, können einen Vorschlag machen, der daneben liegt o.ä. Dieses findet nicht gleich seinen Niederschlag in den Akten.

Normalerweise tritt der Kommunikationspartner dann als Regulativ auf, Ideen werden gefiltert, und erst nachdem Entscheidungen getroffen wurden, fixiert man diese schriftlich. Meistens wird die Summe an mündlichen Erörterungen größer sein als das, was letztlich als Essenz schriftlich niedergelegt wird. In vielen Fällen besitzen diejenigen, die eine Information schriftlich fixieren, einen Ermessensspielraum darüber, was mit welcher Konnotation und wie umfangreich das Dokument für die Akten oder zur Veröffentlichung ausfällt.

Mit Electronic-Mail kommt ein neues Medium ins Spiel, welches weder völlig zur Kategorie der Akte gehört, noch den mündlichen Medien zuzurechnen ist. Auf der einen Seite wird aus den USA vom informellen Charakter des Mediums berichtet (auch in Deutschland ist dies z.T. der Fall; auf der anderen Seite sind die Mitteilungen speicherbar, mit Absender und Datum versehen und je nach Belieben des Kommunikationspartners zur Akte zu erklären (Beweiskraft) oder als informelle Kommunikation abzuhandeln³⁶. Daraus kann sich eine Kette von Konsequenzen im Umgang damit ergeben. So ist mit Unsicherheit darüber, was mit der Nachricht angestellt werden kann (Beweis für einen Fehler des Schreibers, Beweis gegen oder für etwas oder Weiterleitung an Personen, für die die Nachricht ursprünglich gar nicht gedacht war), zu rechnen. Daraus folgen wiederum zwei mögliche Verfahrensweisen der Kommunikatoren 1. eine rein formale Umgangsweise (ähnlich papiernen Akten). 2. Antizipation dessen, was die Kommunikationspartner mit der Nachricht anfangen werden. Dies kann zur Konsequenz haben, daß auf der einen Seite mit steigender privater Nähe auch die Informalität der elektronischen Nachrichten steigt; mit abnehmender Nähe und damit einhergehender geringerer Einschätzbarkeit des Kommunikationspartners nimmt auch die Informalität der Nachricht ab und im Gegenzug dazu steigt die Formalität der (aktengemäßen) Formulierung an.

Ogleich die Flexibilität und Schnelligkeit der Kommunikation mit Hilfe der neuen Medien positive Folgen für die Organisation haben kann, ergeben sich durch die neuen Medien auch Probleme hinsichtlich der eingespielten und bekannten Medienordnung. So sind Akten als Form des organisationellen Gedächtnisses lange bewährt. Bei der E-Mail Kommunikation sind diverse Speicherungsformen, wie das Ablegen von Mitteilungen in verschiedenen virtuellen Ordnern vorgesehen. Nur, damit wird ein sinnvolles Charakteristikum des alten Organisationsgedächtnisses, nämlich das Existieren einer kompletten Akte an einem bestimmten Orte ausgehebelt. Neue Medien zerstückeln solche Dokumentationsformen. Für

³⁶ Das gesprochene Wort steht als Kommunikationsvorgang mit informellem Charakter unter besonderem Rechtsschutz. Aus Artikel 2 I GG folgt, daß der Mensch befugt ist, selbst zu bestimmen, ob seine Worte einzig dem Gesprächspartner, einem bestimmten Kreis oder der Öffentlichkeit zugänglich sein sollen oder ob und von wem seine auf einem Tonträger aufgenommenen Worte wieder abgespielt werden dürfen (Tilch 1992).

einen Vorgang gibt es, da Medienübergänge bislang (wahrscheinlich wird sich dies auch nicht in nächster Zeit ändern) unvermeidlich sind, mehrere Ablageformen, die eine eindeutige Rekonstruktion eines solchen Vorgangs kaum noch ermöglichen³⁷. Das organisationelle Gedächtnis wird letztendlich dadurch zerstückelt und Geschichte insofern, als sie sich mit vertretbarem Aufwand, nur noch durch Befragung der am Organisationsprozeß beteiligten Personen rekonstruieren läßt, in Zukunft noch schwerer faßbar. Eine einheitliche organisationelle Wahrheit in Form einer Akte ist passé und bei dem Ausscheiden von Beteiligten geht ein Stück dieser Geschichte verloren. Keiner der Beteiligten kann somit sicher sein, irgendwann die ganze "offizielle Wahrheit" in Händen zu halten. Die Möglichkeit des Legens einer "Zeitbombe" ist nicht auszuschließen und letztendlich kann diese Uneinheitlichkeit der Ablage geradezu zu einem Forum mikropolitischer Auseinandersetzungen werden.

Da es sich bei Telefon und Briefpost um bekannte Medien handelt, und der Umgang mit ihnen innerhalb von Organisationen über Jahrzehnte eingeübt werden konnte, sind die Konventionen allen Organisationsmitgliedern bekannt. Der Gebrauch von Mail muß dagegen erst 'gelernt' werden. "Aushandlungsarbeit wird immer dann erforderlich, wenn Routinen und vorgängige Erfahrungen nicht ausreichen, um das für organisatorisches Handeln notwendige Maß an Überein- und Abstimmung zu schaffen. Dann setzen Verständigungsprozesse ein, in deren Verlauf sowohl die divergierenden Wahrnehmungen und Deutungen thematisiert und einander angenähert als auch Arbeitsteilungen und Kooperationsbeziehungen überdacht und verändert werden" (Wagner 1992:201). Dies trifft insbesondere auch auf die Einführung eines neuen Mediums zu, für welches es noch keine gemeinsam eingeübten Umgangsweisen gibt.

In Organisationen, in denen traditionelle Medien als Kommunikationsalternative zur Verfügung stehen, können Mitarbeiter kaum gezwungen werden, sich eines neuen Mediums zu bedienen. Jeder, der mit Hilfe des neuen Mediums kommuniziert, beteiligt sich an der notwendigen Aushandlungsarbeit. Aktive Aushandlungsarbeit erfordert also Beteiligung am neuen Medium. Neue Technologien erfordern darüberhinaus stärkere Mitarbeiterbeteiligung: Der Umgang mit dem neuen Medium muß erlernt werden, die Kommunikationsgewohnheiten der Kommunikationspartner müssen bekannt sein. Es zeigt sich also, daß die neuen Medien zusätzlich zu der, in den neuen Managementkonzeptionen schon geforderten Partizipationsbereitschaft, auch die Bereitschaft zur Beteiligung an einem neuen Medium erforderlich machen.

³⁷ Hieran ändern mit aller Wahrscheinlichkeit auch Konzepte des Informationsmanagements eher wenig. In Sitzungen etwa werden nach wie vor Terminkalender gezeichnet, die später, in aller Regel nicht von allen Teilnehmern und nicht mit der nötigen Sorgfalt in den elektronischen Terminkalender überführt werden.

2.9. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurde gezeigt, daß Organisationen sich an veränderte Umweltsituationen anpassen müssen. Der veränderte Kontext ist durch den Zwang zu schnelleren Innovationen, verbesserter Qualität der Produkte und den Zwang zu kostengünstiger Produktion bestimmt. Dies ist nicht neu; neu ist vielmehr in vielen Märkten die Geschwindigkeit, in der immer neue Anpassungsleistungen zu vollbringen sind. Die Reaktion auf diese veränderten Anforderungen ist die Entwicklung von Managementmodellen, wie Unternehmenskultur und Lean-Management, bei denen eine Verlagerung vieler Entscheidungen auf die untere Ebene angestrebt wird. Es entstehen dadurch Forderungen nach Mitarbeiterbeteiligung. Die Einführung eines neuen Mediums, wie E-Mail, mit dessen Hilfe sich Hierarchieebenen ohne Weiteres und ohne Filter durch Vorzimmer überwinden lassen, kann dieses Anliegen der Managementkonzepte unterstützen. Die Anwendung des neuen Mediums hingegen erfordert selbst schon von den Mitarbeitern die Bereitschaft zu einem gewissen Grad an Beteiligung.

Im folgenden kurzen Kapitel soll argumentiert werden, daß diese Anforderungen an Partizipation durch die Organisationsleitung auf einen gesellschaftlichen Einstellungswandel trifft, der funktional für diese Anforderungen ist. So haben Wertewandelforscher im vergangenen Jahrzehnt erhöhte Ansprüche in dieser Richtung an mögliche Arbeitsplätze festgestellt.

3. Wertewandel und Bildungsexpansion als Anforderung an Beteiligungskonzepte

Wie im letzten Kapitel dargelegt, kommen aus den Unternehmen vermehrt Anforderungen an die Partizipationsfähigkeit der Mitarbeiter. Gleichzeitig ist aber auch ein Anstieg der Forderung nach Partizipation auf der Seite der Beschäftigten festzustellen. So hat die Wertewandel-Debatte deutlich gezeigt, daß immer weniger Personen, die in Organisationen tätig werden, sich ohne weiteres in streng hierarchische Strukturen mit nur geringen Dispositionschancen einfügen wollen.

Da Organisationen auch weiterhin gutes Personal in der erwünschten Qualifikation gewinnen wollen, ist das auf Personalpolitik bezogene organisationelle Handeln nicht unabhängig vom Wertewandel zu interpretieren. Insofern finden gesellschaftliche Entwicklungen immer auch innerhalb der Organisationen ihren Niederschlag, denn die Akteure bewegen sich nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern sind, vor allem auch in den Lebensbereichen außerhalb, den unterschiedlichsten Einflüssen ausgesetzt. Ein Wertewandel, der womöglich zunächst nur die Familie und Erziehungsvorstellungen betrifft, besitzt auch innerhalb von Unternehmen seine Relevanz, da damit veränderte Bedürfnisse und Forderungen der Mitarbeiter, etwa nach Erziehungsurlaub auch für Männer oder betriebliche Betreuungsplätze, verbunden sind. Leitbilder, Werte und Normen werden auf diese Weise aus anderen Gesellschaftsbereichen in die Unternehmen hineingetragen und zwingen Organisationen eine Auseinandersetzung damit auf. So sind Bildungsexpansion (vergl. Fürstenberg 1993:20) und der damit teilweise einhergehende Wertewandel wichtige gesellschaftliche Einflüsse (Rosenstiel et al. 1993), mit denen sich auch Organisationen zu beschäftigen haben.

In der Wertewandel-Diskussion werden auch veränderte Ansprüche der Mitarbeiter an die berufliche Arbeit thematisiert. Um möglichst gute Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden (Vollmer 1993), aber auch um Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherstellen zu können, muß eine Organisation diesem Umstand Rechnung tragen. Die Wertewandeldiskussion hat dies oft nur einseitig unter dem Blickpunkt von sinkender Arbeitsmoral und Leistungsverweigerung gesehen. Einer der bekanntesten Vertreter der Wertewandelthese ist Roland Inglehard (1979)³⁸, der eine Verschiebung von materialisti-

³⁸ Inglehards interessante These ergab sich aus einer Operationalisierung von Maslows (1981) Bedürfnishierarchie. Maslow geht von einem pyramidenartigen Aufbau von Bedürfnishierarchien aus. Das Fundament der Pyramide wird dabei von den "physiologischen Bedürfnissen" wie Hunger und Durst gebildet. Es folgen Sicherheitsbedürfnisse, dann die Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit. Selbstverwirklichung steht an der Spitze der Pyramide. Diese läßt sich nur erreichen, wenn auch alle anderen Steine des Unterbaus der Pyramide vorhanden sind.

schen zu postmaterialistischen Werten beobachtete. Dies erschien besonders beunruhigend, da man den materiellen Anreiz häufig als wirksamstes Mittel zur Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft im Unternehmen ansah. Wenn monetär-materielle Anreize nicht mehr im gewohnten Maße greifen, dann kann man "nicht mehr mit Machtmitteln die Arbeitnehmer dirigieren. Infolgedessen muß man sich etwas einfallen lassen, das wir Motivation nennen" (Noelle-Neumann/Piel 1983:42). Diesem Ziel der Motivation dienen eben auch neuere Managementkonzeptionen, wie Organisationskultur und Lean Management. Insofern können diese Konzepte zu einem gewissen Teil auch als eine Antizipation von möglichen Forderungen von wertegewandelten Arbeitnehmern gedeutet werden.

Eine Prämisse von Inglehards Theorie ist aber, daß grundlegende Wertorientierungen relativ früh erworben werden und im weiteren Lebenslauf relativ stabil bleiben. Diese Generationengebundenheit von Werten bedeutet jedoch, daß nicht alle Mitarbeiter einer Organisation die gleichen Werte teilen³⁹. Solchermaßen divergierende Ansprüche an die Arbeit zwischen den Generationen kann zu Konflikten führen. Möglicherweise sind ältere Mitarbeiter weniger in der Lage, sich auf die veränderten Anforderungen einzustellen. Fragen nach Partizipationskompetenz (Kißler 1990) dieser Generation scheinen in diesem Lichte eine gewisse Berechtigung zu haben. Es zeigt sich auch, daß dort, wo neue Produktionskonzepte eingeführt werden, sich vornehmlich Jüngere melden, bzw. hauptsächlich diese Gruppe eingestellt wird⁴⁰. Denn, Anweisungen von Vorgesetzten gelten in der Arbeit nicht selbstverständlich als legitim, sondern die betroffenen Jugendlichen wollen im Prozeß der Entscheidungsfindung zunächst ein Stück weit mitberücksichtigt werden" (Zoll et al. 1989: 236, vergl. auch Steinmann/Schreyögg 1991).

Ist die Generationengebundenheit von Werten richtig, dann geht damit in den Unternehmen ein Werteppluralismus einher. Die Unternehmensleitungen können sich daher nicht ohne Weiteres auf einheitliche Mittel zur Steuerung der Organisation verlassen. Als ein weiteres Ziel der Unternehmenskulturdebatte kann daher auch die Schaffung eines Klimas der Toleranz gegenüber Andersdenkenden angesehen werden⁴¹.

³⁹ In einem Widerspruch dazu steht die Aussage von Klages (1993). Danach erfaßte der Wertewandelschub nicht nur die jüngeren, wiewohl es in der 68er Generation zu einer Zuspitzung kam, auch die meisten Älteren, mit Ausnahme von verwitweten älteren Frauen, waren davon betroffen. Dennoch scheint der Wertewandel bei Älteren nicht so stark ausgeprägt wie bei jüngeren Menschen zu sein.

⁴⁰ So liegt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter einer neuen Nutzfahrzeugfertigung, wo neue Produktionskonzepte verwirklicht werden bei gerade 30 Jahren (Bläske 1992).

⁴¹ Auf Toleranz wird ausdrücklich in der Selbstverpflichtung auf grundlegende Unternehmenswerte

Zu Beginn der 80er bis etwa in ihre Mitte war die Diskussion von Wertewandelthesen, die sich vor allem auf geänderte Einstellungen zur Arbeit und zur politischen Partizipation bezogen, im soziologischen Fachdiskurs sehr populär. Sie wurden aber auch weit über die Fachkreise hinaus bekannt. Eine Krise der Berufsarbeit wurde diagnostiziert. Die Zufriedenheit mit der Berufsarbeit nahm immer weiter ab (z.B. Noelle-Neumann/Strümpel 1984, Schmidtchen 1984, Klipstein/Strümpel 1984, Vollmer 1986). "Arbeitsunlust, Ausweichen vor Anstrengung, auch der Anstrengung des Risikos, statt langfristiger Zielspannung unmittelbare Befriedigung, Egalitätsstreben ... und Statusfatalismus" würde uns in einer Art "Unterschichtmentalität" immer stärker Proletariern annähern (Noelle-Neumann 1978).

Man könnte die Anzahl der Krisendiagnosen durchaus noch fortsetzen. Es geht an dieser Stelle aber nicht darum, die ganze Wertewandeldiskussion nachzuzeichnen. Dafür ist hier nicht der Platz. Angesichts anderer gesellschaftspolitischer Problemlagen scheint diese Diskussion auch etwas an Relevanz verloren zu haben. Es geht vor allem darum, zu zeigen, daß in diesen gesellschaftlichen Entwicklungen mit ihren spezifischen Wahrnehmungen eine Wurzel der momentan aktuellen Managementphilosophie zu suchen ist. Managementkonzepte, die auf eine größere Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen abzielen, erscheinen nicht zufällig parallel zu den Wertewandeldebatten als praktische Umsetzung der Diagnosen im Berufssystem.

Zwar wurde der Raum, den die Erwerbsarbeit im Leben der Berufstätigen einnimmt, zumindest was die aufgewendete Zeit anbetrifft, durchschnittlich kleiner. Mit den größer gewordenen Lebensbereichen außerhalb der Berufsarbeit (z.B. Anwachsen des Freizeitsektors) reichen vermehrt andere Lebensbereiche in die Berufsarbeit hinein; besitzen mithin prägenderen Einfluß auf Haltungen zum Arbeitsbereich (Stegbauer 1987, Schlie/Stegbauer 1988). Die Behauptung, die Arbeitsmoral sinke eindimensional, ist dabei keineswegs richtig. Vielmehr handelt es sich um eine Veränderung der Leistungsmoral. Während körperlich anstrengende und stupide Arbeit mehr und mehr abgelehnt wird, gibt es ein steigendes Engagement für intellektuell anspruchsvolle, mitverantwortliche und innere Befriedigung gewährende Arbeit (Hondrich 1988). Mitten in der Hochzeit der Wertewandeldiskussionen mit all den Thesen zur Abwertung der Berufsarbeit wurden sogar Belege dafür gefunden, daß alle anderen Lebensbereiche der Berufsarbeit untergeordnet werden (Beck 1986)⁴², sofern

in einer Mitarbeiterbroschüre des untersuchten Unternehmens hingewiesen.

⁴² Beispiel dafür sind die zahlreichen Wochenendehen, bedingt durch die, vom Berufsbereich geforderte räumliche Mobilität, sowie den Zwang und die Forderung von Frauen nach gleichberech-

die eigenen Ansprüche in der Berufsarbeit erfüllt werden können.

Denkt man den so interpretierten Wertewandel, die Bildungsexpansion und die oben diskutierte These zu der Anreicherung der beruflichen Arbeit mit mehr Verantwortungselementen in Organisationen zusammen, so muß man zu dem Ergebnis kommen, daß die Bildungsexpansion und der damit im Zusammenhang stehende Wertewandel funktional für den heutigen Bedarf an besser ausgebildeten und mit einer Reihe von überfachlichen Fähigkeiten ausgestatteten Mitarbeitern gewesen ist. Bardmann und Franzpötter (1990) beschreiben die benötigten Qualifikationen als Fähigkeit zu situativem Umdenken, zur Autodidaktik, Informationsbeschaffung und -verdichtung und -auswertung, zur Wissensvermittlung, zur persönlichen Kreativität und vor allem zur Kooperation und Kommunikation.

Für Organisationen bedeutet der Wertewandel, daß auch dort eine Abkehr von rein materialistischen Haltungen notwendig wird, nicht nur um Mitarbeiter zu motivieren, sondern auch um überhaupt, den neuen Anforderungen gewachsene Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gewinnen zu können. Denn, "häufig sind es die Kreativsten, die ihrer Berufsarbeit mit hochgespannten Erwartungen entgegentreten und dann mit "innerer Kündigung" reagieren, wenn ihre Erwartungen enttäuscht werden"(Strümpel/Pawlowsky 1993). Das heißt, Partizipation, Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichung müssen stärker in der Unternehmenspraxis berücksichtigt werden (vergl. auch Holleis 1987).

tigter Berufsarbeit.

4. E-Mail-Forschung und ihre Relevanz: was ist wichtig für die Organisation?

Im nun folgenden Kapitel wird dargestellt, welche Art von Forschungen bis heute zu dem Thema Electronic Mail vorliegen und welche Bedeutung diesen Ansätzen in Bezug auf den hier vorgestellten Ansatz zukommt.

4.1. Die Erforschung von E-Mail

Bereits seit vielen Jahren werden die neuen Kommunikationsmedien untersucht, wobei den neuen Medien besonderes Interesse zuerst in den USA zuteil wurde. Das zunächst wichtigste elektronische Kommunikationsnetz wurde zwar vom amerikanischen Verteidigungsministerium bezahlt, hatte aber in erster Linie zur Aufgabe, daß Wissenschaftler Computerkapazitäten auch von entfernten Orten aus nutzen konnten. Dies geschah in den späten 60er Jahren (vergl. Hiltz/Turoff 1978, Sproull/Kiesler 1991a/b). Das damals eingeführte Kommunikationsnetz wurde für die Advanced Research Projects Agency (ARPA) entwickelt und nannte sich ARPANET. Ein Feature, welches sich Electronic Mail nannte, wurde bald zur am meisten genutzten Funktion. Seit Einführung dieses Forschungsnetzwerkes haben zunächst vor allem in den USA viele Unternehmen die Technologie übernommen, um interne Netzwerke zu etablieren. Dieser besondere Bereich von Kommunikationsnetzen innerhalb von Unternehmen und Organisationen interessiert uns mit Blick auf die Fragestellung besonders⁴³.

Häufig wird die Einführung neuer Technologien begleitend untersucht. Zu dieser Zeit kann man zwar kurzfristig Akzeptanz unter den besonderen Bedingungen der Einführung erforschen, aber es lassen sich nur beschränkt Aussagen über Veränderungen im Kommunikationsverhalten und deren Stabilität treffen. Insbesondere trifft dies auf Konventionen und Normen im Umgang mit einem neuen Medium zu, da diese sich erst im Laufe der Zeit herausbilden können. Vor allem die komplexen Aushandlungsprozesse, die zwischen den Akteuren nach Einführung einer neuen Technologie notwendig werden (Wagner 1992), lassen sich nicht ohne weiteres vorausschauen. Begleituntersuchungen zur Einführung der neuen Technik helfen also bei der Beurteilung von nichtintendierten Folgen

⁴³ Andere Netze werden hier nicht, oder nur ganz am Rande behandelt. Einen systematischen Überblick über die Vielfalt an Netzwerken bis zum Zeitpunkt seines Erscheinens bietet der Artikel von Quarterman und Hoskins (1986).

nicht sehr viel weiter.

Begleituntersuchungen beinhalten eine weitere Problematik, die in der Logik der Einführung neuer Techniken insgesamt zu suchen ist. Bei der Anwendung von Informationstechnik wird in der Regel zunächst versucht, die alten Verfahren möglichst genau abzubilden. Erst im Laufe der Zeit erschließen sich für die Anwender die neuen Möglichkeiten, die anfangs bei der getreulichen Abbildung der alten Verfahren noch nicht vorhersehbar waren⁴⁴. Häufig setzen erst dann die eigentlichen Organisations- bzw. Restrukturierungsprozesse ein (vergl. Kapitel 5). Mit den Worten von Rammert (1989) könnte man sagen, daß es erst einer sozialen Innovation bedarf, in dessen Verlauf die Nutzung einer neuen Technik festgelegt wird.

⁴⁴ Als ein Beispiel kann die Geschichte des Telefons angeführt werden. Das Telefon diente zunächst zur einseitigen Nachrichtenübermittlung (Rammert 1989). Bei diesem Nutzungskonzept orientierte man sich zunächst an dem bereits eingeführten Telegraphen. Erst nach mehreren Jahrzehnten hatte sich das Verständigungskonzept durchgesetzt. Als weiteres Beispiel könnte man die Diffusion des Taschenrechners (Wiese 1991) anführen. Die deutsche Industrie war weltweit führend in der Herstellung von Rechenmaschinen. Zu Beginn der Verbreitung von Taschenrechnern glaubte dort niemand, daß es einen universellen Bedarf an solchen Rechnern in jedem Haushalt geben könnte.

4.2. Bedingungen für die Diffusion eines neuen Mediums

Es gibt mittlerweile schon eine Vielzahl, auch eher theoretisch orientierter Ansätze, bei denen je nach dem unterschiedliche Aspekte des neuen Mediums belichtet werden. Eine Voraussetzung für die soziale Aneignung neuer Medien ist, daß eine ausreichende Zahl von Kommunikationspartnern gefunden werden kann. Eine Person alleine kann trotz Besitzes bester und neuester Ausstattung an Telefonen, FAX-Geräten oder E-Mail nicht mit anderen Personen in Kontakt treten, solange die potentiellen Kommunikationspartner nicht auch über ebensolche Geräte und einem entsprechenden Leitungsnetz verfügen. Die Akteure handeln offensichtlich nicht unabhängig voneinander. Damit ist aber eine wichtige Prämisse von anderen bekannten Modellen zur Diffusion neuer Technologien (Rogers 1983⁴⁵) verletzt. Nach Rogers' Diffusionstheorie haben die "early adopters", die eine neue Technologie als erste anwenden, auch den höchsten Gewinn davon. Auf Kommunikationsmedien bezogen trifft aber genau das Gegenteil zu. Diejenigen, die sich zuerst für die Einführung einer neuen Kommunikationstechnologie entschieden haben, tragen neben dem Risiko, daß sich das Medium auch wirklich durchsetzt, auch höhere Preise vor Anlaufen der Mengenproduktion der Kommunikationsgeräte⁴⁶. Besondere Erwähnung verdient daher die Critical Mass Theory von Markus (1987, 1990). In diesem fruchtbaren Ansatz werden die spezifischen Diffusionsprobleme von interaktiven Medien betrachtet. Der Ansatz reicht in seiner Bedeutung weit über E-Mail hinaus. Dort wird das Problem des Erreichens einer kritischen Masse, die zum Überleben eines interaktiven Mediums notwendig ist, diskutiert. Diejenigen, die als Vorreiter einer solchen neuen Technologie in Geräte und Infrastruktur investieren, gehen ein hohes Risiko ein. Sie können nicht den vollen Nutzen daraus ziehen, die Investition bedeutet ein finanzielles Wagnis und sie müssen mit einem vergrößerten Zeitaufwand prüfen, ob der Adressat bereits an das neue Medium angeschlossen ist. Hingegen profitieren alle Nachzügler von der bereits bestehenden Infrastruktur. Dieses Modell erklärt damit, warum es so schwer ist, ein neues Kommunikationsmedium durchzusetzen. Ein gutes Beispiel für das Scheitern⁴⁷ einer Kommunikationstechnik ist das BTX, bei dem weit höhere Anschlußzahlen erwartet als erreicht wurden (vergl. Kabel 1987).

⁴⁵ In einer späteren Veröffentlichung erkennen auch (Williams/Rice/Rogers 1988: 72), daß "a critical mass of adopters of an interactive communication medium is necessary for the utility of the new idea to be sufficient for an individual to adopt. The usefulness of a new communication system increases for all adopters with each additional adopter."

⁴⁶ Geht man von dem längerfristigen Gebrauchswert einer Technik aus, dann ist dieses Argument korrekt. Häufig kommen aber noch andere Motive für die Anschaffung einer Technik hinzu. Bei den Erstanwendern könnte dies z.B. der Beweis für Fortschrittlichkeit und Innovationsfähigkeit sein (vergl. Müller-Böling/Ramme 1988).

⁴⁷ Verglichen mit den Prognosen und Erwartungen kann BTX als gescheitert angesehen werden.

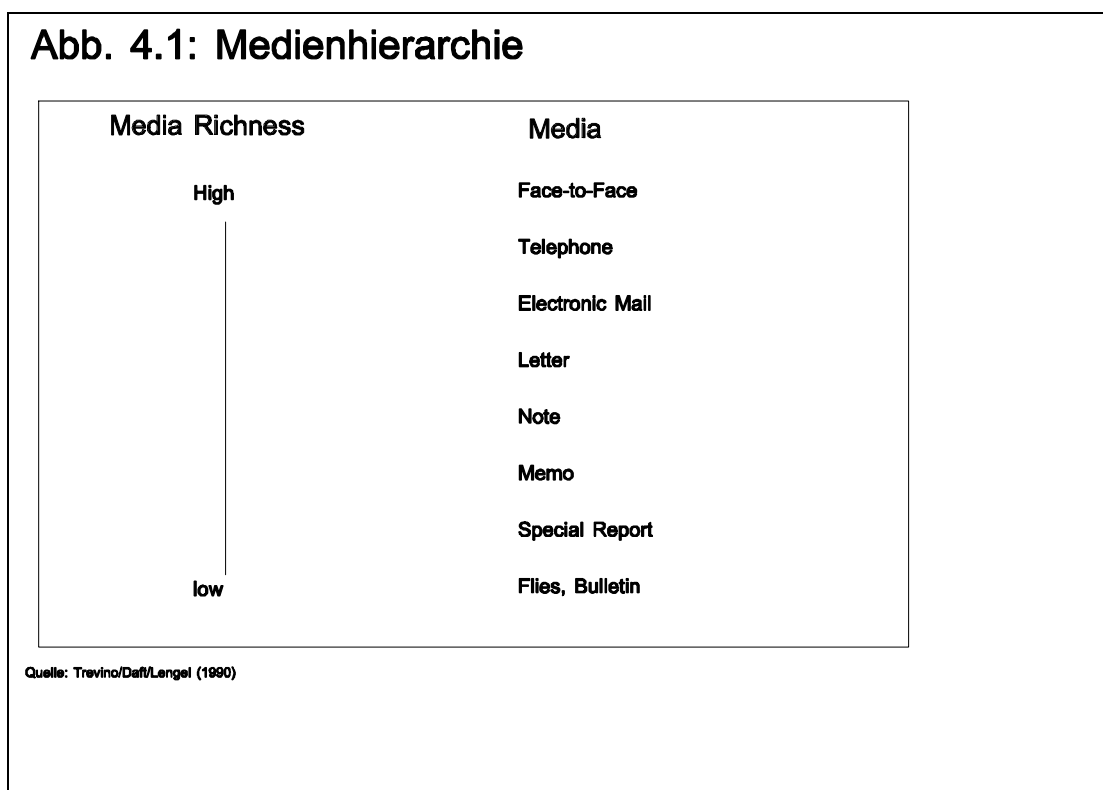
Ein Problem auch dieses Ansatzes ist, daß es sich auf Einzelentscheidungen bezieht. Organisationsentscheidungen, die eine flächendeckende Einführung eines solchen Systems für die gesamte Organisation auf einmal betreffen, werden von diesem Ansatz nicht erfaßt. Ein gewisses Risiko bleibt in diesem Falle zwar für die Organisation. Das Hauptargument, daß spätere Anwender trotz geringerer Kosten den höheren Nutzen daraus ziehen, gilt dann aber lediglich für das Akzeptanzrisiko, nicht für das Anschaffungsrisiko⁴⁸, da mit einem Male eine kritische Masse an Anschlüssen zur Verfügung steht. Eine kritische Masse an Anschlüssen ist in der untersuchten Organisation mit annähernd 90% Anschlußdichte sicher erreicht. Bei der Akzeptanz hingegen ist eine differenziertere Betrachtung nötig (vergl. Kap. 7 und 8).

Gewisse Zuwächse erreicht das renovierte BTX als Datex-J mit günstigeren Gebühren und anderen Endgeräten. Waren dafür zunächst Fernseher mit Decoder und einer Tastatur vorgesehen, entwickelt sich das Medium offensichtlich mehr und mehr zu einem Zusatzmedium für Personen, die über ein Modem für elektronische Kommunikation verfügen. Hieraus ergibt sich ein beständiges langsames Wachstum, welches freilich weit hinter den einstigen Prognosen zurückbleibt.

⁴⁸ Im speziellen Fall von Organisationen mit Leitungsentscheidungen fällt das Anschaffungs- und Akzeptanzrisiko auseinander. Im Bereich privater Nutzer kann man davon ausgehen, daß mit der Anschaffung auch die weitgehende Akzeptanz verbunden ist; beides ist dort kaum trennbar.

4.3. Der soziale Kontext der medialen Kommunikation

Andere E-Mail-Forscher betrachten nicht so sehr die Diffusionsproblematik, bei ihnen rücken eher Anwendungssituationen in den Vordergrund. Dabei spielt die Wirkung des sozialen Kontextes, vor dem die mediale Kommunikation stattfindet, so der Ansatz von Trevino et al. (1990), eine Rolle. Dessen Schwerpunkt focussiert in einer Kombination aus Vorüberlegungen zu einer Medienhierarchie und der, in sozialen Prozessen hergestellten, symbolischen Deutung von Kommunikationsmedien. Zunächst wird nach den Bestimmungsgründen für die Auswahl eines Mediums zur Übermittlung von Nachrichten innerhalb von Organisationen gefragt. Die übermittelten Nachrichten werden je nach Grad ihrer Mehrdeutigkeit (equivocality) und die verfügbaren Medien nach ihrer Reichhaltigkeit (richness) geordnet, womit im wesentlichen die Zahl der Kommunikationskanäle (z.B. Körpersprache, Wortbetonung, soziale Zuschreibung von Verhalten u.ä.), Grad der Formalisierung von Sprache, sowie die Geschwindigkeit der Rückkopplung und die Möglichkeit, persönliche Gefühle in eine Nachricht einfließen zu lassen, gemeint ist. Je mehr dieser Attribute bei einem Medium vorhanden sind, umso reicher ist es (näheres bei Daft/Lengel 1984). Dem jeweiligen Grad an Mehrdeutigkeit einer Mitteilung läßt sich nach diesem Modell der Medienhierarchie ein jeweils entsprechend 'reiches' Medium gegenüberstellen, welches den Anforderungen zur Übermittlung des Kommunikationsinhaltes genügt.



Da dieser ursprünglich rationalistische Ansatz alleine die Medienwahl nicht erklären konnte⁴⁹, wurden weitere Faktoren eingeführt. Zunächst Einflüsse der externen Bedingungen, so räumliche Entfernung, Zeitdruck, Verfügbarkeit von Medien und "kritische Masse". Ein weiterer Faktor ist die symbolische Bedeutung von Medien. So kann face-to-face-Kommunikation neben dem eigentlichen Kommunikationsinhalt, symbolisch die Bereitschaft zuzuhören ebenso ausdrücken wie persönliches Engagement. Ein förmliches Schreiben hingegen kann Rationalität, Legitimität und Autorität ausdrücken.

Weitergedacht, ist an der Idee des symbolischen Bedeutungsgehaltes von Medien bzw. deren Gebrauch vor allem wichtig, daß sich im Gruppenprozeß die symbolische Bedeutung von Medien verändern kann. Damit werden technische Gegebenheiten, daraus resultierende Restriktionen und Möglichkeiten etwas zurückgestellt und die Untersuchung des sozialen Kontextes wird zum zentralen Thema. Eine Hierarchie der Medien kann je nach sozialem Kontext, in dem man sich befindet, unterschiedlich angeordnet sein. So kann man sich vorstellen, daß in einem kommunikationsfreundlicheren Klima, in dem informelle Kontakte in vielfältiger Weise gepflegt werden, auch ein informellerer Sprachgebrauch im Medium zu finden sein wird. Förmlicher hingegen wird der Umgang dort sein, wo der Alltag mit Kommunikationsbarrieren, wie z.B. den Chef abschirmende Vorzimmerdamen⁵⁰ gespickt ist. Auf jeden Fall kommen an dieser Stelle Aushandlungsprozesse ins Spiel. Ausgehandelt werden, nachdem die neue Technologie eingeführt wurde, wann und in welchen Situationen sie angewendet wird, mit welchen Grußformeln, mit welchem Verteiler die Electronic-Mails ausgetauscht werden können, ohne Gefahr zu laufen, sanktioniert zu werden. Eine Erweiterung o.g. Ansätze zeigt, daß die aufgrund theoretischer Überlegungen gewonnene Medienhierarchie in der jeweiligen unterschiedlichen sozialen Realität durchaus Verschiebungen erfahren kann⁵¹.

Dieser Frage gehen insbesondere auch Fulk und Schmitz (Fulk et al. (1987, 1990),

⁴⁹ Das Modell wurde in verschiedenen anderen Untersuchungen getestet, erhielt aber zumeist nur mäßige Unterstützung (vergl. Fulk et al. 1990)

⁵⁰ Man kann allerdings auch Vorzimmerdamen als Zentren der informellen Kommunikation begreifen, die sowohl über die neuesten Informationen verfügen, wie auch seismographisch die Stimmung des Chefs erfassen und den günstigsten Zeitpunkt für ein Gespräch mitteilen können. Auch andere solcher Zentren informeller Kommunikation sind mit zunehmender Verbreitung der neuen Kommunikationstechnologien rückläufig (z.B. Fernschreiberzentralen und Fax-Bedienungspersonal). Derartige "Kommunikationszentralen", die eine Schlüsselfunktion für informelle Kommunikation innehatten, gehen quantitativ zurück (vergl. Becker-Töpfer 1992).

⁵¹ Dieses Thema wird in Kapitel 7 noch einmal ausführlicher aufgegriffen.

Schmitz/Fulk 1991) nach. Sie beziehen außer rationalen Entscheidungskriterien zur Auswahl eines Mediums in einer bestimmten Kommunikationssituation, wie dies bei der Medienhierarchie (vergl. Trevino et al. 1990) der Fall ist, vor allem vielfältige soziale Einflußkriterien für persönliche Mediennutzungspräferenzen, in ihre Betrachtung ein. So seien individuelle Medienwahrnehmung und Mediennutzung vor allem sozial determiniert.

Die Fragen, die mit diesen Ansätzen geklärt werden sollen, hängen in der Regel sehr eng mit dem einen einzigen Medium Electronic Mail zusammen; dieses steht dort im Mittelpunkt der Betrachtungen. Diese Ansätze können als Versuche der Verallgemeinerung angesehen werden, jedoch scheint eine universelle Tragfähigkeit der Ansätze bei weitem noch nicht geklärt zu sein. In den meisten dieser Ansätze wird eine starke Medienzentriertheit deutlich. Eine solche Medienzentriertheit blendet die Wichtigkeit des Sozialzusammenhangs weitgehend aus. Dieser kommt zumeist nicht genügend zum Ausdruck, da diese Ansätze zu sehr an den medieninhärenten Eigenschaften kleben. Dort, wo der soziale Kontext Beachtung findet, wird dem Zusammenspiel mit anderen Medien keine Aufmerksamkeit gewidmet.

In der vorliegenden Arbeit soll dagegen der Schwerpunkt anders gewichtet werden. Sowohl der Sozialzusammenhang der Anwendung, als auch insbesondere die kombinierte Verwendung mit anderen Kommunikationsarten steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Zwar ergeben sich auch bei dieser Betrachtungsweise Abhängigkeiten von den Eigenheiten der untersuchten Organisation. Eine Verallgemeinerungsfähigkeit scheint bei einer Fokussierung auf die Ursachen der unterschiedlichen Medienverwendung, nämlich der sozialen Einbettung der Technik, eher gegeben zu sein als bei einer starren Fixierung auf ein einzelnes Medium.

Die Ideen von Daft und Lengel (1984), sowie Trevino et al. (1990), und in deren Erweiterung Fulk et al. (1987, 1990) und Schmitz/Fulk (1991) sollen später in Ansätzen noch einmal in einer kritischen Würdigung behandelt werden und durch eine neue Perspektive ergänzt werden. Das Problem dieser Ansätze ist, daß entweder die grundsätzliche Akzeptanz des neuen Mediums oder nur ein einzelner Kommunikationsvorgang betrachtet wird. Ein solcher Blick erscheint aber zu eng, denn nur selten und zwar z.B. beim Bestehen von Kommunikationsbarrieren, wie räumliche und zeitliche (bsp. unterschiedliche Zeitzonen) Trennung innerhalb einer Organisation wird nur ein einzelnes Medium innerhalb eines Kommunikationszusammenhangs genutzt.

Bei der neuen, hier verwendeten Perspektive handelt es sich um die von mir so genannte "soziale Integration von Kommunikationsmedien", bei der es nicht allein um die Betrachtung eines einzelnen Kommunikationsvorgangs geht, sondern um die Gesamtschau einer Kommunikationssequenz, bei der jeder einzelne Kommunikationsschritt nur im

Zusammenhang mit den anderen Schritten, die unternommen wurden, gesehen werden kann. Diese Perspektive stützt sich auf die Beobachtung, daß Interaktionszusammenhänge in Organisationen sich selten auf nur ein einziges Medium stützen. Bei einer Untersuchung zur Verwendung neuer Kommunikationsmedien in einem Unternehmen konnte gezeigt werden, daß dort, wo etwa E-Mail, Voice-Mail und Fax als zusätzliche Angebote zu den klassischen Kommunikationsmedien zur Verfügung stehen, nicht nur ein einziges Medium verwendet wurde. Vielmehr kamen alle Medien zum Einsatz (Markus et al. 1992). Zwar wurden soziale Zusammenhänge, wie etwa berufliche Anforderungen und Restriktionen der Geschäftsleitung nicht völlig ausgeklammert; der Schwerpunkt zur Erklärung der Medienwahl zwischen E-Mail und Voice-Mail liegt aber in der, von Markus und anderen durchgeführten Befragung eher auf den unterschiedlichen technischen Gegebenheiten der verschiedenen Kommunikationsmedien. So wird Voicemail eher auf Reisen und für kurze Mitteilungen verwendet; E-Mail wird als besser eingeschätzt bei der Verwendung von Verteilerlisten und bei langen technischen, zahlenförmigen oder uneindeutigen Informationen sowie zur Dokumentation. Für einige andere Aufgaben scheinen den Befragten beide Systeme gleich gut zu sein; so etwa, um mit einer Person Informationen auszutauschen, wenn Mitteilungen keine Antwort erfordern und um Unterbrechungen bei einer Arbeit zu vermeiden.

Bei dem Konzept sozialer Integration soll die Bedeutung technischer Möglichkeiten und Restriktionen und der damit verbundenen Einschätzung zur Nützlichkeit einzelner Medien nicht unterschätzt werden, wichtiger scheint jedoch der Sozialzusammenhang zu sein. Erst durch die Verwendung von Medien, die sich zur Aushandlung besser eignen (z.B. face-to-face, Telefon) wird die Nutzung anderer Medien festgelegt. Die Auswahl eines Mediums aus einem ganzen Kanon von verfügbaren Medien ergibt sich dann hauptsächlich aus dem vorgängigen oder projektierten Kommunikationszusammenhang. Mit Kommunikationszusammenhang ist dabei sowohl der Sachvorgang selbst als auch der soziale Kontext, in dem er stattfindet gemeint. D.h. neben dem sachlichen Problem spielen formelle, wie auch informelle Beziehungen eine Rolle. Aspekte, wie sie in der Theorie einer Hierarchie von Medien zum Ausdruck kommen, sowie deren, je nach Kontext unterschiedlichen symbolischen Bedeutung, werden dabei nicht völlig obsolet. Es wird aber zu explizieren sein, daß das Wesen von Kommunikation in einer Organisation in der Regel nicht durch die Nutzung eines einzelnen Mediums, wie E-Mail und den damit zusammenhängenden, vor allem technischen und medieninhärenten Implikationen zu beschreiben ist. Eine kluge Mischung von Medien, die Lücken und Schwächen der unterschiedlichen Medien überbrückt und, nicht immer die Medien so verwendet, wie sie ursprünglich gedacht waren, scheint typisch für deren Anwendung zu sein⁵². Medienübergänge und Ankündigungen von Kommunikation über ein

⁵² Eine interessante Beobachtung in diesem Zusammenhang ist das Versenden von POST-SCRIPT-Dateien via E-Mail. Obgleich E-Mail im Normalfall lediglich zeichenorientiert arbeitet, können auf

bestimmtes Medium (z.B. elektronische Post, FAX werden häufig per Telefon avisiert) prägen den Kommunikationsalltag.

4.4. Gleichheit als inhärente Eigenschaft von E-Mail

Von all diesen Implikationen der kontextspezifischen sozialen Aneignung von Medien innerhalb von Organisationen entkleidet, haben Sproull und Kiesler die Wirkungsweise des neuen Mediums in Experimenten untersucht. Die Experimente wurden vor allem unter Teilnahme von Studenten als Probanden durchgeführt (Sproull/Kiesler 1991a/b, 1986). Dabei zeigte sich, daß Personen viel offener über Terminal miteinander kommunizierten als in face-to-face Situationen⁵³. Alle Beteiligten kommen in Diskussionen, die mit Hilfe von vernetzten Computern geführt werden, viel gleichmäßiger zu Wort als bei einem Meeting, wo zumeist der hierarchisch Ranghöchste auch die Sprechzeit dominiert. Auch ohne verbale Kommunikation findet in Situationen, in denen sich Individuen gegenüberstehen, Kommunikation statt. Goffman (1971:41) beschreibt dies in seinem Buch "Verhalten in sozialen Situationen" folgendermaßen, "daß Individuen in unmittelbarer Gegenwart voneinander, auch wo die Umstände keinerlei gesprochene Kommunikation erfordern, einander nichts desto weniger unvermeidlich in irgendeine Art von Kommunikation verwickeln; denn in allen Situationen wird bestimmten Dingen, die nicht notwendig mit verbaler Kommunikation zusammenhängen, Bedeutung beigemessen. Dazu gehören körperliche Erscheinung und persönliches Handeln: Kleidung, Haltung, Bewegung und Gang, Stimmlage, Gesten wie Winken oder Grüßen, Make-up und offener emotionaler Ausdruck." Bei Sproull/Kiesler wird diese Liste ergänzt durch Informationen über Hautfarbe, Geschlecht und Alter, sowie auf typische Organisationssituationen bezogen, über Stellung in der Hierarchie, und Berufsbezeichnung. Das spezifische der E-Mail Kommunikation beruht aber auf dem Fehlen von Informationen über genau diese, in der Regel nicht verbalen Kommunikationskanäle. Und dieses Fehlen bewirkt, daß es zu keiner Vorstrukturierung der Kommunikation kommt, und daher alle Teilnehmer unbefangener miteinander umgehen, was eine gleichere Kommunikation befördert.

diese Weise Grafiken verschickt werden. Voraussetzung: der Empfänger besitzt einen POST-SCRIPT-fähigen Drucker. Um dieses herauszubekommen, sind wiederum eine ganze Reihe von Kontextinformationen vonnöten. Daher gehen auch hier in der Regel Aushandlungsprozesse mit einem anderen Medium voraus.

⁵³ Die größere Offenheit betrifft nicht nur Kommunikation im eigentlichen Sinn, auch bei der Beantwortung von Fragebogen, bei einem Vergleich Interviewer versus Computer zeigte sich dieses Phänomen. Zum Beispiel gaben Schotten bei Befragung via Computer einen beträchtlich höheren Konsum an Bier und Whiskey zu als sie dies einem Interviewer gegenüber taten. Auch in der Sexualtherapie finden computergestützte Fragebögen ein Einsatzgebiet, da dort mündliche Befragungen

Unter diesem Aspekt betrachtet, scheint die interessanteste Frage zu sein, ob sich diese Effekte des offeneren und gleicheren Umgangs auch in Organisationen, die mit Electronic Mail ausgestattet sind, nachweisen lassen. Eine größere Gleichheit bei der Kommunikation in Organisationen wäre eine zumeist unintendierte Folge der Einführung von E-Mail-Systemen. Wenn die These der kommunikativen Gleichheit richtig ist, dann besitzt das neue Medium die Eigenschaft, Partizipation zu fördern oder gar anzustoßen. Zugespielt gebracht könnte man E-Mail als eine Organisationsentwicklungstechnologie⁵⁴ bezeichnen, die dem Sachargument gegenüber hierarchischen mechanistisch-funktionalen, mithin alten und überholten Anweisungsstrukturen Raum verschafft und damit seine Entsprechung in den Anforderungen der neueren Managementkonzeptionen findet.

Sproull und Kiesler haben einige große Organisationen untersucht und dabei Hinweise für die Gültigkeit ihrer Thesen gefunden. Ein Beispiel, in dem konkret die Wirkung elektronischer Kommunikation gezeigt werden kann, betrifft Entscheidungsvorschläge bei Meetings, an denen Männer und Frauen gleichzeitig teilnehmen. Wenn sich eine Gruppe Angestellter trifft, dann machen Männer fünf mal häufiger als Frauen den ersten Entscheidungsvorschlag; wenn die gleiche Gruppe via Computer kommuniziert, kommt der erste Vorschlag genauso häufig von Frauen, wie von Männern (McGuire, Kiesler, Siegel 1987).

Dieses Beispiel bezieht sich zwar auf Kommunikation via Computer, entstammt aber nicht dem Kontext normaler betrieblicher Kommunikation. Das Beispiel bezieht sich auf einen "Entscheidungsraum", in dem sich die Personen gegenüber sitzen und ihre Vorschläge per Tastatur übermitteln. Es beruht außerdem auf zugehörigen Regeln, die letztlich eine Ausnahmesituation darstellen, die explizit dazu geschaffen wurden, eine Gleichheit der Kommunikationspartner herzustellen; mit der Normalsituation hat dies nichts zu tun. Typischerweise wird das Medium dezentral und asynchron genutzt.

Als weiterer Beleg für eine partizipative Wirkung des Mediums wird angeführt:

Die "Does anybody knows ...?-Frage" wird bei Tandem-Computer (10.500 Mitarbeiter) durchschnittlich sechs mal am Tag gestellt; im Mittel kommen pro Frage 8 Antworten zurück. Bei dieser Art von Fragestellung werden alle Mitarbeiter, die sich dafür interessieren, angesprochen. Die Beantworter wissen in der Regel nicht, wer der Fragesteller war, bzw. die Fragesteller wissen nicht, wer derjenige ist, der sich hinter dem kombiniert al-

zum Teil Schwierigkeiten bereiten (Sproull/Kiesler 1991b).

⁵⁴ Zu Organisationsentwicklung vergl. Kahn (1977).

phanumerisch/numerischen Kürzel des Beantworters verbirgt. Fragesteller und Antworter gehen quer durch alle Hierarchien; eine Situation, die bei gleichzeitig anwesenden Kommunikanten schwer vorstellbar wäre. Selten werden Fragen solchen Typs innerhalb präsenter Hierarchiezusammenhänge gestellt, da sich sowohl Fragesteller wie auch der potentielle Beantworter nicht die Blöße möglicher Wissenslücken geben wollen.

Allerdings ist dieses Beispiel mit der Schwäche einer Ausnahmesituation behaftet. Es kann vermutet werden, daß dieses Beispiel mit der vorgetragenen Begründung nur in Großunternehmen Gültigkeit beanspruchen kann, denn in kleineren Organisationen sind die Kommunikanten in der Regel anhand ihrer E-Mail-Kürzel ohne Probleme zu identifizieren. In der hier untersuchten Organisation wurden die Kürzel sogar mit Absicht so gewählt, daß sich daraus der Name des Schreibers leicht identifizieren läßt.

Zuboff (1988:371) macht das Zurücktreten sozialer Barrieren durch die Kommunikation auch zum Thema, indem sie aus einem Interview zitiert:

"One employee said, "DIALOG lets me talk to other people as peers. No one knows if I am an hourly worker or a vice president. All messages have an equal chance because they all look alike. The only thing that sets them apart is their content. If you are a hunchback, a paraplegic, a woman, a black, fat, old, have two hundred warts on your face, or never take a bath, you still have the same chance. It strips away the halo effects from age, sex, or appearance."

Auch dieses Zitat scheint auf Organisationen mittlerer Größe kaum zutreffend zu sein und eher einer anonymen Situation in einer Großorganisation zu entstammen.

Für Zuboff ist die Technologie aber nicht so sehr ein Instrument zu einer gleicheren Kommunikation im Sinne des Austauschs von Informationen in vertikaler Richtung innerhalb von Organisationen. Am Beispiel eines "CCB-Computer Coffee Break" (Zuboff 1988), bei dem Mitglieder einer Organisation sich zu einer bestimmten Zeit abteilungsübergreifend zu einem Computer-Plausch verabredeten, zeigt sie vielmehr, daß in dem von ihr untersuchten Unternehmen das Management sich vor einem Verlust der Informationskontrolle fürchtete. Vielleicht würde sich das Management vor dem Hintergrund der heute vielfach propagierten Philosophie des Lean-Managements, bei dem eine zentrale Säule die Verringerung von Hierarchieebenen ist, erfreut zeigen über eine solche Art der informellen horizontalen Kontaktpflege. In dem, was mit einer schlanken Organisation gemeint ist, sind solche Kommunikationsverbindungen essentiell, da ein Teil der Manager fehlt, der vormals abtei-

lungensübergreifende Kommunikationsmoderationfunktionen übernommen hatte.

Bei all den aufgeführten Beispielen bleibt also eine gewisse Skepsis zurück. So erfordert das erste Beispiel, bei dem Frauen genauso häufig Entscheidungsvorschläge machen wie Männer ein ganzes Set an organisatorischen Regeln, um auf diese Weise zu konferieren. Mit dem Alltag von E-Mail hat dies dann nur noch wenig gemein. Das zweite zitierte Beispiel der "Does anybody know..."-Fragen, ebenso wie die Zuboff-Zitate, sind erst ab einer gewissen Organisationsgröße vorstellbar. Offenbar handelt es sich eher um den Ausdruck einer spezifischen Organisationskultur, als daß diese verallgemeinerbar typisch für die Nutzung von E-Mail sind.

In einem eher kritischen Verhältnis zur These der Aufhebung von sozialen Barrieren bei der E-Mail-Kommunikation stehen die Erkenntnisse von Holland/Wiest. Diese Untersuchung (Holland/Wiest 1991:55) bestätigt zum Teil zwar den formlosen Charakter der Mitteilungen, dennoch scheint eine Asymmetrie in den Nachrichten insofern zu bestehen, als bei Kommunikation von unten nach oben mehr Wert auf eine ansprechende Form gelegt wird als bei der Kommunikation innerhalb der eigenen Abteilung⁵⁵. Möglicherweise kommen hierin sogar grundsätzliche sozialpsychologische Unterschiede zwischen USA und der Bundesrepublik zum Ausdruck⁵⁶, zumal in der Regel von eher formellem Gebrauch in deutschen Unternehmen berichtet wird. In den USA, aus der Bundesrepublik ist solches bisher nicht bekannt, wo das Medium zunächst ohne spezielle Regeln für den Gebrauch eingeführt wurde, schränkte man diese Eigenschaft (gleichere Kommunikation) in Anwendungssituationen häufig ein. Restriktionen zur Nutzung führten nach anfänglicher Steigerung der vertikalen Kommunikation (Williams et al. 1988) wieder zu deren Abnahme.

⁵⁵ Diese Erkenntnis steht im Widerspruch zur These von der gleicheren Kommunikation via elektronischem Medium, wie sie etwa von Sproull/Kiesler (1986/1991a/b) vertreten wird.

⁵⁶ Lewin (1953) hat solche Unterschiede beschrieben.

4.5. Die Alternative: Soziale Integration von Kommunikationsmedien

Diese Beispiele zeigen, daß der Focus der Interpretationen nicht auf den technikimmanenten Eigenschaften liegen sollte, denn diese werden zum größten Teil sozial überformt. Neben der sozialen Aneignung der neuen Technologien, spielen aber auch Interessen eine Rolle. Mit den Worten von Baethge/Oberbeck (1986:45) gesprochen, "geht doch von den betrieblichen Anwendungsformen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ein ungemein starker *Sog zu einem Denken in Kategorien technischer Rationalität* aus. Sie verführen zu einer Blickrichtung und Fragestellung, die eher auf technische Möglichkeiten, Perfektionierung von Systemen und Stromlinienförmigkeit von Entwicklungen gerichtet ist als auf Störungen, Mängel, Unvollkommenheit, Widerstände und Unverträglichkeiten technischer Lösungen mit den Bedingungen der Durchführbarkeit betrieblicher Arbeitsprozesse, den Gesichtspunkten ökonomischer Rentabilität und den vielfältigen Partialinteressen, die im betrieblichen Arbeitsalltag wirken."

Der Fehler einer zu starken Verhaftung in technik-rationalen Erklärungsmustern soll hier nicht begangen werden. Vielmehr steht der kollektive Umgang mit dem Kommunikationsmedium, der sowohl durch individuelle Anwendungen geprägt wird, als auch rückbezüglich individuelle Erfahrungen erst ermöglicht und so zu einem normativen Konsens für den Umgang mit der Technologie führt, im Zentrum der Überlegungen. Es handelt sich dabei um die, bereits oben angerissene, Perspektive der sozialen Integration von Kommunikationsmedien. Unter diesem Aspekt betrachtet, ergibt sich eine Relativierung der referierten Thesen von Sproull/Kiesler, da meistens die Möglichkeit besteht, ein jeweils der Aufgabenstellung und Verfügbarkeit angemessenes Medium auszuwählen. Über Medien mit höherer sozialer Präsenz (Short et al. 1976) werden die Kontextinformationen ausgetauscht. Dadurch wird die Grundbedingung des Fehlens von Kontextinformationen, wie sie im Ansatz von Sproull und Kiesler benötigt wird, nicht erfüllt⁵⁷.

Nach allen verfügbaren Informationen zeigt sich, daß der soziale Kontext die inhärenten Eigenschaften des Mediums dominiert. D.h. es müssen bestimmte Bedingungen gegeben sein, unter denen das Medium seine partizipativen Eigenschaften entfalten kann. Dies

⁵⁷ Hilz et al. (1989) haben in Feldexperimenten in einem großen konservativen Fortune 500 unter Beteiligung von Mittelmanagern und Spezialisten herausgefunden, daß Unterschiede im Kommunikationsverhalten bei Computerkonferenzen mit Pseudonymen gegenüber solchen mit Realnamen zwar nicht besonders groß waren. Es wurden dennoch konsistente, aber nicht signifikante Tendenzen hin zu mehr Partizipation und gleicherer Teilnahme bei der endgültigen Gruppenentscheidung gefunden, sofern Pseudonyme verwendet wurden. Dies deutet auf die Bedeutung des persönlichen Kennens im organisatorischen Zusammenhang und der damit zusammenhängenden Vorstellung des jeweiligen Kommunikationspartners hin.

gestehen auch die Autoren Sproull und Kiesler (1991a: 86) zu, wenn sie die Ergebnisse vieler Studien zusammenfassen: "The computer communications technology in most networked organizations is fairly similar, but there exist large differences in people's actual communication behavior that stem from policy choices made by management."

Das Wesen innerorganisationeller Kommunikation ist nicht mit Hilfe der Untersuchung des Gebrauches eines einzelnen Mediums auszumachen. Auch die Theorien der Medienhierarchie zielen auf die Auswahl eines bestimmten Mediums in einer spezifischen Situation ab, wobei die Auswahl je nach organisatorischem und sozialem Kontext abweichen kann. Ein wesentliches Merkmal des Gebrauches von Medien ist deren Kombination. Ein einzelnes Medium kann nur schwerlich und dies nur in Situationen, in denen keine anderen Medien vorhanden sind, die Kommunikation insgesamt tragen, aber typisch erscheint dies nicht. Typisch sind vielmehr Medienübergänge und die Funktion der neuen schriftlichen elektronischen Medien⁵⁸ als Impuls für persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht oder per Telefon. In späteren Kapiteln soll immer wieder auf diese soziale Integration verschiedener Kommunikationsmedien eingegangen werden. Den neuen Medien kommt dabei häufig die Funktion eines Ausweichmediums zu, wenn der gesuchte Gesprächspartner telefonisch oder persönlich gerade nicht erreichbar ist. Aber auch in anderen Zusammenhängen, etwa beim Stellen von Anfragen, werden Details nicht per E-Mail besprochen, sondern persönlich.

Aus den vergleichsweise zahlreichen Forschungen zur Telefonkommunikation ist bekannt, daß auch hier in aller Regel das Telefon, face-to-face Kontakte und briefliche Kontakte nicht umfassend ersetzt hat, sondern vielmehr zu einer Ergänzung beitrug (Aronson 1971). So werden telefonische Kontakte häufig zur Vereinbarung von persönlichen Treffen genutzt (Reid 1981). Bei der Anbahnung von Kommunikationsbeziehungen im Büro bevorzugen die Teilnehmer das face-to-face-Treffen gegenüber dem Telefon (Reid 1981) und - das Telefon dient weniger zur Überbrückung weiter Distanzen, vielmehr finden die meisten Gespräche im sozialen Nahraum der Akteure statt (Lange 1989, Claisse 1989). Letztlich ergibt sich die eigentliche Bedeutung des Telefons erst durch das Zusammenwirken von unterschiedlichen Kommunikationsformen (Thorngren 1981).

⁵⁸ Dies betrifft auch ein anderes relativ neues Medium wie Telefax (welches aber auch auf Schrift basiert). In einem Buch mit witzigen Faxvorlagen für die "lockere Kommunikation von Büro zu Büro" (Caldwell 1992) finden sich Aufforderungen zur Kommunikation über andere Medien zuhauf. Beispiele sind Texte: "ich versuche schon lange, Sie zu erreichen..."; "Sie hatten sicher einen wichtigen Grund, mir nicht zu antworten. Bitte rufen Sie an."; "Wir sollten zusammenkommen. Dann lassen sich unsere Gegensätze bestimmt ausbügeln.". Von den 100 Vorlagen besitzt ca. die Hälfte Aufforderungscharakter, in Kontakt zu treten. Dabei handelt es sich zumeist um die Aufforderung, über ein anderes Medium die Kommunikation aufzunehmen.

Die Phänomenologie der Nutzung, aber auch die Wirkung der Technologie auf die Organisation, scheint mit resümierendem Blick auf die bestehende Forschung kaum aus den technischen Gegebenheiten des Mediums erklärbar. Neben der Betrachtung des gesamten Kommunikationszusammenhangs mit seiner vielfältigen Integration verschiedener Kommunikationsinstrumente, scheinen insbesondere Organisationskultur, Organisationszusammenhang und Managementpolitik entscheidenden Einfluß auf die Art der Nutzung eines solchen neuen Mediums auszuüben. Daher wird der spezifischen Unternehmenskultur, Managementkonzeptionen, sowie deren Umsetzung besondere Aufmerksamkeit in der vorliegenden Arbeit gewidmet.

4.6. Quantität der Verbreitung von E-Mail in Organisationen

Über die Quantität der Verbreitung solcher E-Mail Systeme in der Bundesrepublik kann man aufgrund der Datenlage nur spekulieren; wenngleich es einige Hinweise darauf gibt, daß die Technologie bereits heute eine weite Verbreitung gefunden hat. Eine 1987 durchgeführte Untersuchung über betriebliche Innovatoren (Spiegel-Verlag 1988) ergab für den Bereich der Maschinenbau- und Elektroindustrie, daß bereits 55% der untersuchten Unternehmen Datenfernübertragung einsetzten oder dessen Einsatz planten, 26% nutzen Mailboxsysteme oder überlegten deren Einsatz. Im Raum Augsburg nutzen im Herbst 1989 von 25 untersuchten Großbetrieben⁵⁹ bereits 6 Electronic-Mail, unter anderen neuen interaktiven Kommunikationstechniken besaß es die höchste Präferenz, in Kürze eingeführt zu werden (Holland/Wiest 1991:10). In einer Untersuchung (Müller-Böling/Ramme 1990) über das Kommunikationsverhalten von Topmanagern wurden 1988 in 33% der Großbetriebe ein E-Mail-System vorgefunden, während ein solches System nur in 7% der Kleinunternehmen installiert war. Über die Durchdringung dieser Betriebe mit der Technik wird allerdings nichts berichtet. Internationale Marktforschungsinstitute wie Dataquest oder IDC halten bis zum Jahr 2000 jährliche Wachstumsraten für Netzwerke von rund 30% für realistisch (Adamik 1992). Eine solch rasante Verbreitung von Kommunikationsmöglichkeiten bedeutet allerdings noch nicht, daß dort auch überall E-Mail-System installiert werden. Dies ist jedoch dann wahrscheinlich, wenn bei vorhandener und als Netzwerk konfigurierter Hardware ein solches System mit nur geringem Aufwand einzurichten ist.

Beim hier untersuchten Dienstleistungsunternehmen, wo E-Mail zum Zeitpunkt der Untersuchung nur für interne Zwecke realisiert war, sollte nach starken Interessens-

⁵⁹ Großbetriebe wurden als Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern definiert.

äußerungen mehrerer Kunden, die ihrerseits E-Mail Systeme installiert hatten, die Möglichkeit, nach außen zu kommunizieren, geschaffen werden. Durch den Druck der Nachfrageseite scheint eine Dynamik in Gang gekommen zu sein, die eine schnelle Verbreitung erwarten läßt.

5. Unternehmenshintergründe: Besonderheiten und Anforderung an Beteiligung

Wie bereits im letzten Kapitel festgestellt wurde, hängt die Art und Weise, wie ein neues Kommunikationsmedium eingesetzt wird, sehr stark von den individuellen Gegebenheiten jeder einzelnen Organisation ab. Daher erscheint es nötig, das Unternehmen, in dem die Untersuchung durchgeführt wurde, mit einigen ausgewählten Beispielen⁶⁰, die der Analyse von exemplarischen Problemen und Konflikten dienen, etwas ausführlicher vorzustellen.

Eine genauere Betrachtung des untersuchten Unternehmens erscheint auch deswegen notwendig, weil die Wirkung des Zusammentreffens neuerer Managementkonzepte mit den angenommenen medieninhärenten Eigenschaften einer Förderung gleicherer Kommunikation mit Hilfe von Electronic Mail untersucht werden soll. Um diese Frage prüfen zu können, soll nicht so sehr den offiziellen Verkündungen der Unternehmensleitung geglaubt werden; es soll vielmehr in diesem Kapitel hinter die offiziell verkündeten Leitbilder geschaut werden.

Einzelne, in den vorangegangenen Kapiteln gebrauchte Begriffe tauchen hier wieder auf und werden im betrieblichen Kontext diskutiert. Eine genauere Betrachtung des untersuchten Unternehmens wird für erforderlich gehalten, weil die bisherigen Forschungsergebnisse zur elektronischen Post zeigen, daß der soziale Kontext für die Anwendungsformen von entscheidender Bedeutung sind (vergl. Schmitz/Fulk 1991 und Wiest/Holland 1992). Die hier angestellte Betrachtung beschreibt das untersuchte Unternehmen im Zusammenhang mit den oben diskutierten neuen Notwendigkeiten der Schaffung von Kreativitätspotentialen zwecks Erhöhung der Innovationsfähigkeit und den Antworten auf diese Herausforderungen in Form der derzeit aktuellen Managementideologien. Sowohl, was die Kreativität, als auch, was den notwendigen Subjektivitätsbedarf bei der Technikkontrolle (vergl. Schimank 1986) angeht, soll gezeigt werden, daß beide Komponenten für die untersuchte Organisation von hoher Bedeutung sind. Die im vorhergehenden Kapitel erläuterte Verknüpfung von neuen Kommunikationssystemen wie Electronic Mail und den beschriebenen, zunehmend wichtiger werdenden Anforderungen an die Mitarbeiter sollen im nun folgenden Abschnitt diskutiert werden.

⁶⁰ Die Auswahl der Beispiele orientiert sich zum einen an dem persönlichen Erfahrungshintergrund des Autors, zum anderen sollen Widersprüchlichkeiten der offiziellen Unternehmenspolitik zur tatsächlichen Unternehmenspraxis aufgezeigt werden.

5.1. Dienstleistungsgeschäft: Handel mit Informationen

Kerngeschäft des untersuchten Unternehmens ist eine periodische Berichterstattung über die Marktentwicklung von Einzelhandelsgütern. Das Unternehmen beschäftigt sich mit dem Sammeln von Daten aus verschiedenen Handelskanälen. Die Daten werden dann hochgerechnet und zu den fertigen Produkten zusammengefaßt, nämlich Berichten und Datenbanken, die schließlich an die Kunden geliefert werden.

5.1.1. Probleme der Produktion

Bei der Zusammenführung und Selektion der Daten zum endgültigen Bericht handelt es sich um ein hochkomplexes Unterfangen; beginnend mit der Datensammlung, die auf verschiedene Weise erfolgt. Zum einen gibt es einen Außendienst, der in Einzelhandelsgeschäften Zählungen durchführt. Zum anderen werden Informationen ganzer Handelsorganisationen von deren Zentrale geliefert. Diese Informationen werden zum Teil mit den manuell erhobenen Daten des Außendienstes geschäftsbezogen zusammengespielt; oder in einer Vielfalt von Verfahrensweisen transformiert und weiterverarbeitet.

Die Komplexität der Verarbeitung beruht im wesentlichen auf zwei Ursachen. So sind die Datenquellen sehr unterschiedlich und damit auch das zu verarbeitende Datenformat, sowie die Definition der jeweils abgefragten Zeiträume. Da die Berichterstattung periodisch erfolgt, wird pro unterschiedlicher Datenquelle auch ein speziell darauf zugeschnittenes Verfahren eingeführt, welches in die Produktion der Berichte eingebunden wird. Außerdem beruht die Produktion im Kern auf einer Systematik, die zu Beginn der elektronischen Datenverarbeitung eingeführt wurde. In diese ursprünglich definierte Systematik werden auch heute noch alle Neuerungen integriert. Einige der bereits seit langem eingeführten Routinen mögen zum Zeitpunkt ihrer Einführung sehr sinnvoll gewesen sein, da damals an vielen Stellen manuelle Zuarbeit nötig war; heute jedoch sind diese vielfach veraltet.

Bei der Umstellung bestimmter Bearbeitungsvorgänge auf elektronische Datenverarbeitung, geht "ein sich über Monate und meistens sogar über Jahre hinziehender *Prozeß der Systemanalyse* voraus" (Baethge/Oberbeck 1986:25). Ein Charakteristikum dieser frühen Datenverarbeitung ist der Versuch, manuelle Arbeitsabläufe denkbar genau in einen Algorithmus umzusetzen, der die alte Tätigkeit möglichst getreulich abbildet (vergl. Allerbeck/Hoag o.J.)⁶¹. Damit wurde die Datenverarbeitung dem damaligen Arbeitsablauf angegli-

⁶¹ Allerbeck und Hoag beschreiben das Vorgehen der EDV- und Organisationsabteilung in der

chen; durch geänderte Formen der Erhebung fallen traditionelle Arbeitsabläufe weg. In der Frühzeit der Informatisierung war dies sicher nicht anders machbar. Man begann mit der Beschreibung möglichst einfacher Tätigkeitsabläufe. Diese waren relativ problemlos in Programme umzusetzen und mit den damals noch sehr begrenzten DV-Ressourcen zu bewältigen. Mit der dadurch möglich gewordenen Veränderung der Arbeitsabläufe ergaben sich neue Chancen der Informatisierung. Es kam zu einer zweiten Welle der Informatisierung, welche dann auf der frühen Phase, der Beschreibung einfacher, wiederkehrender (und ursprünglich manuell durchgeführter) Arbeitsabläufe aufbaut; benötigt werden die ursprünglichen Routinen dann zu einem großen Teil nicht mehr.

Der Arbeitsablauf hat sich nicht nur durch diese zweite Welle der Informatisierung im Unternehmen geändert. So wurden die Rohdaten für die Produktion ehemals alle manuell erhoben. Um die Daten maschinenlesbar zu machen, mußten diese per Hand und Normschrift mit einem weichen Bleistift auf Erhebungsformulare eingetragen werden. Das so bearbeitete Formular konnte dann mit Hilfe spezieller Lesegeräte der Datenverarbeitung zugänglich gemacht werden. Die Produktion ist auch heute noch auf diesen einen Datentyp ausgelegt. An die Stelle der manuellen Zählung durch Außendienstmitarbeiter in Geschäften ist in den meisten Fällen die Lieferung von aggregierten Daten durch Handelsorganisationen getreten. Die Handelsorganisationen liefern zum Teil Daten aus konkreten Geschäften, zum anderen Teil Daten einer ganzen Handelskette. Diese müssen dann durch Zerlegung, die ihrerseits komplexe und speziell abgestimmte Programme benötigt, auf das ursprüngliche Datenformat zurücktransformiert werden. Generationen von Programmierern haben daran gearbeitet, um das System allen neuen Herausforderungen anzupassen. Das Verarbeitungssystem wurde durch jeden neuen Datentyp komplexer. Es wurden Innovationen im Erhebungsbereich eingeführt, die wiederum zu noch komplexeren Programmen und deren zusätzliche Einbindung in den Produktionsablauf führten. Der eigentliche Kern des Arbeitsablaufes, der Grundstock der Verarbeitung wurde aber nicht verändert⁶².

Frühzeit der Datenverarbeitung (o.J.:5) so: "sie untersucht die gegebenen Organisationsabläufe im Unternehmen, die häufig schon das Ergebnis früherer Rationalisierung, die frühere Technologie - wie Formulare und Lochkarten - nutzte, waren, und setzt das, was nach ihrer Wahrnehmung die Mitarbeiter tun, in Spezifikationen für Computerprogramme um, die dann mit einigem zeitlichen Abstand im Unternehmen eingeführt werden, aber oft nicht treffen, was die Mitarbeiter tatsächlich machten, mit dem Ergebnis zusätzlicher Arbeitsbelastung der Mitarbeiter."

⁶² Hierin findet sich eine Analogie zur Analyse von Weizenbaum (1993: 123): "Ein so komplexes System wie ein Computersystem hat seine Entwicklungsgeschichte. So wie wir Menschen heute das Ergebnis unserer Geschichte sind, so ist ein bestehendes Computersystem das Ergebnis seiner historischen Entwicklung. Und wenn die Geschichte verlorengeht, dann kann man das System nicht mehr verstehen. Stellen wir uns vor, daß ein Computersystem sorgfältig von einer Gruppe von Wissenschaftlern entwickelt wird, die zusammenbleiben. Dann wird die Geschichte dieses Computersystems bewahrt. Aber das ist fast nie der Fall."

Die meisten Programmierer aus früheren Programmiergenerationen haben inzwischen das Unternehmen verlassen. In diesem, wie in den meisten Unternehmen sind die Programmdokumentationen selten ausreichend⁶³. Aufgrund dieses Problems, sowie der hohen Komplexität, die schon lange nicht mehr von einem Mitarbeiter überschaut werden kann, sondern von einer großen Abteilung verwaltet wird, in der die einzelnen Programmodule in Zuständigkeiten aufgeteilt sind, verfährt man häufig nach der Devise "Hauptsache, es läuft." Jeder größere Eingriff in die bewährten Verarbeitungsroutinen erscheint potentiell als gefährlich (vergl. Allerbeck/Hoag o.J.:15). Für das Unternehmen sind sowohl Risiko, als auch die Kosten zu hoch, um grundsätzliche Änderungen im Verfahren vorzunehmen. Als ein gewichtiges Hemmnis hierbei kann die periodische Produktion angesehen werden. Es gibt regelmäßige Terminzusagen an die Kunden. Daher steht jede Produktion unter Zeitdruck. Es ergeben sich durch das eingeführte und erprobte DV-System Erstarrungen, die der Einführung im Kern verbesserter Produktionskonzepte entgegenstehen. Aus prinzipiell offenen Systemen (Schlie 1984) wird so eine ziemlich inflexible Umgebung, die sich grundsätzlichen Neuerungen tendenziell verschließt.

Ähnliches gilt für andere Rationalisierungskonzepte, wie dem der systemischen Rationalisierung von Baethge und Oberbeck (1986:22). Dies ist dadurch gekennzeichnet, "daß unter Nutzung neuer, mikroelektronisch basierter Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik der betriebliche und überbetriebliche Informationsfluß, die Kommunikation über und die Kombination von Daten, die Organisation der Betriebsabläufe und die Steuerung der unterschiedlichen Funktionsbereiche in einer Verwaltung bzw. in einem Unternehmen in einem Zug neu gestaltet werden." Eine solche komplette Umgestaltung wäre im hier betrachteten Unternehmen nur mit einem enormen Einsatz von Kapital möglich. Neben der Frage, ob eine solche Anstrengung für ein mittleres Unternehmen, wie das hier untersuchte überhaupt tragbar wäre, ergäben sich daraus zusätzlich hohe Risiken, zumindest auf den Kernbereich der Produktion bezogen (vergl. auch Lutz 1993). Nicht fristgerechte Lieferung der zugesagten Informationen kann sich das Unternehmen wegen drohender Regressforderungen und Imageverlusten nicht leisten. Zudem stecken in den Verarbeitungsroutinen viele Fehler und Unwägbarkeiten, die aufgrund der langen Gewöhnung der Kunden an die ihnen berichteten Marktgegebenheiten in der Regel nicht auffallen. Eine Erneuerung des gesamten Produktionsablaufes würde viele dieser versteckten Fehler offenbaren. Auch dies erscheint in den Augen des Managements als

⁶³ Ralf Menger (1994:71) berichtet z.B. über ein Verfahren zur integrierten Besteuerung, welches in den 70er Jahren von Berlin entwickelt wurde und später in Hessen eingesetzt werden sollte. Dabei stellte sich heraus, daß die EDV-Programme des "Berliner Verfahrens" unzureichend dokumentiert waren.

zunächst kaum kalkulierbares Risiko.

Eine systemische Rationalisierung setzt eine Gesamtplanung des Produktionsablaufes voraus. Dies ist in einer gewachsenen DV-Umgebung kaum möglich⁶⁴. Während an einzelnen Enden immer wieder Verbesserungen eingeführt werden können, steigt gleichzeitig insgesamt die Komplexität und damit das Risiko von unvorhersehbaren Fehlern in der Produktion. Insofern ermöglichen die neuen Technologien, zumindest im untersuchten Betrieb, nicht, wie Baethge/Oberbeck (1986:34) behaupten, viel Flexibilität in der Arbeitsorganisation. Das Unternehmen befindet sich also in einem Dilemma, auf der einen Seite werden vom Markt immer flexiblere und technisch aufwendigere Lösungen erwartet, auf der anderen Seite steigt die schon jetzt kaum noch zu bewältigende Komplexität mit der Erfüllung dieser Kundenwünsche stark an.

5.1.2. Fehler neuen Typs bergen hohe Risiken

Die DV-Umgebung wird in der beschriebenen Weise komplexer und damit unüberschaubarer. Durch Rationalisierungsmaßnahmen im Erhebungsprozeß und der damit einhergehenden Heterogenisierung der Datenformate und Verarbeitungsroutinen steigt nicht nur die Anzahl der möglichen Fehlerquellen; auftretende Fehler können ganz andere Dimensionen erreichen als das früher der Fall war. Ehedem waren die Ursachen für aufgetretene Fehler eher auf eine Erhebungseinheit, einen Außendienstmitarbeiter und zumeist auf eine Berichtseinheit beschränkt.

Heute hat das Unternehmen mit einem neuen Fehlertypus zu kämpfen. Dieser neue Fehlertyp zeichnet sich durch eine neue Problemqualität aus. Ursachen für das Auftreten dieser Art von Fehler sind zum einen im oben beschriebenen Anwachsen der Komplexität der Produktion, zum anderen in neuen, intern nicht beherrschbaren Abhängigkeiten zu suchen. Handelsketten liefern Daten über den gesamten Absatz einer Handelsschiene. Jede Veränderung und jeder Fehler dort betrifft unmittelbar das hier untersuchte Unternehmen. Solche Veränderungen und Fehler, wie sie beim Datenlieferanten (der Handelskette) verursacht werden, können vom

⁶⁴ Ob dies bei neu geplanten Fabrikationsanlagen möglich ist, ist in der Fachöffentlichkeit umstritten (Lutz 1992). Die Wirklichkeit lieferte einen Beweis dafür, daß dies zumindest nicht immer möglich ist. Dieses wahrhaftige Beispiel ist der Flughafen von Denver. Dieser war zwar im Herbst 1994 seit über einem Jahr fertiggestellt, aber die Softwareentwickler, die das Programm zur Steuerung des Gepäcktransportes entwickeln sollten, schafften es bisher nicht, ein fehlerfreies Programm zu schreiben. Der Flughafen ist daher bis dato noch nicht in Betrieb genommen worden, was riesige Verluste zur Folge hat (Gibbs 1994).

gleichen systematischen Typus sein wie der hier beschriebene neue Fehlertypus. Es ist anzunehmen, daß sich beim Datenlieferanten die beschriebenen Probleme in ähnlicher Weise stellen⁶⁵. Die ausführenden Mitarbeiter in der Handelsorganisation werden der Kommunikation über dort begangene Fehler mit der untersuchten Organisation nicht erste Priorität einräumen. Zudem scheint unklar, ob jeder Mitarbeiter, der die Kompetenz besitzt, Änderungen in der Datenverarbeitung der Handelsorganisation durchzuführen, von der Kooperation des hier beschriebenen Unternehmens mit seinem Arbeitgeber überhaupt weiß.

Bei dem neuen Fehlertyp handelt es sich im Gegensatz zu den, auch weiterhin vorkommenden, "alten" Fehlern, die eher unsystematisch auftreten, um systematische Fehler, die mit kleiner Ursache sich im gesamten Produktionsprozeß hochschaukeln können. Solcherart Fehler können durch die Lieferung fehlerhafter Daten durch die Handelsorganisation oder durch Fehler in den Programmen oder im Produktionsablauf entstehen. Fast immer besteht aber die Möglichkeit solche Fehler während des Produktionsprozesses zu entdecken und rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu treffen. Insofern fällt an dieser Stelle allen Personen, die mit der Produktion zu tun haben, insbesondere aber denjenigen, die für die zahlreichen in verschiedenen Abteilungen durchgeführten Kontrollen zuständig sind, ein neues Gewicht zu.

Tritt ein Fehler dieses neuen Typs auf, hat er tendenziell eher 'Katastrophen' zur Konsequenz⁶⁶. Eine solche Katastrophe wäre die völlige Fehlerhaftigkeit einer oder mehrerer Produktionsperioden. Beides ist schon mehrfach aufgetreten. Abgesehen von den direkten Kosten, die eine Wiederholung der gesamten Produktion für eine Periode verursacht, erleidet das Unternehmen, sofern Kunden unterrichtet werden müssen, einen erheblichen Vertrauensverlust. Ja, eine solche Katastrophe kann sich zu einem geschäftsbedrohenden Vorfall auswachsen.

⁶⁵ Einige Hinweise darauf liefern Baethge/Oberbeck (1986) bei ihrer Beschreibung der Entwicklungstendenzen im Handel. So wie es dem hier untersuchten Unternehmen schwer fällt, den Handelsunternehmen klar zu machen, daß die Daten immer korrekt im gleichen Format und ohne nicht abgesprochene Änderungen zu schicken sind, fällt es, wie bei Baethge und Oberbeck beschreiben, z.B. auch Handelsunternehmen schwer, ihren eigenen Lieferanten zu vermitteln, daß diese sich an, von von ihnen vorgegebene Artikel-Nummern halten sollen. Zudem nahmen aufgrund vieler aufgetretener Fehler zur Zeit der Einführung von Warenwirtschaftssystemen zu Beginn der 80er einige Unternehmen zunächst wieder Abstand von einer allzu starken Computerintegration aller Unternehmensbereiche.

⁶⁶ "Im Vertrauen auf die Technik wird aber in der Regel deren Leistungsfähigkeit erhöht - und damit zugleich das Schadenspotential" (Roßnagel 1993:20)

5.1.3. Fehlervermeidungsstrategien

Ein Hauptaugenmerk des Managements richtet sich auf die Fehlervermeidung. Es wurden Strategien entwickelt, um Fehler zu erkennen und Abläufe zu verbessern, bevor es zu einem solchen, 'größten anzunehmenden Unfall' für dieses Unternehmen kommt. Eine Strategie ist die Einsetzung einer Qualitätssicherungsgruppe. Jeder Fehler, sofern er zu einer Neuproduktion eines Warengruppenberichtes führt, wird von dieser Gruppe analysiert. Das Ergebnis der Analyse soll dann für mögliche Verbesserungen im Produktionsablauf herangezogen werden. Wie oben beschrieben, besitzt nicht jeder Fehler die gleiche Relevanz. Der größte Teil der Fehler geringerer Relevanz beruht nach wie vor auf unsystematischen Fehlern, die bei weitem nicht die berichteten Auswirkungen besitzen.

Eine weitere Strategie ist die Einführung einer Stabsstelle für 'Total Quality Management'. Aufgabe dieser Stelle ist es, in Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen Maßnahmen zu Qualitätsverbesserungen innerhalb der Produktion zu treffen und die Durchführung dieser Maßnahmen zu überwachen⁶⁷.

All diese Bemühungen durch organisatorische Veränderungen zu wesentlichen Qualitätsverbesserungen zu kommen, reichen nicht aus. Es wird viel stärker als früher die vorausschauende Mitarbeit jedes einzelnen am Produktionsprozeß beteiligten Organisationsmitgliedes gebraucht, um Fehler zu vermeiden (vergl. Bardmann/Franzpötter 1990, Schimank 1986). Obgleich es festgeschriebene Handlungsabfolgen zur Erstellung einer periodischen Produktion gibt, hat der konkrete Produktionsvorgang immer von neuem 'Experimentalcharakter'. Fast bei jeder Produktion treten unvorhergesehene Probleme auf, die dann mit Krisenmanagement unter starkem Zeitdruck beseitigt werden müssen. Die

⁶⁷ Wesentliche Elemente des "Total Quality Management" sind (vergl. Manager Magazin (o.Autor 1991, Scheider 1991):

- Kundenorientierung. Jeder Mitarbeiter muß verstehen, daß seine Leistung den Nutzen für den Kunden mitbestimmt.

-Prozeßorientierung. Auf jeder Stufe des Leistungsprozesses werden Chancen für Verbesserungen gesehen.

- Präventives Verhalten. Die Organisation ist vollständig darauf ausgerichtet, Fehler bereits bei der Leistungserstellung zu vermeiden und somit Kosten zu sparen.

- Ständige Verbesserung. Die Mitarbeiter müssen ihre Leistung an eindeutigen, stetig steigenden Standards messen.

-Managementverhalten. Führungskräfte müssen TQM vorleben.

- Hinzu kommen häufig Quality Circles, die problemnah mit Beschäftigten aller Hierarchiestufen besetzt werden.

Nicht alle diese Merkmale wurden innerhalb des untersuchten Unternehmens in wahrnehmbarer Weise umgesetzt.

Fragmentierung des Datenverarbeitungssystems kann als eine wesentliche Ursache dafür angesehen werden. Der festgelegte Plan zum Start der Produktion umfaßt in seinem dokumentierten Teil nicht alle zur fehlerfreien Produktion notwendigen Programmabläufe. Einige Schritte, etwa regelmäßige Korrekturen für bestimmte Warenbereiche, werden über Jahre hinaus von verschiedenen Mitarbeitern zu einem bestimmten Zeitpunkt während der Produktion ausgeführt. Bei Krankheit oder Urlaub dieser Mitarbeiter besteht prinzipiell die Gefahr, daß an dieser Stelle ein Fehler produziert wird.

Schimank (1986) betrachtet den modernen Produktionsprozeß nicht als einen Prozeß der zunehmenden tayloristischen Enteignung der einzelnen Mitarbeiter von Produktionswissen, sondern er sieht die moderne Produktion als einen Prozeß, der möglicherweise mehr Produktionswissen von dem einzelnen Mitarbeiter abverlangt. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, die in Folge der Fragmentierung der Datenverarbeitung auftretenden Krisen zu bewältigen, bzw. solche Krisen vorausschauend abzuwenden. Dieser Aussage kann aufgrund der oben beschriebenen Produktionspraxis nur zugestimmt werden.

Es wird aber auch deutlich, daß Kooperation zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen nötig ist, um einen problemlosen Produktionsablauf zu gewähren. Solche Kontakte und Kommunikationsnetze funktionieren in der Regel horizontal. Im Beispiel der Produktion bedeutet dies, daß derjenige, der die Produktion steuert und der Mitarbeiter, der Sorge dafür trägt, daß die notwendigen Korrekturen durchgeführt werden, kooperieren. Ferner bedeutet die wachsende Herausforderung, Fehler zu vermeiden und die Entwicklung von Sicherheitsstrategien zur Verbesserung der Produktion auch eine erhöhte Anforderung an die Partizipationspraxis. Eine Kommunikationstechnik wie E-Mail und/oder Filetransfer, die ein asynchrones Erreichen sowohl von Vorgesetzten, wie auch von Angestellten auf gleicher oder niedrigerer hierarchischer Ebene möglich macht, könnte, so scheint es, auch in dieser Situation einen Sicherheitsgewinn mit sich bringen. Allerdings nur, wenn zur Zeit der Produktion mit den engen Terminen auch der Empfang sichergestellt ist. Diese Empfangsbestätigung kann dann per Telefon, also durch eine Medienkombination erreicht⁶⁸ werden. Um Fehler der beschriebenen Art zu vermeiden, ist die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter während des Produktionsprozesses vonnöten. Es ergeben sich also durch die Komplexität und Fragmentierung zwangsläufig Anforderungen an die Beteiligung dieser Mitarbeiter.

⁶⁸ In der zum Zeitpunkt der Untersuchung installierten Version des E-Mail-Systems war eine Empfangsbestätigung in Form einer elektronischen Rückmeldung nicht installiert. Es sind aber Systeme auf dem Markt, bei denen dies möglich ist.

5.2. Latentes Spannungsverhältnis zwischen Produktion und Marketing

Um das untersuchte Unternehmen weiterhin zu charakterisieren, ist die Beschreibung eines Grundkonfliktes nötig, der sich sowohl aus den unterschiedlichen Funktionen der einzelnen Abteilungen, als auch durch Loyalitäten hin zur eigenen Abteilung⁶⁹, bzw. dem eigenen Vorgesetzten erklären läßt. Konfliktpartner sind hierbei vor allem der Marketingbereich, wo in Zusammenarbeit mit den Kunden das Produkt in Form von Anforderungen für die Berichte festgelegt wird und der Produktionsbereich, wo diese Anforderungen umgesetzt werden müssen. Ein häufig auftretender Streitpunkt steht in Verbindung mit der Tatsache, daß es sich beim Produkt um hochgerechnete Daten handelt, welche zwangsläufig mit einem statistischen Fehler behaftet sind. Dies führt in kleinen Marktsegmenten zu "Sprüngen" und zu Über- oder Unterabdeckung durch die Stichprobe. Während man im Produktionsbereich solche Produkthanforderungen aufgrund von Erfahrungen, theoretischen Kenntnissen und möglicher späterer Verantwortungszuschreibung eher konservativ handhaben würde, weil Anfragen und Probleme genannter Art schon vorhersehbar sind, zählt die detaillierte Ausweisung von einzelnen (auch kleinen) Marktsegmenten im Bereich Marketing zu den Verkaufsargumenten. Probleme und Konflikte zwischen Produktions- und Marketingbereich werden somit häufig schon bei der Projektierung neuer Produkte angelegt.

Die meisten Fehler hingegen, die eine Nacharbeit eines Teils der Produktion zur Folge haben, werden innerhalb des Produktionsbereiches verursacht. Sofern die Kunden vom Fehler unterrichtet werden müssen, obliegt diese Aufgabe dem zuständigen Kundenbetreuer. Er steht bei den Kunden für das Unternehmen ein, muß das Produkt bei dem Kunden vertreten und wird häufig für Fehler verantwortlich gemacht, die er nicht selbst verursacht hat.

Kundenbetreuer stehen in einem permanenten und heiklen Spannungsverhältnis, da sie einerseits solche Probleme und Konflikte den Kunden vermitteln, gleichzeitig auch auf spezielle Kundenwünsche eingehen und diese dann im eigenen Hause durchsetzen müssen. Bei alledem dürfen sie den wichtigsten Maßstab ihres Erfolges, ihre Umsatzvorgaben und Provisionen nicht aus dem Auge verlieren. Dabei sind sie restriktivem Druck aus dem

⁶⁹ Mit Herbert A. Simon (1981:56) interpretiere ich Loyalitäten folgendermaßen: "Ein vorherrschendes Charakteristikum menschlichen Verhaltens ist die Neigung der Mitglieder einer organisierten Gruppe, sich mit dieser Gruppe zu identifizieren. Bei Entscheidungen führt sie ihre organisatorische Loyalität dazu, Handlungsalternativen im Hinblick auf die Folgen ihrer Handlung für die Gruppe zu bewerten." Zum Zielkonflikt gerät dies dann, wenn die eigene Abteilung die Gruppe ist, der vor den Belangen der Gesamtorganisation, Loyalität gezollt wird.

Produktionsbereich ausgesetzt und müssen aber gleichzeitig für Fehler aus diesem Bereich geradestehen. Bei Umsatzrückgang wird dies in der Regel zuerst dem Marketingmitarbeiter angelastet, und nicht so sehr der mangelnden Qualität.

Mitarbeiter dieser Abteilung sind daher eher geneigt, beim möglichen Heraufziehen von Krisen, z.B. ein Kunde ist unzufrieden und droht mit Vertragskündigung, mögliche Gründe hierfür schriftlich mittels einer Aktennotiz, einem Memo zu fixieren. In der Regel dient dieses Schriftstück dazu, Verantwortlichkeiten für Versäumnisse und Fehler anderen Abteilungen zuzuweisen. Solche Memos werden normalerweise auf Papier festgehalten. Dabei scheint es, als würde dem Papier eine stärkere Wirkung zugetraut als E-Mail⁷⁰.

Allerdings haben Marketingmitarbeiter auch die Möglichkeit, Problemen durch ihren Kundenkontakt mehr oder weniger Relevanz zuzuweisen. Eine solche Prioritätensetzung kann durch Mitarbeiter ohne Kundenkontakt nicht überprüft werden⁷¹. Dagegen können die Mitglieder dieser Abteilung die Relevanz von Kundenanforderungen und Kundenanfragen einschätzen: Fragt beim Kunden der untergeordnete Marktforscher oder der Vertriebsleiter? Welche Relevanz wird der Frage oder Reklamation beim Kunden eingeräumt? Intern gegenüber den Mitarbeitern kann dagegen undifferenziert "vom Kunden" gesprochen werden. D.h. selektiver Gebrauch des Begriffes "Kunde" gibt den Marketingleuten ein internes Druckmittel in die Hand, über deren Einsatz nur sie entscheiden können. Der Marketingbereich verfügt über das Monopol des Kundenkontaktes. Damit besitzen die Mitarbeiter dieses Bereiches die Definitionsmacht für Prioritätensetzung und können den Druck der Kunden differenziert weitergeben. Manchmal wird dieses Druckmittel inflationär gebraucht. Dann kann es einen Teil seiner internen Wirkung verlieren⁷².

⁷⁰ Die von Trevino et al. (1990) beschriebene Perspektive des symbolischen Interaktionismus spielt in diesem Falle möglicherweise eine Rolle. Einem ordentlich getippten, sehr förmlichen Memo, welches per Hauspost versendet wird, kann eine höhere Bedeutsamkeit zugemessen werden, als einem E-Mail, welches unter einer Vielzahl von anderen Mitteilungen eher verschwindet. Zudem ist es beim Versand von Schriftstücken sicherer, daß dieses Schriftstück von den Empfängern zu den Akten gelegt wird. Dort soll es ja später zum Beweis der eigenen Unschuld wieder hervorgeholt werden können. Ein weiterer Grund für die Nutzung des Hauspostweges ist, daß es zum Untersuchungszeitpunkt zweifelhaft war, ob im Marketingbereich bereits eine kritische Masse (Markus 1990) von Nutzern erreicht war.

⁷¹ Mikropolitisch (vergl. Ortman et al. 1990 und Crozier/Friedberg 1979) betrachtet könnte man den Gebrauch des Kundenarguments als Realisierung eines Drohpotentials, welches sich aus der Beherrschung einer relevanten Unsicherheitszone ergibt, bezeichnen. Mikropolitische Macht besitzt aber auch der Bereich Produktion, denn dort können Anforderungen aus dem Marketingbereich als undurchführbar dargestellt werden. Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing haben kaum Möglichkeiten, eine solche Aussage zu überprüfen. Insofern beherrscht der Produktionsbereich ebenso eine relevante Unsicherheitszone.

⁷² Auch Ortman et al. (1990:416) betrachten den inflationären Gebrauch von Drohpotentialen: "Drohpotentiale aber dürfen nicht verschlissen werden. Sie nutzen sich ab. Ihre Inanspruchnahme höhlt

Für eine solche subtile Art der Druckausübung scheint E-Mail nicht gut geeignet zu sein. Bei der Anwendung des Kunden-Argumentes handelt es sich, solange es im Vorfeld von Konflikten gebraucht wird, um die Übermittlung informeller Informationen, die von beiden Seiten eher vertraulich behandelt werden. Demjenigen, der solche informellen Informationen nutzt, kann es nicht Recht sein, wenn diese per E-Mail an Personen gelangen, die nichts direkt damit zu tun haben. Zumal es sich bei den Anforderungen oftmals um interne Dienstleistungen handelt, die sich im Grenzbereich dessen bewegen, was eigentlich vom Kunden bezahlt werden müßte, aber manchmal aus Gründen der Kundenpflege umsonst weitergegeben wird. Die Mitarbeiter des Kundendienstes erhalten sich also durch differenzierten Gebrauch des Kunden-Argumentes und der Nutzung informeller Kanäle, Spielräume, die es ihnen ermöglichen, durch ihre Funktion als Mittler zwischen Kunden und Unternehmen variabel der jeweiligen Problemstellung anzupassen. Dabei zeigt sich aber auch, daß E-Mail in dem Bereich mikropolitischer Auseinandersetzungen für viele Kommunikationsprozesse als eher ungeeignet erscheint, denn vieles, was den Gegenstand und das Repertoire solcher Auseinandersetzungen ausmacht eignet sich nicht zur Dokumentation, weil es durch die offizielle Organisationspraxis nicht immer gedeckt ist, bzw. ansonsten der Genehmigung bedürfte, was zusätzliche Arbeit und in manchen Fällen einen ungewissen Ausgang der Bemühungen zur Folge haben könnte.

sie paradoxerweise aus und muß deshalb minimiert werden."

5.3. Umstrukturierung permanent: Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur

Während des Untersuchungszeitraumes von drei Jahren beim untersuchten Unternehmen gab es immer wieder Versuche der Einführung neuer Managementkonzepte die zumeist "von oben" durch die Muttergesellschaft in den USA initiiert wurden. Die Einführung solcher Modelle mit der einhergehenden Schulung der Mitarbeiter blieb in der täglichen Praxis meist wirkungslos. Die Schulung erfolgte nach dem Hierarchieprinzip und nach einem Bereichsprinzip: je weiter oben und je näher an den Kunden, um so mehr wurde geschult. Bis auf die Ebene der Ausführenden kam selten mehr als ein sehr geringer Teil dessen durch, was zunächst intendiert war. Wie in vielen Unternehmen setzte man auf die Multiplikatorwirkung der Vorgesetzten. Abgesehen von der Frage, ob es sich dabei um die richtige Strategie zur Durchsetzung einer neuen Firmenphilosophie handelt, wo doch solche Konzeptionen theoretisch vor allem auch auf jene ausführenden Mitarbeiter wirken sollen, macht die Tatsache, daß die Informationen, die oben mit einem großen Trichter hineingegeben wurden, unten nur tröpfchenweise ankommen, auf ein Kommunikationsproblem aufmerksam. Dabei ist allerdings unklar, ob diese Probleme bei der Einführung von neuen Organisationskonzepten auch der Geschäftsleitung bekannt waren.

Ein Beispiel dafür ist die Idee des Customer Focus. Während Abteilungsleiter und Marketingberater noch mit einer Klausurtagung von zwei Tagen auf die neue kundenzentrierte Philosophie eingeschworen wurden, dauerte die Schulung für die Mitarbeiter in einigen Abteilungen lediglich einen Nachmittag und erschöpfte sich im Anschauen eines Videofilmes mit anschließender kurzer Diskussion. Bis hin zu strukturellen Problemen, wie es möglich ist, die angestrebten Verhaltensweisen etwa während Zeiten hohen Arbeitsdrucks umzusetzen, wurde bei dieser Tagung nicht vorgedrungen. Die Einführung des neuen Kommunikationssystems Electronic Mail für interne Anwendungen wurde nachträglich mit den beschriebenen Kommunikationsproblemen legitimiert (vergl. Kapitel 6). Wobei diese Probleme erst durch eine Mitarbeiterbefragung, die auf Betreiben der Muttergesellschaft zustande kam, manifest wurden.

Der Zeitraum der Einführung von E-Mail, aber auch schon einige Zeit davor, war geprägt durch einen Generationenwechsel beim Management. Die Organisationsstruktur war so lange relativ stabil, wie es sich bei dem Unternehmen um den einzigen Anbieter genannter Dienstleistungen handelte. Als in den 80ern ein weiteres Unternehmen ein ähnliches Produkt anbot, kam es zu einer Krise, die Entlassungen zur Folge hatte. Von diesen Entlassungen war das Management zunächst kaum betroffen, allerdings blieb, aus den zu dieser Zeit gewonnenen Erfahrungen, ein tiefes Mißtrauen zwischen Arbeitnehmervetretern und Geschäftsleitung zurück.

Mit dem Wechsel des Deutschland-Geschäftsführers nach der Krise wurden nach und nach die alten Manager durch neue ersetzt. Es kam zu Frühpensionierungen und Versetzungen; einige Manager lösten ihren Vertrag in gegenseitigem Einvernehmen nach Unstimmigkeiten über die Führung ihrer Abteilungen auf.

In dieser Zeit um etwa 1990, wurde auch eine große Abteilung reorganisiert, die bisher immer für einen Großteil von zwar unsystematischen, aber dennoch prestigeraubenden und kostenträchtigen Fehlern verantwortlich war. Zur Planung der Reorganisation wurden einige Sachbearbeiter aus der Abteilung zu Klausurtreffen zusammengeholt. Dort wurde zusammen mit dem Management über die neue Struktur nachgedacht.

Hierin drückt sich ein nicht zu unterschätzender Ansatz zur Partizipation aus, der sich allerdings nur auf einen kleinen Teil der Mitarbeiter bezog und zwar hauptsächlich auf jenen Teil der Mitarbeiter, der für eine Gruppenleiterposition vorgesehen war. Ergebnis der Beratungen war eine Reorganisation, bei der es zu neuen Titeln und neuen Hierarchiestufen kam. So wurde für Sachbearbeiter eine Junior- und Seniorposition geschaffen, mit der je nachdem unterschiedliche Kompetenzen verbunden wurden. An die Stelle von ehemals 2 Gruppenleitern traten nun sieben. Hinzu kamen neben dem Abteilungsleiter noch 2 Stellvertreterpositionen. Begründet wurde diese Struktur mit der Übersichtlichkeit der Arbeitsgruppen, vor allem aber mit den Leistungsanreizen in Form von Aufstiegsmöglichkeiten. Karriereplanungen, wie sie in anderen Abteilungen bereits bestanden, sollten damit ermöglicht werden.

In einem Widerspruch hierzu stehen zur gleichen Zeit Bestrebungen in anderen Abteilungen, z.B. der Statistik-Abteilung, die Gruppen weitgehend aufzulösen und die Mitarbeiter so fortzubilden, daß jeder in der Lage sein kann, die in der Abteilung anfallenden Tätigkeiten, die heute innerhalb einer Gruppe erledigt werden, zumindest aushilfsweise durchzuführen. In dieser Phase ist keine einheitliche Managementstrategie zu entdecken, zumal es sich um Umorganisirungen in beiden Abteilungen handelt und beide Abteilungen zur gleichen

Hauptabteilung gehören.

Solche Strukturen werden geplant und errichtet; Mitarbeiter werden aufgefordert, sich voller Engagement an dieser neuen Struktur zu beteiligen. Eine solche Strukturveränderung hat eine motivationale Funktion auf die Beteiligten. Dysfunktionen ergeben sich insofern, als Aufstiegsanreize für die Mitarbeiter der umstrukturierten Abteilung geschaffen werden sollten, einige Mitarbeiter etwa für die Besetzung der Gruppenleiterpositionen aber aus einer anderen Abteilung abgeworben wurden⁷³. Die erwartete Aufbruchstimmung in der umstrukturierten Abteilung und das Brechen der, durch das Management selbst gesetzten Versprechungen, sorgen bei den Mitarbeitern für einen Vertrauensverlust⁷⁴ und damit einhergehenden Motivationsdefiziten, die den ganzen Sinn einer solchen Umstrukturierung in Frage stellt. Aber auch die aus anderen Abteilungen abgeworbenen können sich nach einer solchen Umstrukturierung nie sicher sein, ob ihre gerade gewonnene Position nicht nach relativ kurzer Zeit einer Neuorganisation zum Opfer fällt, weil sich die neu eingerichtete Struktur aus z.B. eben genannten Gründen nicht bewährt. Aber mit jeder Umstrukturierung, die die Mitarbeiter mittelbar oder unmittelbar betrifft, verliert die Funktion der Aufbruchstimmung, nämlich der Gedanke an die Möglichkeit der Verbesserung des Betriebsgeschehens, an Relevanz für den einzelnen Mitarbeiter.

Die unten beschriebenen Strukturprobleme der Befriedigung betrieblicher Partizipations- und Informationsanforderungen stehen dabei einer motivierten Mitarbeit der Angestellten im

⁷³ Der jetzige Hauptabteilungsleiter, zu dessen Bereich die an dieser Stelle beschriebene Abteilung gehört, war vorher Abteilungsleiter der Abteilung, aus der die Abgeworbenen kamen. Damit wird deutlich, daß es bei der Ausgestaltung der neuen Strukturen wahrscheinlich nicht so sehr um die Ausfüllung einer der wesentlichen legitimatorischen Grundlagen der Umstrukturierung (Motivation durch Aufstiegsmöglichkeiten, der in dieser Abteilung Beschäftigten) ging, sondern um Mikropolitik dergestalt, daß der neue Hauptabteilungsleiter "sichere", ihm zugeneigte Mitarbeiter an herausragenden Positionen haben wollte.

⁷⁴ Die neuere Managementliteratur hat im Zusammenhang mit Konzepten der Unternehmenskultur den Begriff des "Management by Confidence" geprägt. Kennzeichen eines Vertrauensschwundes sind: "innere Kündigung", Zurückweisung von Innovationen, Kompetenzverweigerung, Verantwortungsabwehr, mangelhafter Informationsaustausch, destruktive Cliquesbildung, viele Beschwerden, hohe Fehlzeiten und Fluktuationsraten. Und ganz allgemein ein Zustand, wo die Probleme nicht gelöst werden. Am Ende steht die Existenzbedrohung für den Betrieb oder die Abteilung" (Schneider 1992:27). Zu den Komponenten einer vertrauensfördernden Unternehmenskultur gehören u.a. "die Bereitschaft, Zusagen und Versprechungen, die Aufgaben, Kompetenzen, Versetzung, Ernennung, Beförderung, Lohnfragen u.ä. betreffen, einzuhalten und zu begründen, wenn man sie nicht oder nicht vollständig erfüllen kann. "Was geht mich mein Geschwätz von gestern an!" ist in solchen Situationen sicher nicht angebracht.", sowie "die Bereitschaft, vor wichtigen Entscheidungen die Ansichten der Mitarbeiter anzuhören und mit ihnen zu erörtern. Ebenso müssen sie an den Prozessen der Zielbestimmung, der Planung und der Problemlösung sowie an der Vorbereitung und der Findung von Entscheidungen, die sie persönlich berühren, partizipieren" (Schneider 1992:28).

Wege. Die Ursache dafür ist neben anderen Gründen, auch in Gerüchten⁷⁵ um solche Umstrukturierungen zu suchen. Wenn etwa eine Umstrukturierung geplant ist, werden manchmal sogar die Mitarbeiter einbezogen. Bis zur Umsetzung der Planung aber dauert es Monate oder länger, in denen keine Informationen zum Sachstand weitergegeben werden. Wenn es dann so weit ist, die Umstrukturierung greift und die neuen Aufgabengebiete festgelegt sind, dauert es oft nochmals Monate bis die alten Aufgaben an andere u.U. neu eingestellte Mitarbeiter, die zunächst eingeführt und angeleitet werden müssen, übergeben werden können. Bis dahin ist soviel Zeit vergangen, daß manchmal schon wieder an eine neuerliche Umstrukturierung gedacht wird. D.h. häufig bleibt den neu eingerichteten Strukturen überhaupt keine Zeit sich zu bewähren.

In einer Reihe von Abteilungen sind Karrieremöglichkeiten und Planungen seit langem fester Bestandteil der Erwartungen von Berufsanfängern, zumal in Broschüren für Berufsanfänger damit geworben wird.

So zum Beispiel für die Karriere im Bereich Marketing/Vertrieb:

"Nach Abschluß der Traineeausbildung werden Sie zum Junior-Marketingberater befördert. In dieser Funktion tragen sie erstmals Umsatzverantwortung und erhalten die Aufgabe, kleinere bis mittlere Kunden selbständig zu beraten. (...) Wenn Sie mindestens zwei Jahre erfolgreich in dieser Funktion tätig waren, besteht der nächste Schritt in der Beförderung zum Senior-Marketingberater. Sie betreuen nun Großkunden auf nationaler und internationaler Basis und arbeiten an Projekten mit umfassender und schwieriger Aufgabenstellung mit. Sie machen erste Führungserfahrungen durch die intensive Betreuung von Trainees.

Senior-Marketingberater ist die Ausgangsstufe für die Position eines Abteilungsleiters in unseren Bereichen Marketing und Vertrieb. (...) Neben der vertriebsorientierten Karriere gibt es auch in unserer Marketingabteilung eine weitere Laufbahn. In dieser können Sie sich fachlich weiterentwickeln und Spezialistenaufgaben als Produkt-Manager in der Betreuung einer unserer Dienstleistungen übernehmen. Aus beiden Positionen heraus ergeben sich internationale Möglichkeiten, die Sie für eine mehr oder minder lange

⁷⁵ Nach Bräutigam (1961) entstehen Gerüchte in Zeiten der Unsicherheit durch eine falsche betriebliche Informationspolitik. Wo diese Politik versagt, kommt es zu Gerüchtebildung und aggressiven Konflikten. Gerüchtebildung ist eine Ersatzbefriedigung für mangelnde Information (vergl. auch Bergmann/Zapf 1965).

Zeit ins europäische oder überseeische Ausland führen."⁷⁶

Bei Berufsanfängern werden mit solchen Aussagen Erwartungen geweckt, die allein strukturell nicht erfüllbar sind. Mag der Titel 'Senior-Marketingberater' in der beschriebenen Abteilung für die meisten Mitarbeiter erreichbar sein, ist die Zahl der weiteren Aufstiegsmöglichkeiten allerdings sehr begrenzt. Die Nichterfüllung von Aufstiegserwartungen kann sich auf die Motivation und das Interesse an Beteiligung negativ auswirken.

Bedenkt man, daß die oben zitierten Ausführungen zu den Karrierewegen 1991 formuliert wurden, ab 1992 wird aber schon eine ganz andere Linie verfolgt. Ein Jahr später ist ein großer Teil der beschriebenen Aufstiegsmöglichkeiten und Titel bereits wieder obsolet.

Als Managementstrategie wird etwas versucht, was man mit dem Schlagwort "Lean-Management" relativ gut beschreiben kann.

"Weg von der Pyramide, hin zu einer flachen Organisation mit einer möglichst umfangreichen Übertragung von Macht auf die Mitarbeiter.(...)Es wird natürlich nicht völlig ohne Hierarchie laufen. Aber wir hatten vorher an die zehn Hierarchiestufen und haben jetzt auf die Hälfte reduziert.(...) Es gibt die Stufen President, Senior Vice-President, Vice-President, Director und Manager. (...) Wir versuchen die Teamstruktur wirklich bis auf den operating level des Unternehmens herunterzutragen. (...) Letztlich soll es so werden, daß das ganze Unternehmen nur noch aus Teams besteht, wobei die Leute dann meist nicht nur in einem, sondern in mehreren Teams sitzen. (...) Jeder wird sich daran gewöhnen müssen, eine ganze Reihe von Hüten zu tragen, bzw. die Hüte ständig zu wechseln."⁷⁷

Mit dem neuen Ansatz werden nicht nur ein großer Teil der Aufstiegserwartungen, die aufgrund von Broschüren und Einstellungsgesprächen geweckt wurden, enttäuscht, es werden auch langjährige Mitarbeiter, die auf der beschriebenen Karriereleiter bereits einige Schritte aufgerückt sind, wieder formal degradiert. So ist der ehemalige Gruppenleiter nun genauso 'Executive' wie der ehemals unterstellte Sachbearbeiter. Der ehemalige Hauptabtei-

⁷⁶ Zitat aus einer im Herbst 1991 erstellten Broschüre zur Werbung von neuen Mitarbeitern. Dort werden beispielhaft die Karrieremöglichkeiten der Marketingabteilung und des Bereichs 'Information Systems' aufgeführt.

⁷⁷ Auszüge aus einem Interview des Geschäftsführers in einer Managementzeitschrift im Frühjahr 1993.

lungsleiter nun genauso Manager wie der Abteilungsleiter⁷⁸. Es ist zu vermuten, daß diese Titeldegradierungen entweder den informellen Fortbestand der Hierarchie oder die innere Emigration der betroffenen Mitarbeiter zur Folge haben wird.

Was aus Gesprächen mit Mitarbeitern deutlich wird, ist, daß diese beschriebene Philosophie des Lean-Managements gar nicht allen Mitarbeitern bekannt ist, und wenn, dann gerade mal rudimentär. Noch Ende 1993, also geraume Zeit nach Einführung der 'Lean' Konzeption wurden Mitarbeiter zu Gruppenleitern ernannt, obwohl es diese Position aufgrund offizieller Verlautbarungen gar nicht mehr hätte geben dürfen. Vielleicht sind diese Widersprüche dadurch zu erklären, daß das lokale Management solche Vorgaben der Zentrale nur scheinbar oder partiell in die Tat umsetzt.

Eine weitere Verunsicherung der Mitarbeiter hinsichtlich der offiziellen Aussagen zu ihrem Tätigkeitsfeld und ihrer Position im Betrieb kommt damit hinzu. Zunächst scheint es, als hätten alle Mitarbeiter in den verschiedenen Teams mehr Partizipationsmöglichkeiten. In dem jeweiligen Team sitzen Sachbearbeiter und Führungskräfte gleichermaßen und diskutieren scheinbar gleichberechtigt miteinander. Erfahrungen mit dem kurzen Bestand von Strukturen und inflationärer Gebrauch von Managementkonzeptionen müssen die Mitarbeiter skeptisch gegenüber allen Neuerungen machen, die jeweils als die ultimative und beste Struktur angekündigt werden, nach kurzer Zeit aber meist als überholt gelten und zu neuer Verunsicherung gegenüber dem, was da kommen mag, führt.

Bei einer mikropolitischen Analyse in der von Ortmann et al. (1990: 58ff) vorgeschlagenen Fassung handelt es sich bei den laufenden Umstrukturierungen um ein Ringen zwischen Routinespielern und Innovationsspielern. Routinespieler erfüllen eher Routinetätigkeiten, deren ordnungsgemäße Erledigung erlaubt ihnen, Gewinne aus ihrer Tätigkeit zu ziehen. Innovationsspieler sind dagegen zumeist hierarchisch höher angesiedelt. Deren eigene mikropolitische Gewinnchancen liegen woanders. Sie gewinnen, wenn sie Dynamik, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Innovationsbereitschaft und erfolgreiche Projekte vorweisen können. Beide Spiele sind ineinander verschränkt, keines kann ohne das andere existieren. Innovationsspiele sind dabei jedoch immer eine Bedrohung für Routinespiele, denn eine Innovation der Organisationsstruktur zerstört zunächst die formellen, wie informellen Machtstrukturen der Routinespieler. Diese müssen dann erst in einem langwierigen Prozeß wieder aufgebaut werden; Routinen für Arbeitsabläufe müssen neu eingeführt werden. Der normale Arbeitsablauf wird dadurch aus der Sicht der Routiniers gestört, deren eigene

⁷⁸ Eine offene Frage ist, wie es um die Gratifikationen für Hauptabteilungsleiter steht. Etwa der Dienstwagen, bisher ein BMW der 5er Reihe.

Machtbasis zerstört. Letztlich ergeben sich permanente Konflikte zwischen beiden Spielen, die in Zeiten zunehmender Innovationsgeschwindigkeit zu einem organisatorischen Dauerproblem werden können, nämlich dann, wenn "ein *Bestand* an Qualifikationen, Regeln und Verfahrensweisen, wie er im Routinespiel unbedingt gebraucht wird, sich kaum noch aufbauen oder nur noch wenige Jahre hinweg nutzen läßt, bis er durch das nächste Innovationspiel schon wieder in *Bewegung* gerät" (Ortmann et al. 1990:59).

Wenn es sich bei den Routinespielern nun hauptsächlich um die ausführenden Mitglieder von Organisationen handelt, und diese durch die (zu)hohe Geschwindigkeit von Innovationen gar nicht die Gelegenheit haben, Routinen herauszubilden und sich dieser zu bedienen, dann befindet sich die Organisation neben einer permanenten Unsicherheit auch in einem permanenten Experimentierstadium und damit letztlich in der Krise. Dies mag zwar für die Profilierung der Innovatoren nützlich sein, auf die Gesamtorganisation bezogen ist jedoch eine zu hohe Umstrukturierungsrate eher schädlich⁷⁹. "Gerade bei organisatorischen Entwicklungsprojekten werden häufig die Promotoren mit den Auswirkungen ihrer Initiativen nicht mehr konfrontiert. Sei es, daß sie zu "höheren" Aufgaben berufen wurden, sei es, daß sie auf ein Abstellgleis geschoben wurden - je nachdem, wie es ihnen gelang, ihr Projekt im Hause zu vermarkten" (Weltz 1986). Dieses Zitat von Friedrich Weltz trifft für das hier untersuchte Unternehmen genau den Kern. Wenn sich das interne Managementkarusell wieder einmal dreht, ist kaum eine Umstrukturierung soweit abgeschlossen, daß sich die neuen Strukturen verfestigen konnten. Der neu ernannte Manager für diesen Bereich muß seinen Vorgesetzten erneut seine Management-, sprich Innovationsfähigkeit durch eine erneute "Verbesserung" der Organisationsstruktur unter Beweis stellen. Wenn es gelingt, mit der Aussicht bald befördert zu werden. Bei Versagen kann in der Regel mit einem Wegloben gerechnet werden. Fazit: die Organisationsstruktur kommt bei einer solchen Aufstiegslogik nie zur Ruhe.

Aus der planerischen Sicht scheint die Organisation in Teams künftigen Flexibilitätsanforderungen an Innovationsgeschwindigkeit und kostengünstiger und qualitativ hochwertiger Produktion entgegenzukommen. Informationen fließen besser; die hohe Detailkompetenz der einzelnen Mitarbeiter wird für das Gesamtziel der Organisation besser ausgenutzt. Eine solche "Lean-Organisation" trägt aber auch der Verkürzung der Informationswege Rechnung. Auch hierfür wird eine Minimierung der Zahl an Hierarchiestufen und damit eine Vermehrung der Bereiche auf gleicher Hierarchiestufe notwendig

⁷⁹ An dieser Stelle könnte man schlußfolgern, daß, je mehr Aufstiegschancen dem Management eröffnet werden, umso mehr Manager haben ihr Talent als Innovatoren unter Beweis zu stellen. Überreaktion auf der Seite der Innovatoren bedeutet für Organisationen, in denen ein essentielles fragiles Ineinandergreifen von Innovation und Routine besteht, aber eine permanente Gefährdung.

(Litke/Maciejewski 1985). Kontrollkosten (vergl. Ortman 1992) können so gespart werden, diese Funktion übernimmt das Team, die Arbeitsgruppe. Dieser Einsparung stehen neue Kosten entgegen: Koordinierungskosten. Ein Teil der Zeit, der bisher zur sachbezogenen Arbeit herangezogen werden konnte, wird nun für Sitzungen in Teams verwendet. Zur Zeit ist es noch immer unklar, inwieweit diese Organisationsform wirklich eingeführt wird oder die traditionelle hierarchische Struktur erhalten bleibt.

5.4. Probleme der Befriedigung betrieblicher Partizipationsansprüche

Wie oben argumentiert, gehört zu den neuen betrieblichen Anforderungen auch ein Mehr an Partizipation der Beschäftigten. Dem stehen in vielen Fällen strukturelle Probleme entgegen. Im folgenden soll dies an einem Beispiel erläutert werden. Als Beispiel dient der Konfliktfall der Umstrukturierung einer Abteilung.

Fallbeispiel:

Einige Mitwirkende an der Entscheidungsfindung (Abteilungsleiter, stellvertretender Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter) schlagen die Umstrukturierung einer Abteilung vor. In der nachfolgenden Zeit, in der die Willensbildung noch nicht endgültig abgeschlossen ist, sickern Gerüchte und Andeutungen durch. Innerhalb der gerüchteweise betroffenen Mitarbeiter entsteht Unsicherheit und Demotivation. Einer der am Entscheidungsprozeß Beteiligten läßt zufällig einen Ausdruck einer Electronic-Mail-Mitteilung zu diesem Thema am Drucker liegen. Mitarbeiter einer nicht betroffenen Abteilung finden diesen Ausdruck und informieren die betroffenen Kollegen. In der Mitteilung finden sie genaue Angaben über die zukünftigen Tätigkeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter.

Anfragen beim eigenen Abteilungsleiter, der offensichtlich selbst nicht eingeweiht war, und Betriebsrat zu diesem Thema bleiben erfolglos. Nach mehreren Monaten, ca. 2 Wochen vor der vorgesehenen Aufnahme der neuen Tätigkeit werden die Mitarbeiter über ihr zukünftiges Tätigkeitsfeld informiert.

Perioden mit solchen Informationsdefiziten (vergl. Bräutigam 1961) zerstören die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Entscheidungsträgern und demotivieren nicht nur die direkt Betroffenen. Die informellen Informationskanäle tragen diesen Zustand in Form von Gerüchten durch das ganze Unternehmen, wodurch auch nicht direkt Betroffene emotional in das Geschehen eingebunden werden. Die Betroffenen möchten an solchen Entscheidungen beteiligt werden. Dies erscheint gerade dann wichtig, wenn den Mitarbeitern auf anderen

Ebenen größere Verantwortungsbereiche zugestanden werden sollen. Die Nichteinbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung von Umstrukturierungen scheint dann nur schwer zu rechtfertigen.

Einer direkten Beteiligung steht allerdings in vielen Fällen ein mangelnder Überblick über die Intentionen der Umstrukturierung sowohl aus der Makroebene der (vermeintlichen) betrieblichen Anforderungen, als auch die Unkenntnis und das Unverständnis für Intrigen und Konkurrenzen, sprich die Mikropolitik zwischen Abteilungen, Abteilungsleitern und Geschäftsführern um Macht und Einfluß, sowie Einkommen, entgegen. Bei der Erklärung dieses Sachverhaltes folge ich Friedberg (1988:43) "Die grundlegende Dynamik von Machtbeziehungen ist somit nicht die der freien Konkurrenz, sondern die *Tendenz zum Monopol*. In dem Maße nämlich, in dem einer der Gegenspieler entweder im Alleingang oder durch Koalition mit anderen imstande ist, sich eine Monopolstellung für die Lösung eines für die anderen wichtigen Problems zu sichern, ist seine Macht am größten und am abgesichertsten: er ist zumindest kurzfristig unersetzbar und kann seine Bedingungen diktieren. Die immer wieder beobachtbaren und beklagten Tendenzen der Organisationen zur Verkrustung, zu Sklerose, zu Undurchsichtigkeit und bürokratischen Abschottungen u.a.m. finden in dieser Dynamik ihre Erklärung. Offene, unbeschränkte Kommunikation, Transparenz des Organisationsgeschehens und durchgehende Flexibilität der Strukturen sind mit der Dynamik von Machtbeziehungen unvereinbar, die immer wieder die zu ihrer Ausübung notwendigen Strukturen erzeugen und reproduzieren."⁸⁰

Die Entscheidungsträger sehen also die Gefahr bei einem solchen Vorgehen, Autorität und damit interne Durchsetzungsmacht gegenüber ihren Mitarbeitern einzubüßen, wenn z.B. eigene Vorschläge nicht in der von ihnen ursprünglich beabsichtigten Form durchsetzbar sind. Hinzu kommt zusätzlich, daß der Betriebsrat Mitspracherechte besitzt, die aber erst in einem Stadium greifen können, in dem der Meinungsbildungsprozeß auf der Leitungsebene weitgehend abgeschlossen ist.

Auch ist anzunehmen, daß ein Entscheidungsprozeß über eine so weitgehende Maßnahme wie eine Umstrukturierung eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Eine Diskussion mit den Betroffenen vor der endgültigen Entscheidung könnte dort nur die Unsicherheit erhöhen, zumal dann, wenn Personalentscheidungen zu treffen sind. Es läßt sich also folgern, daß es dem Management in einer hierarchischen Organisation aus den aufgeführten Gründen schwer fällt, die Beteiligungsansprüche der Mitarbeiter zu befriedigen.

⁸⁰ Hervorhebung im Original

Gestiegenes Bildungsniveau und Wertewandel führen bei den Mitarbeitern aber zu tendenziell weiter steigenden Beteiligungsansprüchen. Werden diese nicht befriedigt, dann können Auswirkungen wie Demotivation und Kündigung von qualifizierten Mitarbeitern erwartet werden. Das Unternehmen befindet sich also in einem Dilemma: Die Beteiligungsansprüche der Mitarbeiter scheinen von offizieller unternehmenspolitischer Seite her unterstützt zu werden, zumindest, was die internen - und die Presseveröffentlichungen angeht. In den alltäglichen mikropolitischen Auseinandersetzungen jedoch, wird dieses Anliegen konterkariert.

Was aber, in dem hier diskutierten Zusammenhang weit wichtiger ist, eine offene Kommunikation kann nicht zustande kommen, da sich die Mitarbeiter entgegen der offiziellen Unternehmensgrundsätze nicht als Personen ernst genommen fühlen. Offene Kommunikation kann aber als ein Grundstein für weitergehende Partizipation angesehen werden.

Auf einer Betriebsversammlung informierte der Geschäftsführer die Mitarbeiter über die hohen Flexibilitätsanforderungen, die zukünftig an die Mitarbeiter gestellt werden. Umstrukturierungen hingegen stehen heute schon laufend auf der Tagesordnung. Kommt es nicht zu einer wirklichen Beteiligung, dann sind bei jeder Umstrukturierung erneut Unsicherheiten der Mitarbeiter zu erwarten. Solche Unsicherheiten haben aber Auswirkungen auf die Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen. Zum einen werden die Mitarbeiter bestrebt sein, ihre Qualifikationen so auszubilden, daß sie außer für die jetzige Organisation auch auf dem Arbeitsmarkt nachgefragte Qualifikationen erhalten bzw. ausbilden. Dies steht in einem Widerspruch zu betrieblichen Interessen und Anforderungen. So ist etwa die Übernahme von sehr organisationsspezifischen Aufgaben nicht so beliebt. Zum anderen hat die ungenügende Offenheit des Managements auch die Auswirkung, daß die Mitarbeiter sich eher nicht offen äußern, nicht sehr risikofreudig sind und sich eher einmal zu viel, als einmal zu wenig absichern. Und dies hat auch Rückwirkungen auf die Einführung neuerer Managementkonzeptionen, bei denen letztlich eine auf gegenseitigem Vertrauen basierte einheitliche betriebliche Wertegemeinschaft, den Rahmen für größere Verantwortungsspielräume der Mitarbeiter, bilden soll.

Dennoch werden Konfliktsituationen, wie die oben beschriebene kaum zu vermeiden sein. Die Betriebsleitung bemüht sich daher, den Beteiligungsansprüchen der Mitarbeiter auf anderem Wege zu entsprechen. Solche "Bemühungen" werden im nächsten Abschnitt diskutiert.

5.5. Informations- und Partizipationswege - Spielregeln für Organisationskultur

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich an den Europa-Geschäftsführer, den Germany-Manager oder den Geschäftsführer seines Bereiches persönlich zu wenden. Dies ist der Weg, auf dem Partizipationsansprüche kanalisiert und befriedigt werden sollen. Institutionalisiert wurden hierfür gemeinsame Mittagessen⁸¹ mit jeweils 20 zufällig nach Alphabet ausgewählten Mitarbeitern aller Hierarchiestufen mit dem Germany-Manager.

Die Nutzung der vertikale Hierarchiegrenzen durchdringenden elektronischen Post ist eine weitere Möglichkeit zur Weiterleitung von Vorschlägen, Anregungen, Problemen und Beschwerden direkt an einen Geschäftsführer. Der Filter der Sekretärin, die Anfragen und Vorsprachen kanalisieren kann, fällt in aller Regel bei E-Mail weg. Allerdings war diese Funktion bei der Einführung von Profs offenbar nicht intendiert.

Die Implementation solcher institutionalisierter Hierarchiedurchdringungsmechanismen kann, neben der Information des Geschäftsführers über Dinge, die ansonsten durch die Hierarchie von ihm ferngehalten werden, auch als Reaktion auf die beschriebenen strukturellen Probleme der Beteiligung bei Managemententscheidungen gesehen werden. Umstrukturierungsmaßnahmen wurden als Beispiel angeführt.

Solcherlei institutionalisierter Wege zur Durchdringung der Unternehmenshierarchie kommt zudem eine hohe symbolische Bedeutung zu:

- Für den einzelnen Mitarbeiter hat dies eine psychologische Bedeutung: im Prinzip könnte er sich jederzeit beschweren; da er dies in der Regel nicht tut, ist er dann selbst an der Misere mitschuldig und kann nicht mehr ohne Weiteres die Schuld nach Oben abschieben.
- Zumindest auf der kognitiven Ebene ist die Möglichkeit gegeben, sich auch über den eigenen Vorgesetzten zu beschweren.
- Bei einer schriftlichen Beschwerde hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, über den Umweg des höheren Vorgesetzten auf Kollegen Druck auszuüben,

⁸¹ In einem Artikel über Möglichkeiten des Managements zur Ausnutzung von informellen Beziehungsnetzen wird dort, wo informelle Netze abteilungsübergreifend gefördert werden sollen, als Strategie u.a. die Anbahnung solcher Beziehungen durch die Einnahme eines gemeinsamen "kräftigen Frühstücks" mit Mitarbeitern verschiedener Abteilungen empfohlen (Krackhard/Hanson 1994).

indem dem höheren Vorgesetzten eine Kopie eines Vorganges zugeleitet wird.

Bedeutung für das Management einer so möglichen Hierarchiedurchdringung:

- Symbolische Bedrohung des unteren und mittleren Managements, da das höhere Management über Informationen verfügen könnte, die nicht über den Dienstweg gelaufen sind und von denen das niedrigere Management das höhere- nicht informieren wollte. Intrigen und Aufstände auf niedrigerer Leitungsebene werden dadurch erschwert. Das untere und mittlere Management wird dadurch auch in seiner Macht bedroht.

- Durchbrechen der Abschottung des höheren Managements durch das niedrigere von der Basis und den Stimmungen der Basis. Dieses ist z.B. wichtig für die Einschätzung der Durchsetzbarkeit von Anweisungen.

- Möglichkeit, auch Verbesserungsvorschläge zu bekommen, die sonst vielleicht in der Hierarchie stecken geblieben wären.

Die Nutzung der Möglichkeiten der Hierarchiedurchdringung für jeden einzelnen bis auf die höchste Hierarchiestufe wird außer in seltenen Ausnahmefällen in der praktizierten Form eher symbolische als reale Bedeutung haben. Solche Formen der Partizipation können verstanden werden als Instrument zur Vereinnahmung, Befriedung, symbolischen und ritualisierten Austragung von Konflikten (vergl. Mambrey et al. 1986).

Im innerbetrieblichen Machtkampf⁸² kommen somit Maßnahmen, die vorgeblich und intendiert der partizipativen Einbindung der Mitarbeiter dienen, der Festigung der Position des Spitzenmanagements zugute, während die Position des mittleren Managements tendenziell geschwächt wird. Eine Herausbildung organisationsinterner vertikal orientierter Konkurrenz wird damit erschwert.

⁸² Innerbetrieblicher Machtkampf kann hier durchaus im Sinne der Debatte um mikropolitische Auseinandersetzungen innerhalb von Organisationen diskutiert werden. Die politikorientierte Perspektive pocht dabei auf den Eigensinn der Subjekte, der sich nie zur Gänze unterdrücken läßt (Türk 1989:124).

5.6. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurden spezifische Probleme der hochkomplexen auf Informationstechnologie beruhenden veränderten Produktionsweise aufgezeigt. Es können Fehler eines neuen Typus auftreten, die bis dahin kaum vorstellbare Dimensionen erreichen, bis hin zu einer möglichen Bestandsgefährdung des Unternehmens. Zur Minimierung dieser Risiken erscheint eine verstärkte Einbindung der Mitarbeiter und ein gesteigertes Verantwortungsbewußtsein bei jedem einzelnen angemessen zu sein. Managementkonzeptionen, die dieses sicherstellen sollen, sind mit den Schlagworten Customer Focus, Total Quality Management und Lean Management zu umschreiben. Theoretisch ließen sich der Customer Focus-Gedanke in die TQM-Konzeption überführen; die Ziele entsprechen sich. Beide Konzepte können als Teile von Lean-Management angesehen werden. Allerdings werden solche wahrscheinlich intendierten Zusammenhänge nicht den Mitarbeitern vermittelt. Vor allem durch die Art der Einführung von oben und durch häufige Umstrukturierungen verspielt das Management eine Menge Kredit bei den Mitarbeitern. Insbesondere Informations- und Kommunikationsdefizite sind dafür verantwortlich, daß vieles, was eigentlich mit dem jeweils neuen Ansatz beabsichtigt war, auf dem langen Wege zu dem einzelnen Mitarbeiter verloren geht.

Managementkonzepte scheinen dabei eher die Funktion von Leitbildern zu haben, als für eine direkte Umsetzung bestimmt zu sein. Leitbilder haben vor allem eine legitimatorische Funktion, ohne direkte Handlungsanweisungen zu geben. Dabei legen sie gleichzeitig Grob-Unternehmensziele fest. Die Umsetzung solcher Leitbilder geschieht im untersuchten Unternehmen, je nachdem, ob im Tagesgeschäft Bedarf besteht. Es werden zwar Leitbilder als allgemeine Orientierungsmuster ausgegeben; diese gerinnen aber nicht zur direkten Anweisung. Stehen konkrete Managementinteressen dem propagierten Leitbild entgegen, wird sich darüber hinweggesetzt. Das Leitbild neuerer Managementkonzeptionen gewinnt damit, von oben nach unten, zunehmend an Beliebtheit. Es dient zwar der Leitungsebene als Legitimationsgrundlage für Entscheidungen, solche Entscheidungen werden aber nur punktuell durchgesetzt. Im Großen und Ganzen verklingen solche Leitbilder im Getöse des täglichen Arbeitsgeschäftes. Zudem sind die Mitarbeiter an einen Wechsel der Parolen gewöhnt und diese werden von vielen Mitarbeitern hinter vorgehaltener Hand nicht mehr ernst genommen, bzw. werden bestenfalls in ihrem eigenen mikropolitischen Spiel auch wieder legitimatorisch, bzw. zum Einklagen bestimmter Vorteile beim Management, verwendet.

Der Versuch des Spitzenmanagements direkt mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, gefährdet dabei tendenziell das mittlere Management. Die Lean-Management-Konzeption sieht zudem eine Einebnung vieler hierarchischer Positionen vor. Sollte diese Strategie so

fortgesetzt, bzw. wirklich umgesetzt werden, dann ergibt sich ein Widerspruch zu offiziellen Unternehmensmitteilungen und eine Enttäuschung von Aufstiegserwartungen bei einer Reihe von Mitarbeitern. Auch dies führt zu einem Abbau an Vertrauen zwischen Management und Mitarbeitern. Weniger Hierarchieebenen erscheinen aber als Voraussetzung für das Gelingen der Konzeption Lean-Management.

Die uneinheitliche Managementstrategie kann zu einem guten Teil durch Mikropolitik erklärt werden. Die Forderungen nach Partizipation und Entscheidungsteilnahme sind für die Organisation funktional, da dadurch zusätzliche Leistungsressourcen mobilisiert werden können. Vielleicht stimmen solche Bemühungen auch zu einem guten Stück mit den Interessen des Spitzenmanagements überein. Folgt man aber Friedberg (1988), dann sind zusätzliche Autonomiespielräume, wie sie durch Partizipationsmöglichkeiten geschaffen würden, auch Machtressourcen. Jeder der organisationellen Spieler versucht aber seine Macht zu erhalten und auszubauen. Wie bereits festgestellt wurde, ist offene Kommunikation und Transparenz des Organisationsgeschehens gerade nicht mit der Dynamik von Machtbeziehungen vereinbar (Friedberg 1988). Offene und unbeschränkte Kommunikation, Transparenz und Flexibilität, dies sind nicht nur Forderungen der neueren Managementkonzepte, sie bilden gleichzeitig deren Voraussetzung. In letzter Konsequenz aber bedeutet dies, daß die neuen Managementkonzepte in der intendierten Form nicht mit der Organisationswirklichkeit in Einklang zu bringen sind. Sie lassen sich eher aus ihrer Legitimationsfunktion für Managementspiele verstehen. Allenfalls in Randbereichen ergeben sich daraus Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

Die Organisationsmitglieder stehen in einem Zielkonflikt, der vielleicht dennoch ein Stück weit solche Managementkonzeptionen umsetzen läßt. Zum einen scheint es (wie bereits erwähnt) für die Organisation überlebensnotwendig, kommunikative Strukturen zu errichten, flexibel und transparent zu sein, zum anderen stehen dem die individuellen Interessen der einzelnen Organisationsmitglieder mit ihren jeweiligen spezifischen Machtressourcen im Wege. Letztlich haben aber dennoch alle Organisationsmitglieder ein Interesse am Überleben der Organisation (vergl. Simon 1981), nicht zuletzt, um ihre eigenen Machtressourcen nicht zu zerstören. Die Mitarbeiter benötigen die Möglichkeit, sich einmischen zu können, um den neuen Herausforderungen (gefordert wird Engagement und Verantwortungsübernahme) für das Unternehmen gerecht werden zu können. Electronic-Mail scheint hier ein geeignetes Medium zu sein, diese Anforderungen umzusetzen. Insbesondere wegen der Möglichkeiten der Umgehung einzelner Hierarchiestufen. Informationen, die für Mitarbeiter bestimmt sind, müssen nicht unbedingt über den Dienstweg mit entsprechendem Verlust an Inhalt weitergegeben werden, es wird einfacher, direkt zu kommunizieren. Auch hierin kann eine Bedrohung des mittleren Managements gesehen werden.

Der Grundgedanke dieser Arbeit aber, Partizipationsmöglichkeiten, wie sie in neueren Managementkonzeptionen zur Erreichung von Flexibilität gefordert werden, mit Hilfe von E-Mail auf die Schiene zu verhelfen, scheint am Prellbock der Unternehmenswirklichkeit weitgehend zu scheitern. Zu viele Interessen stehen der konsequenten Einführung wirklich neuer Konzeptionen entgegen. Die Managementkonzeptionen verkommen zur Legitimationsressource des Managements, wobei diese gleichzeitig auch eine Ressource für die nichtleitenden Mitarbeiter, um Partizipation einzuklagen, darstellen. Insgesamt aber, so läßt sich dieser Abschnitt resümieren, ist die oben formulierte Bedingung für E-Mail als ideales Beteiligungsmedium, daß Partizipation nämlich innerhalb der Organisation wirklich gewollt wird, nicht einheitlich gegeben. Vielmehr sind widerstreitende Interessen verschiedener Funktionsgruppen erkennbar, die eine klare Aussage hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters kaum zulassen. Häufig scheint es eher so zu sein, daß das, was Oben erwünscht ist, von der Mitte derartig deformiert wird, daß Unten der Sinn des Ganzen nicht mehr erkennbar ist⁸³.

Ogleich es sich bei den berichteten Erfahrungen lediglich um einen Einzelfall handelt, der die Übertragung auf andere Organisationen nicht ohne Weiteres zuläßt, ist davon auszugehen, daß sich Strukturen und Probleme in einer Vielzahl von Organisationen ähneln. Insbesondere zeigt sich, daß offizielle Unternehmensmitteilungen, die von der Presse veröffentlicht werden, mit der Organisationswirklichkeit nicht unbedingt übereinstimmen müssen. So wichtig die Aufspürung von Tendenzen bei Veränderungen der Organisationsgestaltung auch sein mögen, scheinen Berichte aus der Presse, aber auch der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit, die einen Paradigmenwechsel versprechen angesichts der quantitativen Verbreitung solcher Konzepte, eher übertrieben.

Im nachfolgenden Kapitel soll anhand der Beschreibung des Einführungsverlaufs des neuen Kommunikationsmediums noch einmal auf die z.T. widersprüchliche Unternehmenswirklichkeit eingegangen werden.

⁸³ Nach den Erfahrungen, die die Mitarbeiter mit all den nicht eingelösten Versprechungen und der mangelhaften Umsetzung der propagierten Konzepte gemacht haben, erscheint eine offene Kommunikation ohnedies als unwahrscheinlich.

6. Einführung eines Mediums: von Hierarchien und Bedürfnissen

In diesem Kapitel wird beschrieben wie das neue Medium eingeführt wurde. Dabei wird davon ausgegangen, daß die Art und Weise der Einführung einer neuen Technik bereits die folgenden Aushandlungsprozesse beeinflußt. Ferner findet sich, an einem weiteren konkreten Beispiel dokumentiert, wie es im realen betrieblichen Prozeß, jenseits aller unternehmensoffizieller Ankündigungen, um die proklamierten Mitentscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bestellt ist. Insbesondere wird das Augenmerk auf den Begründungszusammenhang der Einführung des neuen Mediums gelegt. Dabei wird hinterfragt, was eigentlich von den ursprünglichen Intentionen der Einführung übriggeblieben ist, bzw. wie sich das damit zusammenhängende Argumentationsmuster im Zeitverlauf veränderte.

6.1 Intentionen der Einführung

Mit der Einführung von Electronic Mail⁸⁴ waren unterschiedliche Erwartungen verbunden. Im folgenden Abschnitt soll zunächst betrachtet werden, welche Erwartungen dies waren, und inwieweit sich diese umsetzen ließen.

6.1.1 Papierloses Büro

In Zukunftsprojektionen aus der Frühzeit der individuellen Datenverarbeitung wurde die "Substitution von Papier durch den Bildschirm" (z.B. Hohl/König 1982:50) vorhergesagt. Diese Idee klang zur Zeit der Einführung des elektronischen Kommunikationssystems durch die Geschäftsleitung Ende der 80er noch durch. So erklärte der Hauptgeschäftsführer vor der Inbetriebnahme des Systems auf einer Betriebsversammlung, daß ein Kommunikationssystem installiert werden solle, um dem papierlosen Büro einen Schritt näher zu kommen⁸⁵.

⁸⁴ In dem hier untersuchten Unternehmen wurde das Electronic Mail System Profs von IBM installiert.

⁸⁵ In vom Fachbereich Information und Dokumentation (IuD) an der FH in Darmstadt durchgeführten Untersuchung in Großunternehmen wurde eine repräsentative Auswahl von EDV- und Organisationsleitern nach ihrer Einschätzung zum Büro der Zukunft befragt. Immer wieder wurde dabei die Vision des papierlosen Büros genannt. Dabei bedeutet dies zwar nicht "kein Papier" mehr, aber eine Reduzierung der Papierflut wurde allgemein erhofft (Zajonz 1992).

Papierloses Büro bedeutet in diesem Kontext nicht so sehr die Einsparung von Papier, was zwar Motiv gewesen ist, aber sich so nicht verwirklichen ließ. Es ging vielmehr hauptsächlich darum, immer wiederkehrende Formulare per Profs weiterzuleiten und auf diesem Weg bearbeiten zu können. Neben Einsparungen bei der Ablage erhoffte man sich, die Laufzeiten der Bearbeitung solcher Formulare, hier insbesondere die Auftragsannahme und Weitergabe zu verkürzen. Dies hätte auch zu einem Servicegewinn gegenüber den Kunden führen können, denn es wurde erwartet, den Zeitraum zwischen Ende der Auftragsannahme und Beginn der nächsten Produktionsperiode um einige Tage verkürzen zu können. Damit wäre die Möglichkeit verbunden gewesen, flexibler und schneller auf Änderungswünsche der Kunden einzugehen. In den Ausführungen eines Experten zu diesem Thema scheint eine gewisse Enttäuschung durch, weil diese Chance zu einer weitergehenden Anwendung nicht genutzt wurde.

"Für (diese Abteilung) sollte in diesem Zusammenhang etwas anderes noch gemacht werden, was aber nicht funktioniert hat. Von daher waren wir mit diesen Stellen relativ eng in Kontakt. Eine Erweiterung wäre es ja gewesen, unsere Aufträge über ein solches System laufen zu lassen, was aber nicht geschafft worden ist; von der Software her. (...) Es war natürlich auch daran gedacht, hier genauso wie das, was für diese Abteilung gemacht werden sollte, sollte auch eine Erweiterung bis hin zum Kunden gehen und man muß sagen, daß so gesehen einige Teile, von dem was mal in der Theorie besprochen worden ist, einige Teile mittlerweile weit weg sind von der Realisierung, so daß die Leute den Kern oder das Ur-Profis zwar nutzen, aber einige wissen auch um einige Varianten oder Features, die mitgeliefert werden sollten und wegen denen hatte man sich hauptsächlich darum gekümmert, die aber nicht realisiert worden sind. Das ist eigentlich nicht so schön."

Ein anderer Experte äußert sich mehr zu den Features, die zunächst geplant waren:

"Man wollte bestimmte Sachen in Profs vereinfachen. Dafür wurde damals auch bei Herrn Walter⁸⁶ das EC-Forms angeschaut, probiert und dann mehr oder weniger abgelegt. Wo man Produktionsabläufe vereinfachen wollte. Das hat aber nicht geklappt. (...) Das lag an diesem Produkt. Was allerdings nun auch unter Profs lief. Es war für unsere Zwecke zu aufwendig."

Wäre E-Mail in dieser Form eingeführt worden, dann hätte sich ein weiterer Effekt eingestellt. Jeder, bei dem solche Formulare über den Schreibtisch gehen, hätte den Umgang mit Profs erlernen müssen. Eine solche Auseinandersetzung mit dem Medium im normalen Arbeitsprozeß wäre einem Zwang zur Beschäftigung mit Profs gleichgekommen. Wahrscheinlich hätte dadurch eine kritische Masse (vergl. Markus 1990) an Nutzern viel schneller erreicht werden können. Mit Sicherheit aber wäre dies ein Beitrag zu einer Akzeptanzsteigerung bei anderen Mitarbeitern gewesen.

"Es wäre ein Zwang gewesen, daß die dieses Produkt eben auch auf dem Tisch hätten haben müssen. Das wäre nur das erste gewesen. Man hatte noch weiter gedacht, so verschiedene Formulare über die Maschine laufen zu lassen. (...) Mit diesem Produkt wäre gesichert gewesen, indem, wenn ich das irgendwo hinschicke, nur derjenige in dem Moment, wo er es weggeschickt, seine Unterschrift darauf gesetzt hat. So in diesem Status dann. (...) Alle genehmigungspflichtigen Sachen hätte man darüber laufen lassen können. Weil in dem Moment, wo es weggeschickt wurde, oder bzw. die Unterschrift darauf gegeben worden wäre, wäre das Formular freigegeben worden etwa zur Personalabteilung" (z.B. für eine Mitarbeiteranforderung an die Personalabteilung)⁸⁷.

Bei der Einführung hatte man also zunächst nicht allein an ein Kommunikationssystem für alle gedacht, vielmehr war offensichtlich eine Hauptintention, Verwaltungsvorgänge zu beschleunigen und damit die Organisation effizienter zu machen. Das Medium war also seiner Intention nach weniger als Beteiligungsmedium gedacht; vielmehr versuchte man Dienstwege der klassischen Organisation durch das Medium zu beschleunigen. Diese Intention, die Beibehaltung und Verbesserung der bürokratischen Organisation kann als Widerspruch zu den heute in diesem Unternehmen propagierten Thesen der Verantwortungsübernahme der

⁸⁶ Name wurde vom Verfasser geändert.

⁸⁷ Anmerkung des Autors.

einzelnen Beschäftigten, bzw. Dezentralisation von Entscheidungen interpretiert werden.

6.1.2. Nicht intendiert: Rationalisierung von Schreibarbeitsplätzen erfordert ein neues Medium

Neben dieser Beschleunigung von Verwaltungsvorgängen war ein weiteres Motiv mit der Einführung verbunden. Es fehlte insbesondere innerhalb des Managements ein Kommunikationssystem, mit dem man interne Memos versenden konnte. Ein Großteil der Sekretärinnen wurde schon vor der Einführung eines Bürokommunikationssystems durch Einrichtung eines zentralen Schreibbüros eingespart. Neben wenigen verbliebenen Abteilungssekretärinnen bestehen lediglich ab Hauptabteilungsleiter aufwärts noch einige Sekretariate. Aber auch auf dieser Hierarchiestufe ist zumeist nur eine Sekretärin für mehrere Manager zuständig. Es fehlte also nach Abschaffung der Abteilungssekretariate die Möglichkeit, interne schriftliche Kommunikation in einer vorzeigbaren Form und angemessener Geschwindigkeit unter Umgehung des zentralen Schreibbüros anzufertigen. Während die Abteilungssekretärin flexibel, aufgrund einer kurzen schriftlichen Notiz oder nach einem Diktat ein eiliges Memo verfassen konnte, ergeben sich bei der Nutzung des zentralen Schreibdienstes einige Schwierigkeiten in puncto Flexibilität. Die Schreibkräfte des zentralen Schreibbüros können die Prioritäten der von ihnen zu bearbeitenden Schriftstücke nur schwer einschätzen. Zudem sind sie in der Regel ausgelastet⁸⁸, so daß ein zu schreibender Brief in der Warteschlange hinten angestellt wird. Um bei diesem Verfahren Priorität durchzusetzen ist dann ein, je nach dem hoher Energieaufwand nötig. Insofern ergab sich aus der vorgängigen Entscheidung zur Abschaffung der Abteilungssekretärinnen die Notwendigkeit, ein anderes flexibles internes Kommunikationsmedium anzuschaffen.

Nach der Einführung von Profs wurden auch auf der Ebene der Hauptabteilungsleiter die Sekretariate zusammengelegt. Sogar der Hauptgeschäftsführer von Deutschland teilt sich das Sekretariat mit dem Region-Manager.

Ein Problem, welches damit im Zusammenhang steht, ergab sich durch die Einführung "von Oben" (zuerst die Manager). Die Manager konnten nicht mehr ohne Weiteres das Schreiben von Mitteilungen delegieren, selbst wenn ihnen ein Sekretariat geblieben war. Sie mußten nun

⁸⁸ Serviceabteilungen, die interne Dienstleistungen erbringen, wie z.B. der zentrale Schreibdienst, erwecken in der Regel den Anschein, ausgelastet zu sein, denn der interne Auftraggeber hat kaum eine Chance, dies zu überprüfen. Diese Strategie der Abteilungen dient dazu, Unsicherheitsräume zu beherrschen und in diesem Sinne mikropolitisch Macht auszuüben (vergl. Ortman et al. 1990), um sich Dispositionsspielräume und Autonomie zu erhalten.

selbst schreiben:

"Im Management gab es teilweise relativ starke Widerstände gegen die Einführung. Dies besonders dort, wo die Manager vorher kein Terminal auf dem Schreibtisch stehen hatten. Ein Problem war auch, daß die Manager das Schreiben von Mitteilungen nun nicht mehr delegieren konnten. Die Sekretärin schreibt nun keine Mitteilungen mehr; man muß selbst schreiben."

Alleine die Einführung eines Kommunikationssystems, bei dem ein Delegieren von Schreibarbeiten technisch nicht vorgesehen ist, scheint für einige derjenigen, die bis dahin ihre Mitteilungen diktieren, einen Statusverlust zu bedeuten. Hinzu kommt, daß der Umgang mit einer Tastatur und einem Bildschirm für einen Großteil dieser Mitarbeiter ungewohnt war, und daher eine flüssige Eingabe zunächst mit einer langwierigen Gewöhnung verbunden war. Die angestrebte Erleichterung der Arbeit für Manager verkehrte sich, zumindest in der Anfangsphase, in ihr Gegenteil.

6.1.3. Nachträgliche Rationalisierung: Verbesserung der Kommunikation

Während die Installation von Profs von offizieller Seite, öffentlich nicht in einem Zusammenhang mit der vorgängigen Abschaffung der meisten Sekretariate in Verbindung gebracht wurde, wurde als Begründung für die Einführung umso häufiger das Motiv der Lösung von Kommunikationsproblemen genannt. Eine Mitarbeiterbefragung, die von der Muttergesellschaft in Auftrag gegeben wurde, stellte dieses Problem besonders heraus. Im Vergleich zu anderen europäischen Tochtergesellschaften war die Kommunikation im untersuchten Unternehmen besonders schlecht. Ein Interviewpartner, der direkt mit der Einführung des Mediums zu tun hatte, erläutert:

"Es ist diskutiert worden als Medium, um die Kommunikation zu verbessern, die wirklich auf unterstem Level irgendwo war."

Es scheint, als handele es sich bei dieser Interpretation um eine nachträgliche Rationalisierung, da beim Thema Kommunikationsprobleme immer wieder auf eine Mitarbeiterbefragung des Mutterkonzerns verwiesen wurde, bei der die Niederlassung in Deutschland besonders schlecht abschnitt. Der Termin der Durchführung dieser Befragung lag aber zeitlich nach der Einführung des Kommunikationsmediums. Obgleich die Gesprächspartner

sich häufig auf diese Mitarbeiterbefragung bezogen, waren für die Mitarbeiter in vielen Bereichen schon lange vor der Befragung Kommunikationsdefizite spürbar. Einige Probleme in diesem Zusammenhang wurden ja bereits oben behandelt.

Auch unsere eigene Befragung zeigt trotz längeren Abstands zur Einführung des Kommunikationssystems deutliche Probleme in diesem Bereich. Die Mitarbeiter sollten die Aussagen "Gewöhnlich bekommen wir Informationen von oben schnell und reibungslos" und "Jeder bekommt die Informationen, die er braucht" auf einer 5-stufigen Skala ("ja, das stimmt genau" bis "das stimmt absolut nicht") bewerten.

Tabelle 6.1.: Informationsfluß ⁸⁹ Bewertung der Aussage: "Gewöhnlich bekommen wir Informationen von oben schnell und reibungslos"	
das stimmt	22%
mal so - mal so	32%
das stimmt nicht	46%
Gesamt	(204) 100%

Bewertung der Aussage: "Jeder bekommt die Informationen, die er braucht"	
das stimmt	16%
mal so - mal so	34%
das stimmt nicht	49%
Gesamt	(203) 100%

⁸⁹ In den folgenden zwei Tabellen wurden zur Darstellung der Ergebnisse die Kategorien "ja, das stimmt genau" und "das stimmt im großen und ganzen" zur Kategorie "das stimmt" zusammengefaßt; die Kategorien "das stimmt eigentlich nicht" und "das stimmt absolut nicht" wurden zu "das stimmt nicht" zusammengefaßt.

Die Tabellen zeigen, daß die Mitarbeiter den Informationsfluß als unzureichend empfinden. Jeweils ca. 4/5 der Mitarbeiter empfinden in bestimmten Situationen den Informationsfluß durch die Unternehmensleitung als zu langsam, bzw. als ungenügend. Die Diagnose des Systembetreuers, daß es Defizite im Informationsfluß gibt, wird durch die Umfrageergebnisse bestätigt. Einige Jahre E-Mail haben daran offensichtlich auch noch nichts geändert. Obgleich nicht auszuschließen ist, daß sich der Kommunikationsfluß nach der Einführung des Kommunikationssystems bereits verbesserte, scheint diese Maßnahme ohne Änderung der Informationspolitik von Seiten der Leitungsebene nicht ausreichend, um für die Mitarbeiter eine befriedigende Kommunikationssituation herzustellen.

Ohne an die eigentliche Wurzel zu gehen, nämlich die Informationspolitik zu überprüfen, dient die Unzufriedenheit mit dem Informationsfluß entlang der Hierarchie als Legitimation zur Einführung von E-Mail. Dies bedeutet, daß die Einführung des Mediums wiederum eher als Legitimationsinstrument zur Entlastung des regionalen Managements gegenüber der internationalen Zentrale dient. Aus Managementsicht scheint daher der, durch die Mitarbeiterbefragung der Muttergesellschaft belegte Handlungsbedarf befriedigt; weitere Maßnahmen erscheinen dadurch unnötig.

Es kommt darin aber auch eine Verschiebung der Ziele zum Ausdruck: Wichtig war zunächst die Festigung der Bürokratie, indem der Ablaufweg von Formularen rationalisiert werden sollte. Später erst, nachdem diese Intention gescheitert war, bot sich zur nachträglichen Legitimation das Thema "Kommunikationsprobleme" an. Die angesprochene Verschiebung von Zielen verkehrt das ursprünglich intendierte Ziel einer Verbesserung der bürokratischen Abläufe. Mit einer Festigung von Arbeitsabläufen und der damit zusammenhängenden Stärkung der Bürokratie, kommt genau das Gegenteil dessen zum Ausdruck, was durch eine offene Informationspolitik und den propagierten neuen Managementmodellen erreicht werden soll, nämlich eine stärkere Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter.

6.2. Von oben nach unten, immer entlang der Hierarchie: Wie wurde eingeführt?

Der Systemadministrator erklärte zur Richtung der Einführung:

Die Einführung erfolgte praktisch von oben nach unten. Später dann wurde jeder angeschossen, der bei mir anrief und sagte, ich habe gehört, da gibt es ein neues System."

Das System stand kurze Zeit zu Anfang nur für die Manager bereit. Offenbar war man auch der Ansicht, daß E-Mail "vor allem auf Managerebene den Informationsaustausch verbessern und die firmeninterne Korrespondenz erleichtern" (Müller-Böling/Ramme 1990:24) sollte. Nachdem die Manager angeschlossen waren und diese hauptsächlich unter sich kommunizierten, gab es bald auch grünes Licht für den Anschluß weiterer Mitarbeiter. Dort, wo die Abteilungsleiter selbst am neuen Medium als internes Kommunikationssystem interessiert waren, meldeten sie ihre Mitarbeiter zentral zur Schulung an. Die Mitarbeiter von weniger interessierten Vorgesetzten, mußten sich den Zugang in Eigeninitiative verschaffen. Nachdem das System bekannter wurde, konnte jeder Interessent angeschlossen werden. So verbreiterte sich nach und nach der Anwenderkreis.

Tabelle 6.3.: Jahr des Profanschlusses nach Führungsaufgabe ⁹⁰				
Anschluß-jahr	Führungs-aufgabe	ohne Führungsaufgabe	mit Führungsaufgabe	Insgesamt
1990		36.9%	56.6%	75 42.9%
1991		54.9%	35.8%	86 49.1%
1992		8.2%	7.5%	14 8.0%
Insgesamt		122 67.9%	53 30,3%	175 100.0%
Contingency Coefficient		.18361	.04723 *1	

Oben stehende Tabelle bestätigt die Aussage des Systembetreuers hinsichtlich der Anschlußpriorität. Mitarbeiter, die eine Führungsaufgabe innehaben, wurden früher angeschlossen als Sachbearbeiter und Spezialisten mit Führungsaufgabe. Dennoch kann davon ausgegangen werden, daß neben der Führungsaufgabe das Interesse an dem Medium, bzw. das Interesse, ein Medium für die interne Kommunikation zur Verfügung zu haben, für viele Mitarbeiter ein zentrales Motiv für den Anschluß bildete.

Ähnlich wie hier verlief die Einführung von E-Mail auch in einem von Wiest/Holland (1992:112) untersuchten Versicherungsunternehmen. "Gezielt geworben für das neue System wurde nur 'im Umfeld Management', doch angeschlossen wurden Interessenten aller Ebenen." Die Art der Einführung, das "top-down", mit Priorität für Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter macht deutlich, daß für Personen, die nicht zum Management gehören, Initiative erforderlich ist, um angeschlossen zu werden. Solches Engagement wird natürlich nicht von allen Mitarbeitern gleichermaßen aufgebracht.

⁹⁰ "mit Führungsaufgabe" ist eine Zusammenfassung der Kategorien "Gruppenleiter" und "Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter und Geschäftsführer." "Ohne Führungsaufgabe" sind alle anderen.

Um die Akzeptanz zu erhöhen, wurde ein "Nutzerparlament" gebildet. Die einzelnen Abteilungen (die Abteilungsleiter) wurden aufgefordert, jemanden zu benennen, der sich am Entscheidungsprozeß beteiligt. Mitglieder in diesem Nutzerparlament waren in erster Linie Abteilungsleiter, aber auch Sachbearbeiter und Spezialisten. Je nach Interesse waren die Abteilungsleiter selbst beteiligt oder sie benannten einen Mitarbeiter. Möglich war auch ein Ignorieren des Beteiligungsangebotes, was nicht selten vorkam. Dieses Parlament war insofern nicht "demokratisch" besetzt, da selbst beim "Nutzerparlament" die Vorgesetzten überdurchschnittlich häufig vertreten waren. Die Richtung der Einführung (von oben nach unten) wird dadurch noch einmal dokumentiert. Bei der Ausgestaltung des Systems waren die Interessen des Managements stärker gewichtet.

Man versuchte, möglichst viele Mitarbeiter zu schulen. Für einen Teil der Mitarbeiter wurden spezielle Schulungen durchgeführt, sofern diese von einem Vorgesetzten angemeldet wurden. Die Mitarbeiter, die den Zugang durch Eigeninitiative bekamen, hatten jedoch z.T. Probleme, an der Schulung teilzunehmen, da die Schulungstermine lediglich in Profs selbst bekanntgegeben wurden. D.h. es waren schon gewisse Grundkenntnisse oder hilfsbereite Kollegen nötig, um überhaupt die Schulungstermine zu erfahren. Um einen gewissen Anreiz zur Schulung zu geben, bekamen die Mitarbeiter das Handbuch, in dem die Bedienung des Kommunikationsmediums beschrieben ist, lediglich bei der Schulung überreicht. Für die Nichtgeschulten, erhöhte dies die Probleme noch weiter.

Tabelle 6.4.: Wer hat Profs beigebracht?	
selbst beigebracht	32.0%
Schulung besucht	30.9%
jemand anderes gezeigt	22.7%
User-Service gezeigt	14.4%
gesamt	(181) 100.0%

Wenn man die Kategorien "Schulung besucht" und "User-Service gezeigt" zusammennimmt, hatte nicht einmal die Hälfte der Mitarbeiter die Möglichkeit, an einer Schulung teilzunehmen. Von den anderen hat ein Drittel es sich selbst beigebracht⁹¹; ein weiteres Fünftel wurde von anderen Personen, hauptsächlich direkten Kollegen, mit dem neuen Medium vertraut gemacht. Insbesondere diejenigen, die an keiner Schulung teilnehmen konnten, mußten hohes Engagement zeigen, um den Umgang mit dem Medium zu erlernen.

6.3. Nichtintendiertes erreicht - Intendiertes verfehlt: Eine Zusammenfassung der Einführung

Zur Einführung kann man zunächst resümieren, daß zum einen Mitarbeiter ohne eigentliches Interesse an Kommunikation mit dem neuen Medium allein wegen des Interesses der Vorgesetzten angeschlossen wurden. Ein anderer Teil, eher interessierter, engagierter Mitarbeiter betrieb den Anschluß auf Eigeninitiative. Blieb Eigeninteresse und Vorgesetzteninteresse aus, so dauerte es zunächst sehr lange, bis diese Mitarbeiter eine Teilnehmerkennung zugeordnet bekamen. Solche Mitarbeiter nutzen das Medium in der Folge sehr selten.

Nicht vergessen werden sollte aber, daß ein, wenn auch geringer Teil der Mitarbeiter, bei ihren Vorgesetzten nach einer Anschlußmöglichkeit nachfragte, diese aber wegen der Kosten, sofern die Mitarbeiter bei ihrer normalen Tätigkeit kein Terminal benötigten, zumeist abgelehnt wurde. Während bei Managern ein gewisser Druck ausgeübt wurde, um diese,

⁹¹ Diejenigen, die sich den Umgang mit dem System selbst beigebracht hatten, kennen sich, wie die Befragung zeigt, bei den verschiedenen Funktionen nicht so gut aus wie die Geschulten.

manchmal auch gegen deren Willen, zu vernetzen, bleibt auf der anderen Seite ein Teil der Mitarbeiter mit Interesse am Medium und Kommunikationsbedürfnissen, die für den Beobachter durchaus nachvollziehbar offensichtlich mit betrieblichen Notwendigkeiten zusammenhängen, von der E-Mail Kommunikation ausgeschlossen.

Das Engagement zur Nutzung eines solchen Mediums, den Umgang damit zu lernen, ist bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Nutzungsverhalten ist daher nicht einheitlich, sondern unterscheidet sich, wie unten noch näher beschrieben wird, zwischen einzelnen Gruppen beträchtlich.

Mit dem Nichtgelingen der Formularbearbeitung, deren Folge eine Beschleunigung von hierarchischen - und Programmabstimmungsprozessen sein sollte, brach eine wesentliche Säule im Legitimationsprozeß der Einführung von Electronic Mail zusammen. Als "Ersatz"-Legitimation wurden Kommunikationsdefizite, die als Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung, Druck auf das Management von Seiten der Zentrale auslöste, nachgereicht. Die Tatsache, daß dieses Argument nicht so ernst gemeint sein konnte, wie es in der Folge vorgetragen wurde, wird durch die Richtung der Einführung nochmals unterstrichen: Im Nutzerparlament saßen vornehmlich Führungskräfte; zunächst bekamen Führungskräfte einen Zugang und einfache Mitarbeiter wurden zuletzt oder gar nicht angeschlossen. Da das Medium zunächst nur für das Management geplant war, hätte zwar die Kommunikation innerhalb des Managements möglicherweise verbessert werden können; dies hätte aber kaum Auswirkungen auf die durch die Mitarbeiterbefragung offenbar gewordenen Mißstände gehabt.

Gleichfalls nicht intendiert war das Zusammenspiel zwischen neueren Managementkonzepten, die ja im untersuchten Unternehmen durchaus eine Rolle spielen, und den medieninhärenten Eigenschaften einer gleicheren Kommunikation mit Hilfe von E-Mail. Die Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen wurde zwar nachträglich als Begründung angeführt, aber keinesfalls zusammen mit den Ideen einer, im Zusammenhang mit den neueren Managementkonzepten stehenden, Beteiligungsanforderung genannt. Es sollten dagegen ursprünglich Verfahrensabläufe beschleunigt werden. Dies konnte aber aufgrund einer nicht ausreichenden Planung am Ende nicht verwirklicht werden. Auch gab es fast 3 Jahre nach Einführung des Kommunikationssystems noch keine Anzeichen, auf dem Weg zum papierlosen Büro zu sein.

Im Gegensatz dazu erscheint die Einführung von E-Mail als eine geeignete Ausgleichsmaßnahme für die bereits längere Zeit zurückliegende Einsparung von abteilungsbezogenen -

Schreibe arbeitsplätzen. Allerdings wurde dies im Unternehmen öffentlich nicht thematisiert.

7. Eine Perspektive der "sozialen Integration von Kommunikationsmedien"

Im folgenden Kapitel soll die E-Mail Nutzung aus einer Perspektive der sozialen Integration von Kommunikationsmedien betrachtet werden. Es wird gezeigt, daß ein neues elektronisches Medium, welches auf Schrift basiert, innerhalb einer Organisation nicht als eigenständiges Medium betrachtet werden kann. Die Regel ist eher eine kombinierte Verwendung verschiedener Kommunikationsmedien. Die spezifischen Kombinationen ergeben sich aus dem Kommunikationszusammenhang, technischen Möglichkeiten und geographischen Entfernungen⁹². Es zeigt sich in vielfältiger Weise, daß ein solches Medium alleine, ohne Unterstützung durch andere Medien nicht nur Akzeptanzprobleme hätte, es wäre auch einer Reihe von Anforderungen nicht gewachsen. Soziale Integration von Kommunikationsmedien meint die sinnhafte Kombination verschiedener Medien durch das Individuum je nach deren technischen Möglichkeiten und Restriktionen. Die jeweils spezifische Kombination ist dabei immer orientiert an den Anforderungen in einem spezifischen Kommunikationszusammenhang.

7.1. Organisation und Mikropolitik

Organisationen sind soziale Gebilde, in denen sich die Akteure nicht vorrangig oder gar allein dem Rationalitätsgedanken oder einem bestimmten Organisationsziel verpflichtet fühlen (vergl. Kapitel 2). Organisationen sind vielmehr Arenen, in denen mikropolitische Auseinandersetzungen stattfinden. Solche Auseinandersetzungen finden nicht nur, oder in erster Linie zwischen bestimmten Personen, bzw. Funktionsträgern statt. Letzlich sind alle Personen, die der Organisation angehören, darin verwickelt, denn neben der Loyalität gegenüber der Organisation als Ganzes sind die Akteure ihren Kollegen, Mitarbeitern, Gruppe, Abteilung, Hauptabteilung, Berufsgruppe usw. innerhalb der Organisation in jeweils unterschiedlicher Weise und Intensität verpflichtet. Mikropolitische Auseinandersetzungen können z.B. innerhalb einer Abteilung geführt werden, während die Mitglieder der Abteilung gleichzeitig mit Mitarbeitern anderer Abteilungen in Auseinandersetzungen verwickelt sind, die Geschlossenheit einer Abteilung nach außen beansprucht.

⁹² Fulk et al. (1990) unterscheiden drei situative Faktoren, die den Mediengebrauch bestimmen. Dies sind neben individuellen Unterschieden, Ausstattung und Zugang zu Medien auch direkte Zwänge, wie geographische Barrieren und Zeitverschiebung.

Häufig wird Mikropolitik als Spiel in Organisationen aufgefaßt. Neuberger (1988) nennt eine Reihe von mikropolitischen Spielhandlungen, darunter u.a. "Beziehungen herstellen und pflegen", "Chancen suchen/nutzen", "Informationsfluß kontrollieren" und "Abhängigkeit spüren lassen". M.E. macht allerdings die Spielemetapher die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzungen nicht genügend deutlich. Die Organisationsmitglieder spielen ja nicht zum Spaß, sie sind durch die Mitgliedschaft in der Organisation zur Teilnahme an Mikropolitik gezwungen und können ohne Aufgabe der Mitgliedschaft nicht aus dem Spiel ausscheiden. Fast jegliche Kommunikation steht in Bezug zu diesem Spiel, auch wenn dies von den einzelnen Akteuren so nicht immer wahrgenommen wird. Zudem sind mit dem Spiel wahrhaftige Chancen, aber auch Schicksale verbunden. Denkt man in den Kategorien mikropolitischer Auseinandersetzungen, dann wird sofort deutlich, daß Kommunikation in diesem Kontext eine komplizierte Angelegenheit ist. Es kommt darauf an, die jeweils eigenen Interessen zu wahren, ohne die geltenden Gruppeninteressen zu gefährden und nicht zu sehr in die Schußlinie der Gegner zu geraten.

7.2. Kommunikative Voraussetzungen für mikropolitische Auseinandersetzungen

Wenn aber das organisationelle Handeln nicht ohne solche Auseinandersetzungen auskommt, welches sind dann die Voraussetzungen dafür? Die Möglichkeit, mit Hilfe von Mikropolitik individuelle oder gruppenbezogene Ziele zu erreichen, hängt natürlich mit der Verteilung der innerorganisatorischen Macht zusammen (vergl. Ortmann et al. 1990) und diese ist nicht gleichmäßig verteilt, die einen haben mehr davon, die anderen weniger. Zwar hat Macht die Tendenz zum Monopol (Friedberg 1988), keineswegs aber kann einer alle Macht auf sich vereinigen. Die Ausübung von Macht bedarf einer kommunikativen Grundlage. Es müssen Koalitionen geschlossen werden, die sich etwa gegen Macht- und Kontrollansprüche wenden. Einige weitere Beispiele, bezogen auf das untersuchte Unternehmen, wurden ja bereits in Kapitel 5 genannt.

Voraussetzung für die Bildung solcherlei Koalitionen und Interessengruppen ist letztlich die Herausbildung einer Beziehung. Eine solche Beziehung ist relativ voraussetzungsreich. Sie setzt gegenseitiges Vertrauen und eine zumindest partielle Übereinstimmung der Interessen voraus. Die Herausbildung von sozialen Beziehungen die diese Bedingungen erfüllen, kann

nur schwerlich mit Hilfe eines einkanaligen Mediums⁹³ gelingen, zu dessen inhärenten Merkmalen gerade jene Eigenschaft gehört, viele der, in face-to-face-Situationen wirksamen anderen Kanäle zu unterdrücken. D.h. die Eigenschaft des Mediums, die auf der einen Seite einen diskursiveren Umgangsstil mit der Macht der Argumente fördert, behindert das in Organisationen allgegenwärtige mikropolitische Ränkespiel.

Um bei diesem Spiel Erfolg haben zu können, muß Einfluß ausgeübt werden, Einstellungen bei Mitspielern müssen sich verändern. Nach McGuire (1969) sind an dem Prozeß der Veränderung von Einstellungen insbesondere Merkmale des Kommunikators, wie Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, soziale Macht, Attraktivität, Sachkenntnis usw., der Situation (welchen Bestand hat die Einstellungsänderung?), der Mitteilung (Positionierung im Gesamtkontext, Neuigkeitsgehalt, einseitige oder ausgewogene Argumentation, Wirkung von Furcht und Angst usw.), der Kanäle (auditiv, visuell, taktil, thermal, olfaktorisch, gustatorisch) und des Empfängers (Beeinflußbarkeit, Intelligenz, Selbstwertgefühl, Verpflichtung usw.) von Bedeutung (Delhees 1994:28).

Kommt die Mitteilung lediglich über ein Medium, welches kaum in der Lage ist, solche am Prozeß der Einstellungsänderung beteiligten Merkmale des Kommunikators zu übertragen, dann ergibt sich daraus, daß Electronic Mail als solitär genutztes Medium kaum eine Chance besitzt, im mikropolitischen Spiel von allen akzeptiert zu werden. Akzeptanzchancen ergeben sich erst dann, wenn Koalitionen bereits geschlossen, der Kontext bereits geklärt wurde oder bestimmte Teilnehmer sich durch die Nutzung des Mediums strategische Vorteile ausrechnen.

Wollen Teilnehmer im mikropolitischen Spiel Erfolg haben, müssen sie sich an bestimmte Regeln halten: So werden in Unternehmen vor einem Meeting schon vorsorglich gemeinsame Positionen abgesprochen. In politischen Organisationen, wie Parteien und Gewerkschaften stehen Abstimmungsergebnisse zumeist schon vorher fest. Anforderungen an Mitglieder anderer Abteilungen werden auf gleicher hierarchischer Ebene häufig von Angesicht-zu-

⁹³ "Einkanalige Mitteilungen kommen in der interaktiven Kommunikation praktisch nicht vor. Soziale Kommunikation ist ein Multikanalsystem, das heißt, eine Absicht wird dem Empfänger durch mehr oder weniger gleichlaufende (aber nicht unbedingt gleichlautende Signale auf verschiedenen Kanälen übermittelt: auditiv, visuell, taktil, olfaktorisch, thermal, gustatorisch (Scherer 1970, 1977). Jeder dieser Kanäle hebt bestimmte Absichten des Senders hervor und läßt andere in den Hintergrund treten" (Delhees 1994: 27).

Angesicht mit dem Argument ausgehandelt, persönlich könne man nichts dafür, dem Mitglied der anderen Abteilung zusätzliche Arbeit aufbürden zu müssen, es seien übergeordnete Zwänge, etwa der Auftrag eines Vorgesetzten, die dazu führten. Auf diese Weise wird die gemeinsame Lage verdeutlicht, eine punktuelle Koalition geschlossen und - im Goffman'schen Sinne⁹⁴ eine gemeinsame Situationsdefinition erreicht. Nicht deswegen allein, ist auch heute noch "die räumliche Lage der Büros einer der wesentlichen formalen Einflußfaktoren des Kommunikationssystems. Selbst das Aufkommen des Telefons hat die Bedeutung dieses Faktors kaum gemindert, da ein Telefongespräch keinesfalls ein Äquivalent für persönlichen Kontakt ist" (Simon 1981:182).

Werden auf diese Art informelle Beziehungen hergestellt und gepflegt, können gegenseitige "Freundschaftsdienste" unter Umgehung der innerhalb der Hierarchie vorgesehenen Ansprechpartner verlangt werden⁹⁵. Fehler oder Versäumnisse, für die einer der Beteiligten verantwortlich ist, können in günstigen Fällen ohne Kenntnisnahme der in der Hierarchie zuständigen Person und damit ohne Sanktionen in gegenseitigem Einvernehmen ausgebügelt werden. Zur Aushandlung solcher informeller Koalitionen ist ein Medium wie E-Mail nicht geeignet. Dies vor allem aus zwei Gründen. Zum einen werden Kontextinformationen nicht vermittelt; zum anderen ist wegen der einfachen Weiterleitbarkeit der Nachrichten die Gefahr zu groß, daß Nachrichten, die auf eine solche inoffizielle und häufig unausgesprochene, manchmal nur latent vorhandene Koalition hinweisen, in die falschen Hände, nämlich die der Gegenspieler, geraten. Ist aber für alle Seiten der Kontext geklärt, die informelle Koalition errichtet, können alle Beteiligten im Geiste darauf bezugnehmen und über E-Mail versendete Nachrichten korrekt zuordnen. Selbst wenn es nicht um die Errichtung einer Koalition geht, muß der Kontext der elektronischen Nachricht geklärt sein. Weiter unten werden weitere Beispiele für die Kontextuierung der sozialen Situation bei der elektronischen Post gegeben.

⁹⁴ Goffman beschreibt die Wirkung des Blickkontaktes im Hinblick auf die Entstehung eines Arbeitskonsensus (1971:96)"Die Beteiligten wenden ihren Geist dem gleichen Gegenstand und (im Falle eines Gesprächs) ihre Augen demselben Sprecher zu, obwohl natürlich dieser einzelne *Brennpunkt* für Aufmerksamkeit innerhalb gewisser Grenzen sich von einem Sprecher oder Ziel zum anderen verschieben kann. Eine gemeinsame Definition der Situation herrscht vor. Das schließt Übereinstimmung im Hinblick auf Relevanzen und Irrelevanzen des Wahrgenommenen ein; und einen "Arbeitskonsensus", der ein gewisses Maß an gegenseitiger Rücksichtnahme, Sympathie und ein Dämpfen von Meinungsverschiedenheiten bedeutet." Der Aspekt des Abbaus von Unsicherheiten beim Kontakt von Angesicht zu Angesicht wird in diesem Zitat deutlich.

⁹⁵ Vergl. auch Blau (1963). Dort wird innerhalb einer Arbeitsvermittlungsorganisation von intensiven gegenseitigen Konsultationen der Mitarbeiter berichtet, die offiziell gar nicht erlaubt waren. Offiziell sollte bei Problemen immer der Supervisor angesprochen werden. In der Realität jedoch wurde dies nur sehr selten getan.

Der Kontext wird aber auch dann wichtig, wenn es um die Einschätzung von Vorgesetztenäußerungen geht. Zuboff (1988: 373ff) beschreibt Unsicherheiten über die Priorität von Nachrichten, die von Vorgesetzten abgesendet wurden, bei den Untergebenen. Aber auch Vorgesetzte fühlen sich oft mißverstanden, wenn einfache Meinungsäußerungen als Anweisung interpretiert werden. Zuboff zitiert in diesem Zusammenhang einen Manager (1988: 374): "The problem is that everything I say comes out like it is policy. When I type a message, it is in print and people will act on it. Ideally, we should be equals. I once fired back an answer in the Artificial Intelligence conference, and they took action on it immediately. I just about died!"⁹⁶ Dies ist ein gutes Beispiel für Deutungsprobleme aufgrund fehlender Kontextuierung innerhalb der medialen Kommunikation. Von seiten des Vorgesetzten wird E-Mail als Medium mit eher diskursiven Elementen verwendet, die unterstellten Mitarbeiter dagegen sehen in den Mailings ihres Chefs nichts anderes als die normale Anweisungspraxis. Gerade solche Deutungsprobleme zwischen offizieller versus informeller Nutzung mit Gleichheit der Kommunikanten und üblicher Anweisungspraxis zeigen, wie sehr Kontextinformationen nötig sind, um den Charakter einer Nachricht korrekt zu deuten⁹⁷.

⁹⁶ Diese Aussage enthüllt aber auch gleichzeitig die immer noch wirksame Asymmetrie in der Kommunikation.

⁹⁷ Gleichzeitig handelt es sich dabei um ein schönes Beispiel für unterschiedliche Möglichkeiten der Wahrnehmung von Organisationswirklichkeit. Es kann vermutet werden, daß die zahlreichen Berichte über Erfolge bei der Einführung neuer Managementkonzepte, da sie fast ausschließlich aus Managementsicht geschrieben wurden, bestenfalls die halbe Wahrheit beschreiben, denn Wahrnehmungen auf der anderen Seite der Beschäftigten bleiben in der Regel unberücksichtigt.

7.3. Sozialer Kontext und fachspezifischer Kontext

Elektronische Kommunikation ist durch das Fehlen eines Großteils des ansonsten für die Kommunikation bedeutenden sozialen Kontextes geprägt. Es fehlt aber nicht nur der soziale Kontext. Zusammenhänge, mithin die Übermittlung des fachlichen Kontextes⁹⁸ kommt ebenso zu kurz. Es können analytisch diese zwei Kontextformen unterschieden werden, die beide für die häufige Kombination von unterschiedlichen Kommunikationsmedien verantwortlich sind. In der Praxis sind beide Ebenen allerdings kaum zu trennen. Zumal ein rein fachlicher Kontext in den seltensten Fällen existiert. Denn immer sind auch bei fachlichen Bewertungen subjektive Entscheidungen im Spiel, was auf innerbetriebliche Machtkonstellationen, auf Mikropolitik verweist. Somit wird verständlich, daß dieses Medium alleine selbst der Aufgabe der einfachen Handlungskoordination im Sinne einer Koordination von auf einen Zweck gerichteten Tätigkeiten innerhalb einer Organisation eher schlecht nachzukommen vermag. Auch in diesem Zusammenhang sind Kontextinformationen für den Empfänger, wie den Sender wichtig.

Die Bedürftigkeit von Kontext erklärt Habermas (1981: 208) bei der Beschreibung der Funktionen von kommunikativem Handeln⁹⁹: "Unter dem funktionalen *Aspekt der Verständigung* dient kommunikatives Handeln der Tradition und der Erneuerung kulturellen Wissens; unter dem *Aspekt der Handlungskoordination* dient es der sozialen Integration und der Herstellung von Solidarität; unter dem *Aspekt der Sozialisation* schließlich dient kommunikatives Handeln der Ausbildung von personalen Identitäten." Setzt man diese Ausführungen in Beziehung zu den medieninhärenten Eigenschaften von Electronic Mail, ergeben sich weitreichende Konsequenzen. Neben dem *Aspekt der Informationsübermittlung* zur Koordination von ineinandergreifendem organisatorischem Handeln kommen der Kommunikation noch weitere vielfältige soziale Aufgaben zu.

Wie bereits erörtert, kann das kontextarme Medium E-Mail kaum Informationen über den

⁹⁸ Ein Beispiel für die Umkehrung des Sinnes von Nachrichten durch kluge Kontextualisierung einer elektronisch übermittelten Nachricht gibt Goffman (1981). Er beschreibt, daß der gefaßte Geheimagent durch Weglassen einer bestimmten kurzen Information vor der eigentlichen Übermittlung des Funkpruchs anzeigen kann, ob der Feind mithört oder nicht. Diese Form der Kontextualisierung erfordert allerdings auch außermediale vorgängige Kommunikation.

⁹⁹ Kommunikatives Handeln kann in der Welt des Systems der verschiedenen (Arbeits-)Organisationen nach der Definition von Habermas eigentlich nicht vorkommen, denn dort herrscht idealtypisch das strategische Handeln, welches sich am Erfolg orientiert, während kommunikatives Handeln verständigungsorientiert ist. In der vorliegenden Arbeit wird diese Differenz gesehen. Die hier genannten drei Aspekte kommunikativen Handelns treffen jedoch nach Einschätzung des Autors auch auf Kommunikation innerhalb von Unternehmen zu.

sozialen Kontext¹⁰⁰ des Schreibers und ebensowenig über den Kontext der Sachfrage übermitteln. Daher bestehen Schwierigkeiten, den von Habermas formulierten Anforderungen gerecht zu werden. Insbesondere wenn man berücksichtigt, "daß kommunikatives Handeln nicht nur ein Verständigungsprozeß ist, daß die Akteure, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, zugleich an Interaktionen teilnehmen, wodurch sie ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen sowie ihre eigene Identität ausbilden, bestätigen und erneuern. Kommunikative Handlungen sind nicht nur Interpretationsvorgänge, bei denen kulturelles Wissen einem "Test an der Welt" ausgesetzt wird; sie bedeuten zugleich "Vorgänge der sozialen Integration und der Vergesellschaftung" (Habermas 1981:208). So interpretiert, ergibt sich nicht nur das Bedürfnis, ja es ergibt sich die Notwendigkeit, um innerhalb von sozialen Gruppen, wie sie Organisationen darstellen, Integration zu erreichen, den sozialen Kontext zu kennen und deuten zu können.

Zieht man die relative Stabilität der Beziehungen in Organisationen (March/Simon 1976:8) in Betracht, dann könnte man annehmen, daß nach Klärung der Beziehungen, nach dem Errichten von Koalitionen, die Übertragung von (zumindest) sozialem Kontext nicht mehr notwendig ist und ein Medium für die Kommunikation ausreichend sein könnte. Dies ist jedoch sehr unwahrscheinlich, denn soziale Beziehungen bedürfen einer ständigen Erneuerung. Die Kommunikanten müssen sich gegenseitig immer wieder versichern, daß ihre Koalition noch besteht. Neben dieser sozialen Kontextuierung besteht der Bedarf an fachlicher Kontextuierung ohnehin weiter. Bestehen informelle Beziehungen, dann bedarf gerade auch Fachliches der Interpretation. So muß der fachliche Hintergrund oft in seiner Bedeutungsdimension für die bestehende Beziehung erörtert werden. Die aktive Teilnahme in der sozialen Welt, die Integration des Individuums und letztlich auch der Abbau von Unsicherheiten über den Grad der Integration erscheinen als wichtige Motive, sich nicht allein auf ein rein textbasiertes Medium, wie E-Mail zu verlassen.

¹⁰⁰ Der Begriff Kontext wird in dieser Arbeit fast immer im doppelten Sinn als sozialer - und sachlicher Kontext gebraucht.

7.4. Das Verhältnis zwischen "sozialer Integration" und "sozialer Integration von Kommunikationsmedien"

Der von Habermas gebrauchte Begriff der sozialen Integration darf aber keinesfalls mit der, in dieser Arbeit entwickelten These der sozialen Integration¹⁰¹ von Kommunikationsmedien verwechselt werden. Wie bereits in einem früheren Abschnitt erläutert, ergibt sich der Terminus der sozialen Integration von Kommunikationsmedien in Abgrenzung zu der Netzintegration, etwa beim ISDN, und der Geräteintegration bei Kombigeräten, wie kombinierte Fax-Telefon-Anrufbeantworter. Dennoch sind beide Begriffe insofern nicht unabhängig voneinander zu sehen, als durch die soziale Integration von Kommunikationsmedien, wie sie die Kombination verschiedener Kommunikationsmedien darstellt, erst die Lücken einer rein textbasierten elektronisch vermittelten Kommunikation aufgefüllt werden. Erst dadurch werden alle drei von Habermas genannten Aspekte kommunikativer Handlungen zufriedenstellend einbezogen. Soziale Integration, wie Habermas meint, bedeutet auf der personalen Ebene die "Reproduktion von Mustern sozialer Zugehörigkeit" (Habermas 1981:217). Soziale Integration wird erst durch Kommunikation vollzogen. Bei der notwendigen Kommunikation zur Erlangung von sozialer Integration im Sinne von Habermas werden auch Medien eingesetzt, die erst durch ihre spezifische Kombination (der sozialen Integration von Kommunikationsmedien), eine soziale Integration in diesem Sinne ermöglichen.

Innerhalb einer Organisation werden daher Medien in der Regel kombiniert eingesetzt werden. Selbst nach Klärung des sozialen Kontextes scheint eher unwahrscheinlich, daß ein einziges Medium die Kommunikation tragen könnte, da vorgängige Aushandlungsprozeduren normalerweise zunächst die Bedingungen festlegen, unter denen die Austauschprozesse geregelt werden. Es kann daher vermutet werden, daß auch dort, wo ein Medium für die innerorganisationelle Kommunikation ausreichen müßte, etwa bei eher geringem Koordinationsbedarf, in der Regel soziale Integration von Kommunikationsmedien im Spiel ist.

¹⁰¹ Soziale Integration von Kommunikationsmedien und Medienkombination werden in dieser Arbeit vielfach synonym verwendet. Dabei schließt der Terminus Medienkombination die Form der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ein. Durch die intelligente Kombination von Kommunikationsformen werden Schwächen eines bestimmten Kommunikationsmediums ausgeglichen und dadurch der jeweilige Nutzwert erhöht.

7.5. Von der Mehrdeutigkeit zur Eindeutigkeit: Medienhierarchie und die Herstellung von Eindeutigkeit bei der Kommunikation

Ungenügende Einbeziehung der verschiedenen Kontextformen zieht immer eine gewisse Uneindeutigkeit der zu übermittelnden Nachricht nach sich. Nach der von Trevino et al. (1987, 1990) vertretenen These der Medienhierarchie wird bei höherem Grad an Uneindeutigkeit einer Nachricht ein Medium gewählt, welches 'reich' und somit in der Lage ist, den Kommunikationsinhalt angemessen zu transportieren (siehe auch Kapitel 4). Wird eine Mitteilung aufgrund von Uneindeutigkeiten falsch verstanden, dann kann es zu Problemen kommen. Trevino et al. gehen davon aus, daß in einer bestimmten Situation nur ein einzelnes Medium ausgewählt wird. Es handelt sich um einen rationalistischen Ansatz, der letztlich die Komplexität sozialer Beziehungen außer acht läßt¹⁰².

Im Gegensatz dazu scheint es viel wahrscheinlicher, daß in dem Moment, in dem ein Medium die aktuelle Nachricht nicht mit der notwendigen Eindeutigkeit transportieren kann, diese durch Kombination mit einem anderen Medium herstellbar ist. Es kommt dann allerdings durch diese Kombination zu einer Verwischung der Medienhierarchie. Medien, die aufgrund der These von Trevino et al. (1987, 1990) eigentlich nur für Nachrichten mit eher geringer Komplexität geeignet sind, können z.B. durch eine telefonische Vorankündigung mit zugehöriger Kontextklärung auch über ein eher kontextarmes Medium ohne die Gefahr von Mißverständnissen übermittelt werden.

Der rationalistische Ansatz der Medienhierarchie fand empirisch daher nur wenig Unterstützung (Fulk et al. 1990 und Kapitel 4). Trevino und andere erweiterten diesen Ansatz deswegen um den Aspekt des symbolischen Gebrauchs von Kommunikationsmedien. Dies bedeutet zwar ein Zugeständnis an den sozialen Kontext von Kommunikation, allerdings befaßt sich der Ansatz lediglich mit dem Problem der Medienauswahl jeder einzelnen zu übermittelnden Nachricht. Die durch soziale Integration von verschiedenen Kommunikationsmedien, durch Betrachtung eines erweiterten Kommunikationszusammenhangs weitgehend auflösbare Beziehung zwischen medieninhärenten Eigenschaften und zu übermittelnder Komplexität von Nachrichten kann der Ansatz von Trevino et al. nicht erklären. Das Problem der Kontextuierung wird zudem im Ansatz des symbolischen Gebrauchs von Medien nur unzureichend berücksichtigt. In diesem Ansatz wird lediglich die symbolische Bedeutung des aktuell genutzten Mediums angesprochen, nicht jedoch die

¹⁰² vergl. Kapitel 4.

Möglichkeit, daß sich auch die symbolische Bedeutung von Medien ändern kann, wenn eine Kontextuierung durch Medienkombination erfolgt.

7.6. Die Entstehung von Teleheimarbeit? Die Bedeutung der These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien für Möglichkeiten der Dezentralisierung von Organisationen

Folgt man der These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien, dann scheinen Befürchtungen, daß bei zunehmender Informatisierung der Kommunikation die medienvermittelte Datenkommunikation aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit zu einer Reduzierung des Niveaus der Organisierung des koordinierten Handelns führt, (Tacke/Borchers 1993:137) keine Berechtigung zu haben¹⁰³. Anders scheint es zu sein, wenn etwa im Falle von Teleheimarbeit als wichtigster Kommunikationskanal Electronic Mail vorgesehen ist. In dieser Situation erscheint die von Tacke und Borchers geäußerte Befürchtung einer Reduzierung des Niveaus der Organisierung aufgrund von Mehrdeutigkeiten des Kommunikationsinhaltes durchaus stichhaltig zu sein.

Tacke/Borchers (1993:137) nehmen an, daß "Organisationen ihre mediatisierte Kommunikation durch subformale Kommunikationen und reichhaltigere Medien komplementär ergänzen, um effektive organisatorische Kommunikation zu ermöglichen". In dieser Vermutung wird die Möglichkeit von Medienkombinationen angedeutet. Der Abbau von Uneindeutigkeiten ist dabei ein wesentlicher Faktor. Wenn eine Electronic-Mail telefonisch avisiert wird, dann geht es häufig darum, den Empfänger auf die Nachricht vorzubereiten, diese in einen Kontext einzuordnen¹⁰⁴. Als Beispiel könnte eine Mail mit einer Anweisung angeführt werden. Bestehen zwischen Absender und Empfänger informelle Beziehungen,

¹⁰³ Sofern man nicht davon ausgeht, ganze Organisationspläne mit Hilfe von E-Mail neu einrichten zu können. Klaus Wagenhals von der Technologieberatungsstelle des DGB-Hessen berichtete in einem Vortrag über Unternehmen, die bei konsequentem Informationsmanagement und einer zunehmenden Integration der Vorgangsbearbeitung durch solche Medien, verstärkt auf die Möglichkeiten der Teleheimarbeit zurückgreifen.

¹⁰⁴ Die Telefonforschung zeigt, daß Kommunikanten für den Erstkontakt das Gespräch von Angesicht zu Angesicht vorziehen. Es scheint so zu sein, "daß man das Telefon in erster Linie nur dann als Kommunikationsmedium wählt, wenn man den Gesprächspartner kennt" (Lange 1989:37). Insofern ergibt sich sogar bei der Betrachtung eines "reichhaltigeren" Mediums, wie dem Telefon, welches über mehr Kanäle als ein rein textbasiertes Medium wie E-Mail verfügt, eine Parallele im Sinne einer sozialen Integration von Kommunikationsmedien.

dann kann eine telefonische Ankündigung die Formalität der Nachricht zurücknehmen oder den jeweiligen Kontext erläutern. Um die informellen Beziehungen nicht zu gefährden, werden Motive des Verhaltens jenseits dessen, was schriftlich dokumentiert wird, mitgeteilt¹⁰⁵.

Aber das mündliche Medium alleine reicht nicht aus, auch wenn Face-to-Face-Kommunikation den Vorteil hat, "daß nicht alles, was in der Kommunikation unklar bleiben könnte, gleich 'mitkommuniziert' werden muß" (Tacke/Borchers 1993:135), denn irgendwann werden viele organisationelle Vorgänge aktenkundig (vergl. Weber 1980). Ein Medium, welches allein auf Schrift basiert, reicht ebensowenig aus, die organisationsinterne Kommunikation zu tragen.

Teleheimarbeit aufgrund der alleinigen Nutzung von Computerkommunikation scheint eher unwahrscheinlich. Wie ist es aber, wenn es zu einer sozialen Integration der Medien Telefon und E-Mail kommt? Im Organisationsalltag werden häufig Sachfragen mit Hilfe des Telefons ausgehandelt. Dennoch scheint etwas zu fehlen, wenn die Möglichkeit, persönlich zu kommunizieren, nicht besteht. Wie anders ist es denkbar, daß so viele Geschäftsreisen getätigt werden, obgleich im Gewerbebereich Telefon schon so lange verbreitet ist? Aus der Telefonforschung ist bekannt, daß innerbetrieblich das Telefon zwar häufig genutzt wird, der erste Kontakt in aller Regel aber zunächst persönlich hergestellt wird (vergl. Thorngren 1981)¹⁰⁶. Vermutlich ist der Bedarf an persönlicher Kontextuierung so groß, daß er sich nur schwer medial vermitteln läßt. Für andere neue Medien, wie Videokonferenz und Bildtelefon, wird dies der Prüfstein dafür sein, ob sie wirklich die nichtmediale Kommunikation in dem Maße, wie dies immer wieder vorhergesagt wird, ersetzen können.

So wie heute Teleheimarbeit diskutiert wird (z.B. Tomaskovic-Devey/Risman 1993, Caloun

¹⁰⁵ Interessant ist auch, daß in einer Langzeit-Studie, die über 18 Monate in einer Forschungsorganisation mittlerer Größe durchgeführt wurde, Electronic Mail zur Verstärkung bereits bestehender Interaktionszirkel beitrug, aber kaum neue geschaffen wurden (vergl. Rubinyi 1989). In der zitierten Studie bewerteten auch nach Abschluß des Untersuchungszeitraumes eine Mehrzahl das Telefon und den personalen Kontakt als schneller, einfacher und als die besser etablierten Methoden der Kommunikation. Auch dieses Ergebnis weist darauf hin, daß in Organisationen, in denen Zugang zu unterschiedlichen Medien besteht, diese häufig kombiniert angewendet werden und dadurch eine Vermittlung von sozialem Kontext gewährleistet wird.

¹⁰⁶ Das Telefon scheint eher geeignet, Gespräche zwischen zwei Personen zu führen, denn eigene Erfahrungen zeigen, obgleich moderne Telefonanlagen die Möglichkeit zu Konferenzschaltungen bieten, wird dies selten genutzt. Insofern kommt diese Alternative kaum als Teamarbeitsform in betracht.

1986, Kelly 1988, Goldmann/Richter 1991, Zander-Ketterer 1991, Schwohnke/Wicke 1986, Mertz 1986), geht es neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem um Effizienzgesichtspunkte, nämlich der Einsparung von Büroraum aus Sicht der Arbeitgeber, bzw. Umweltgesichtspunkte, da der Weg zur täglichen Arbeitsstätte weitgehend entfällt.

Sofern die Perspektive der sozialen Integration von Kommunikationsmedien richtig ist, werden technische Utopien mit Hilfe der neuen Technik zu einer Dezentralisierung von Arbeitsstätten oder gar einem Funktionsverlust der Städte (Evans 1981) zu kommen, in Frage gestellt. Die geringe Neigung, Teleheimarbeit als Hauptarbeitsplatz anzunehmen (vergl. Kraut 1989), scheint vor dem Hintergrund sozialer Integration von Kommunikationsmedien erklärbar zu sein.

Die Art der Arbeit, die sich am besten zur Auslagerung von Tätigkeiten aus einer begrenzten Organisation in das Heim der Beschäftigten eignet, wird im allgemeinen charakterisiert als Arbeit, die von einem sehr stark routinierten Aufgabenzuschnitt und starker Computernutzung geprägt ist. An idealen Eigenschaften werden weiterhin Projektorientierung und minimale Anforderungen an Unterstützung genannt (Kelly 1988). Dieses Anforderungsprofil an Aufgaben, die für Teleheimarbeit geeignet erscheinen, schließt bereits die Mehrzahl der in einer Organisation vorkommenden Aufgabenzuschnitte von der Dezentralisierung mittels Teleheimarbeit aus. Wenig geeignet für die Dezentralisierung sind also all jene Aufgaben, bei denen es besonders auf Kontextinformationen ankommt. Auch Arbeitszuschnitte, die mit dem Sammeln und Verwerten von Informationen zu tun haben, scheinen eher ungeeignet zu sein; genauso wie solche, zu deren Aufgaben die Arbeit in Teams gehört. Kurz - all die Arbeitsinhalte, durch die sich eine nach modernen Managementkonzeptionen organisierte Unternehmung besonders auszeichnet und von denen angenommen werden kann, daß der Anteil solcher Arbeiten in Zukunft wächst (vergl. Kapitel 2), eignen sich eher schlecht für den Teleheimarbeitsplatz. Sollen, wie dies in den neueren Managementkonzepten der Fall ist, alle Beschäftigten an der Verbesserung der Arbeitsabläufe beteiligt werden, dann ist die dezentrale Arbeitsweise kaum brauchbar, um dieses Postulat zu verwirklichen.

Vor diesem Hintergrund ist es allenfalls vorstellbar, daß Teleheimarbeit auf wenige Tage in der Woche beschränkt wird. Regelmäßige gemeinsame Bürotage scheinen aber unabdingbar zu sein. Dies bedeutet dann aber, daß die Organisation einen Arbeitsplatz sowohl in der Unternehmung selbst, wie auch im Heim des Beschäftigten bereithalten muß. Der hauptsächlich gepriesene Vorteil für die Unternehmung, die Einsparung von Büroraum, wird damit verkehrt in eine doppelte Investition für die Ausstattung im Hause des Beschäftigten, sowie am Arbeitsplatz in der Unternehmung. Auch der Vorteil für die Beschäftigten, momen-

tan offensichtlich in der Mehrzahl Frauen (vergl. Goldmann/Richter 1991, Zander-Ketterer 1991), der sich hauptsächlich in der Möglichkeit der kontinuierlichen Kinderbetreuung niederschlägt, relativiert sich dadurch beträchtlich.

7.7. Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation: Wie kommuniziert mein Partner?

Um mit dem Medium E-Mail umgehen zu können, muß der einzelne Teilnehmer Kenntnisse über das Medienverhalten seines Kommunikationspartners besitzen. Erste Voraussetzung zur elektronischen Kontaktaufnahme bildet das Wissen um die Teilnehmeradresse des Empfängers. Diese erschließt sich auf einfache Weise dem Absender anhand des organisationsinternen Telefonbuches. Besitzt der potentielle Empfänger eine Teilnehmerkennung, dann kann der Absender seine Nachricht verschicken. Hat sich der Kommunikant nun in Kenntnis über die Zugangsmöglichkeiten des Partners gesetzt, muß er, sofern ihm daran liegt, daß seine Nachricht auch gelesen wird, herausbekommen, ob der Empfänger seinen Anschluß auch nutzt. Wie die folgende Tabelle zeigt, schauen immerhin fast annähernd 60% täglich nach, ob sie eine Profs-Mitteilung erhalten haben. Dennoch nutzt bei weitem nicht jeder, der im Besitz einer Teilnehmerkennung ist, auch wirklich das Medium. Bzw. viele schauen zu selten nach, ob für sie eine Nachricht angekommen ist. Soll das Medium als schneller Ersatz für die Hauspost gelten, ist eine Kontrolle des Briefkastens lediglich "mehrmals wöchentlich" zu selten.

Tabelle 7.1.: Häufigkeit Kontrolle, ob Mitteilung angekommen ist	
Die Frage lautete: Wie häufig kontrollieren Sie, ob Sie eine Profs Mitteilung bekommen haben? (Frage 25)	
täglich	56.3%
mehrmals wöchentlich	21.3%
wöchentlich	7.6%
mehrmals monatlich	4.1%
seltener	6.6%
nie	4.1%
insgesamt	(197) 100.0%

Wenn aber über 40% der Angeschlossenen ihr System auf angekommene Nachrichten nur mehrmals wöchentlich oder seltener überprüft, kann sich der Absender nicht ohne Weiteres darauf verlassen, daß, bzw. wann, der potentielle Empfänger die Nachricht wahrnimmt. Der Geschwindigkeitsgewinn gegenüber der traditionellen Hauspost wird durch zu seltenes Einsehen der angekommenen Nachrichten wieder eingebüßt. Gerade bei wichtigen Nachrichten ist dies ein Handikap für ein neu eingeführtes Medium.

Darüber hinaus muß der Absender, sofern er nicht bereits über die Kommunikationsgewohnheiten des Empfängers unterrichtet ist, mit Hilfe der Kombination verschiedener Medien und Informationskanäle feststellen, ob der Empfänger gewöhnlich das Medium nutzt, bzw. bei Unsicherheit darüber durch Avisierung um Kenntnisnahme der Nachricht bitten. Neben der persönlichen Kontaktaufnahme per Telefon oder dem persönlichen Gespräch können auch Arbeitskollegen die nötigen Informationen zur Nutzung des Mediums besitzen und weitergeben. Die meisten Organisationen haben nicht einen so hohen DV-Durchdringungsgrad erreicht (vergl. Müller-Böling/Ramme 1990), wie das hier untersuchte Unternehmen, dort werden Nachforschungen über Medienzugang und Medienverhalten des potentiellen Kommunikationspartners noch wichtiger sein.

Dennoch ergeben sich aus dieser Situation für den potentiellen Anwender Unsicherheiten, die eine Akzeptanz und endgültige Verbreitung eher behindern.

Tabelle 7.2.: Andere Kommunikationsmedien sind sicherer ¹⁰⁷	
Zum Statement "Weil nicht alle Kommunikationspartner Profs benutzen, ist es manchmal sicherer, auf anderem Wege zu kommunizieren" sollte eine Bewertung zwischen voller und ganzer Zustimmung und voller und ganzer Ablehnung abgegeben werden. (Frage 34)	
Zustimmung	62%
Indifferenz	18%
Ablehnung	20%
insgesamt	(191) 100%

Im Zweifelsfalle, besonders dann, wenn es um eine große Anzahl an potentiellen Empfängern geht, wird wahrscheinlich der E-Mail Anwender auf ein anderes Medium (z.B. Hauspost) ausweichen. Wie in der Tabelle zu sehen, würden nur ca. 1/5 der Befragten die Behauptung, es sei in manchen Fällen sicherer ein anderes Medium zu nutzen, ablehnen. Wenn gar bekannt ist, daß mindestens ein Empfänger keinen Zugang hat, entsteht bei elektronischer und konventioneller Kommunikation der doppelte Aufwand. Insofern bestimmen hier die langsamsten und am wenigsten Innovationsfreudigen das Tempo der Diffusion und Akzeptanz des neuen Mediums. Bestätigt wird diese Erkenntnis auch durch die Untersuchung von Müller-Böling/Ramme (1990:123): "Die Wahl des Kommunikationsmediums hängt vom Kommunikationspartner ab, da der Empfänger nur über ein begrenztes Repertoire an Kommunikationsmedien verfügt und selbst individuelle Bedürfnisse hat, auf die sich der Sender möglicherweise einstellen möchte oder muß."

¹⁰⁷ Zur besseren Anschaulichkeit wurden die Kategorien "stimme voll und ganz zu" und "stimme eher zu" zu "Zustimmung", die Kategorien "lehne eher ab" und "lehne voll und ganz ab" zu "Ablehnung" zusammengefaßt.

7.8. Medientypik: Aushandlungsprozesse und Ratifizierungsprozesse - Welches Medium wofür?

Es sollen nun einige typische Beispiele für soziale Integration von Kommunikationsmedien untersucht werden. Aushandlungsprozesse finden eher mit Medien wie Telefon und Gesprächen von Angesicht zu Angesicht statt; Ratifizierungsprozesse dagegen werden eher mit dokumentierfähigen Medien abgehandelt. Beide Prozesse sind als solche zusammengehörig. Ohne die sequentielle Abfolge von Aushandlung und Ratifizierung ist der Gebrauch des schriftlichen Mediums sinnlos. Hingegen ist es möglich, Sachfragen auszuhandeln, ohne auf eine Ratifizierung zu bestehen. Für das Medium Electronic Mail läßt sich diese Unterscheidung nicht treffen, denn informelle Kommunikation wird dokumentiert. Dies macht deutlich, daß dem Medium E-Mail in diesem Zusammenhang nur wenig Informalität zugetraut werden kann. Einige Zitate von Antworten auf eine offene Frage¹⁰⁸ zeigen dies:

"Schriftliche Festlegung bestimmter Sachverhalte."

Allerdings ist auch hier eine Umkehrung möglich:

"Anfragen per Profs werden manchmal bei zufälligen oder gewollten persönlichen Treffen abgehakt."

7.8.1. Gespräch und Dokument: Medienkombination

Electronic Mail und Fax werden im Organisationsalltag häufig verwendet, um Anlagen zu mündlichen (bzw. fernmündlichen) Kommunikationsprozessen zu versenden. In der Befragung wurde in einer offenen Frage nach typischen Situationen gefragt, in denen Medienkombinationen angewendet werden. Im folgenden zitiere ich einige Beispiele für Medienkombinationen, aus denen der Charakter des Mediums zum Versenden von Anlagen zu persönlich stattfindenden Aushandlungsprozessen hervorgeht.

¹⁰⁸ Im folgenden werden Zitate aus der schriftlichen Befragung, z.T. ohne wiederkehrenden Verweis kursiv und in Hochkommata dargestellt. Handelt es sich dagegen um Literaturzitate, dann wird der Verweis immer angegeben.

"Ohne ein persönliches Gespräch geht es meistens nicht. Jedoch ist die schnelle Weitergabe von Infos entscheidend."

"Erste Info per Telefon, genaueres per Fax."

Zu einer sozialen Integration von Kommunikationsmedien kommt es auch bei der Verwendung des anderen verbreiteten elektronischen Mediums FAX. Dieses wird innerhalb des untersuchten Unternehmens parallel zu Telefon und Profs für die Kommunikation mit den beiden Büros in den neuen Bundesländern und im norddeutschen Bereich verwendet. Ansonsten nutzt man es hauptsächlich für die externe Kommunikation. Kommentar eines Befragten:

"Telefonat mit einem Handelspartner, dem ein Fax folgt (extern). Telefonat mit einem Partner, dem ein Profs folgt (intern)."

7.8.2. Einleitung eines weitergehenden Kommunikationsvorgangs: Soziale Integration von Kommunikationsmedien

Dies ist eine häufige Anwendungsform des Mediums E-Mail. Hier wird der Zusammenhang verschiedener Medien besonders deutlich. Die Funktion, die Profs hier erfüllt, ist ähnlich der eines Telefonanrufbeantworters. Es wird kurz ein Problem angesprochen. Im Anschluß daran kann der Empfänger sich mit der Problematik bereits auseinandersetzen und auf diese Weise vorbereitet das persönliche Gespräch führen.

"Per Profs eine Sachlage kurz ansprechen und beschreiben und gleichzeitig um einen persönlichen Termin für Details bitten."

Häufig ist aber auch die Umkehrung dieser Reihenfolge. So beschreibt ein Befragter beiderlei Möglichkeiten:

"1. Anfrage per Telefon, Antwort per Profs. 2. Anfrage per Profs, Antwort telefonisch."

In der Literatur ist der Gebrauch von E-Mail als "Briefumschlag" bekannt geworden. Gemeint ist, daß das Medium zum Kommentieren von Vorlagen, die außerhalb von E-Mail erstellt wurden, genutzt wird (vergl. Markus et al. 1992). In ähnlicher Weise werden die Medien in den hier zitierten Fällen kombiniert. Dabei geht es vor allem darum, den Kontext der Nachricht zu erläutern.

E-Mail wird aber auch zur Anbahnung weiterer Kommunikation verwendet. Dabei wird die asynchrone Eigenschaft des Mediums genutzt. Profs kann dann als Ausweichmedium angesehen werden, um Personen zu erreichen, die sich selten an ihrem Arbeitsplatz befinden. Eine typische Aussage hierzu:

"Ich versuche jemanden telefonisch zu erreichen und derjenige ist nicht am Arbeitsplatz, dann über Profs."

Das Kommunikationsmedium "Profs" kommt (ähnlich der schriftlichen Fixierung) immer dann nicht in Betracht, wenn es sich um Absprachen handelt, die eher informellen Charakter haben und nicht durch die "offizielle Organisationspraxis" gedeckt sind. Bei Fehlern in den Berichten, die den Kunden geliefert werden, kommt es zu Nacharbeiten. Der gesamte Bericht wird nach Beseitigung des Fehlers erneut erstellt. Normalerweise entstehen durch solche Nacharbeiten Konsequenzen für die Abteilung und (bzw.) den Sachbearbeiter. Der Vorfall wird in die Fehler-Statistik aufgenommen; es werden Fragen gestellt, z.T. gibt es sogar Leistungsprämien, wenn eine bestimmte Zahl von Nacharbeiten nicht überschritten wird. In seltenen Fällen werden solche Nacharbeiten unter Umgehung des offiziellen Weges durchgeführt. Eine schriftliche Fixierung wäre aufgrund der Brisanz einer solchen Angelegenheit immer ein Risiko. Daher kommt für solche delikatsten Fälle allein die mündliche Absprache in Betracht.

Was für diesen Fall ein Nachteil, kann in anderen Fällen, die der Dokumentation bedürfen, durchaus von Vorteil sein. Häufig wird diese Funktion der formellen Fixierung von Sachverhalten als vorteilhaft angesehen (vergl. Markus et al. 1992). Dennoch wird E-Mail in vielen Fällen als Medium zur Übermittlung von informellen Inhalten angesehen¹⁰⁹ und einige Forscher haben in Nachrichten häufig die Anwesenheit von Gefühlsausdruck festgestellt (etwa Rice/Love 1987).

¹⁰⁹ "The coffee pot, the telephone, and electronic mail share the advantage of encouraging informal conversation and gossip of ongoing events, but electronic mail is the only one of these three to allow such conversations to take place both asynchronously and at a distance" (Sproull/Kiesler 1991b).

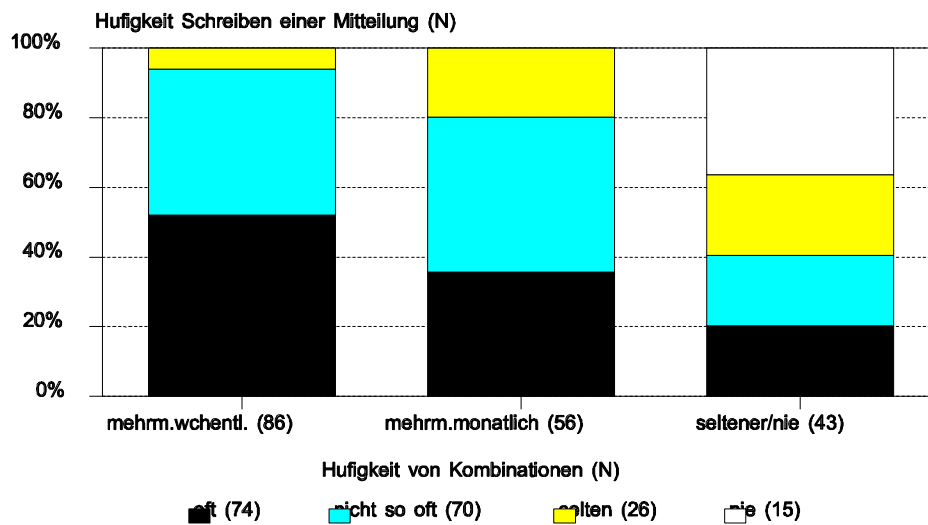
Denkbar sind aber auch Situationen, in denen die Unterscheidung zwischen 'offizieller' Dokumentationsfunktion und informeller Sozialfunktion gerade nicht getroffen werden soll. Anzunehmen ist, daß solche Fälle gar nicht selten anzutreffen sein werden, denn die Mitarbeiter in Organisationen legen häufig Wert darauf sich abzusichern, d.h. Verantwortungsbüro übernahme vorsorglich weiterzureichen, denn das Beherrschen von Ungewißheitszonen und Drohpotentialen kann im Konfliktfall als Machtressource (vergl. Crozier/Friedberg 1979, Ortmann et al. 1990) genutzt werden. Die Funktion von formellen Festlegungen ist allen Organisationsmitgliedern bekannt. Infolgedessen kann es zu einer Trübung informeller Beziehungen kommen, wenn bestimmte Sachverhalte zwischen Mitarbeitern, welche informelle Beziehungen zueinander unterhalten, dokumentiert werden¹¹⁰. Geschieht eine solche Dokumentation aber in einer Grauzone zwischen formeller und informeller Mitteilung, kann ein solches Vorgehen als strategische Interaktion (Goffman 1981) einem der Beteiligten Spielvorteile verschaffen, ohne eine Störung der informellen Beziehung zu verursachen.

Um Kombinationen von E-Mail mit anderen Kommunikationsmedien zählbar zu machen, wurde eine Frage gestellt. Es wurden einige Vorgaben zu möglichen Kombinationen aufgelistet. Die Liste umfaßte die Kombinationen Profs mit Telefon, Profs und persönliches Gespräch, Profs und Hauspost, Profs mit einem anderen Medium, sowie als Restkategorie andere Kombinationen¹¹¹. Die Antwortvorgaben waren oft, nicht so oft, selten und nie. Um das Ergebnis anschaulicher zu gestalten, wurden die verschiedenen Kombinationen, die vorgegeben wurden, zu einer Variablen "Kombinationen" zusammengefaßt. Wenn in einer der vorgegebenen Kategorien mindestens einmal "oft" angekreuzt wurde, wurde dies in der Variablen "Kombinationen" auch als "oft" verzeichnet usw. Wer öfter Electronic Mail nutzt, nutzt auch häufiger Kombinationen anderer Medien mit E-Mail. Geübte Nutzer haben offensichtlich gelernt, die Schwächen des Mediums durch soziale Integration von verschiedenen Kommunikationsmedien auszugleichen. Es scheint, als steige die Effizienz des Mediums durch dessen Anwendung in Kombination mit anderen Medien an.

¹¹⁰ Denn Formalität, die in der Dokumentation von bestimmten Sachverhalten erscheint, kann als funktionales Äquivalent für Vertrauen gedeutet werden (Neidhardt 1980).

¹¹¹ Die genaue Frageformulierung kann im Fragebogen im Anhang nachgelesen werden (Frage 35).

Abb. 7.1.: Medienkombinationen und aktive Profsnutzung



Medienkombination hat aber auch noch einen anderen Zweck. So sind nach Watzlawick et al. (1969) in jedem zwischenmenschlichen Kommunikationsvorgang sowohl Inhaltsaussagen als auch Beziehungsaussagen enthalten. Aus den Forschungen zu E-Mail ist bekannt, daß das Medium nur schlecht geeignet ist, Beziehungsaspekte zu übertragen¹¹², sofern nicht der soziale Kontext vorgängig geklärt wurde. Dieser Mangel des Mediums wird durch seine kombinierte Verwendung mit anderen Kommunikationsmedien beseitigt. Schwächen und Restriktionen eines Mediums können so durch soziale Integration verschiedener Kommunikationsmedien überwunden werden. Dies bedeutet aber auch, daß Befürchtungen, die emotionale Seite der Kommunikation komme bei der Anwendung vermeintlich unpersönlicher Kommunikationsmedien zu kurz (Mettler-Meibom 1988), nicht zutreffend sind, da das Aushandeln gemeinsamer Deutungen über, für solche Prozesse besser geeignete Medien, erfolgt. Jedem Medium kommt damit eine spezifische, aber gleichzeitig variable Rolle im gesamten Kommunikationsprozeß zu. Ein einziges Medium reicht für die Fülle an Aufgaben im täglichen Arbeitsprozeß in einer Organisation kaum aus, bzw. bedeutet immer Restriktio-

¹¹² Dies kann natürlich nicht heißen, daß Beziehungsaspekte nicht auch in E-Mail Mitteilungen enthalten sind. Diese sind allerdings in den Mailings im Normalfall nur schwer auszumachen und reichen für die Bewältigung der innerorganisatorischen Aufgaben normalerweise nicht aus.

nen bei der Arbeitsausführung.

Es zeigt sich, daß innerhalb des organisatorischen Kontextes ein Medienmix kaum zu umgehen ist. Die These der durch die geringe soziale Präsenz im Medium hergestellten gleicheren Kommunikation (Sproull/Kiesler 1991a/b) zwischen den verschiedenen Kommunikationspartnern erscheint im Lichte der sozialen Integration verschiedener Kommunikationsmedien sehr fragwürdig. Die soziale Präsenz ist durch häufige Medienübergänge weitgehend gewährleistet, wodurch alle Implikationen der Sproull/Kieslerschen These der medienimmanenten relativen Gleichheit der Kommunikationspartner bei dem Fehlen der sozialen Präsenz zwangsläufig zurücktreten. Die Beispiele, die als Belege für diese Sproull/Kieslersche Theorie angeführt werden (vergl. Kap. 4), sind m.E. eher Ausnahmen als die Regel innerhalb von Organisationen.

7.9. Charakter der Weiterleitbarkeit von Nachrichten bei E-Mail im Gegensatz zu Telefon und persönlichem Gespräch

Empfangene Nachrichten sind weiterleitbar. Man kann Nachrichten mit Kommentar versehen und an andere Personen senden. Diese Eigenschaft ist bedeutend für die soziale Einbettung des Mediums innerhalb der Organisation, sowie für die Auswahl von möglichen Alternativmedien. In einigen deutschen Unternehmen werden die Mitarbeiter bei der Schulung darauf hingewiesen, daß es sich um ein informelles Medium handele, eine übertriebene Förmlichkeit sei fehl am Platze¹¹³. Gerne würde man formale Mitteilungen dem formalen Medium, nämlich dem papieren Schriftstück überlassen. Aus anderen Betrieben dagegen wird vom eher formalen Charakter des Mediums berichtet¹¹⁴. In dem hier untersuchten Unternehmen hingegen gab es bei der Einführung keine Anweisungen, wie das neue Medium zu benutzen sei¹¹⁵.

Gespräche von Angesicht zu Angesicht und Telefongespräche sind nicht direkt weiterleitbar.

¹¹³ Dies berichtete mir eine Mitarbeiterin der Hoechst AG aufgrund ihrer Erfahrungen.

¹¹⁴ So ein Mitarbeiter aus einem Versicherungsunternehmen. Dort wird das Medium hauptsächlich zur Bestätigung formaler Abläufe genutzt.

¹¹⁵ Dort wird lediglich empfohlen, einen möglichst eindeutigen Betreff zu wählen und deutlich zu formulieren, was vom Empfänger erwartet wird (Referenzkarten zum Profs-System).

Dagegen können Schriftstücke und elektronische Post weitergeleitet werden. Während Schriftstücke in der Regel einen eher formalen Charakter haben, trifft dies auf elektronische Notizen nicht von vornherein zu. Der Kontext, in dem traditionelle Kommunikationsmedien angewandt werden, scheint allen Organisationsmitgliedern klar zu sein. Neue Mitarbeiter lernen innerhalb kürzester Zeit auf der Klaviatur der verschiedenen Medien zu spielen. Auf Electronic Mail bezogen gibt es eine solche organisationelle Tradition nicht. Dienstältere Mitarbeiter können den neu Hinzugekommenen kein Vorbild sein, da es noch keine eindeutige Praxis der Mediennutzung gibt. Insofern müssen Nutzungskonventionen erst herausgebildet werden. Die Palette der Möglichkeiten, wie diese Konventionen sich ausformen, ist weit (vergl. Sproull/Kiesler 1991a/b).

Geht man nicht von einer apriori technischen Determiniertheit aus, scheint es wahrscheinlich, daß sich keine allzugroße Informalität durchzusetzen vermag. Bei miteinander nicht informelle Beziehungen unterhaltenden Kommunikationspartnern ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß die Kommunikation eher formalen Charakter behält, weil es dem Kommunikanten eher schwer fällt abzusehen, wie der Empfänger mit der Nachricht umgeht¹¹⁶. Die Schnelligkeit der Weiterleitbarkeit spielt dabei eine Rolle. Schon so mancher Nachrichtenschreiber war verwundert, in welchem Kontext er wieder von seiner Notiz hörte. Aber auch hier zeigt sich, daß es für den Absender funktional ist, im Zweifel verschiedene Medien zu kombinieren und so zu einer sozialen Integration von Kommunikationsmedien zu kommen. Wenn dem Empfänger durch ein für Aushandlungsprozesse geeignetes Medium schon übermittelt wurde, in welchem Kontext die elektronische Mitteilung zu betrachten ist, reduziert sich das Risiko des versehentlichen Weiterreichens einer, an sich informell gemeinten, Nachricht.

Wird die Nachricht weitergeleitet? An wen wird die Nachricht weitergeleitet? Solche Überlegungen sind für schriftliche Medien üblich, durch die Schnelligkeit des neuen Mediums gewinnen sie zusätzliche Brisanz. Was bei Konflikten wichtig wird (siehe unten), wird auch hier wichtig. Häufig werden Nachrichten versendet, während man sich noch in der Emotionsphase befindet.

¹¹⁶ Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Wiest/Holland (1992).

7.10. Beschimpfung ohne Kontrolle? Über die Entstehung von Konflikten durch das neue Medium

Bei der Nutzung von Electronic Mail entstehen häufig Konflikte. Aus der Literatur ist dies bereits hinreichend bekannt. Die Konflikthaftigkeit des Mediums wird von Sproull/Kiesler (1991a:87) folgendermaßen beschrieben: "We also found that people tended to express extreme opinions and vented anger more openly in electronic face-off than when they sat together and talked. Computer scientists using the ARPANET have called this phenomenon 'flaming'". Über 'flaming' oder 'disinhibition' bei der Kommunikation über elektronische Netze wird häufig berichtet (z.B. Rice/Love 1987, Quarterman/Hoskins 1986, uva.). Als Begründung dafür wird häufig genannt, in öffentlichen Netzen gebe es eine Vielzahl von Wortproduktion ohne Zurückhaltung (Quarterman/Hoskins 1986) und soziale Kontrolle. Was für öffentliche Netze zutrifft, trifft nicht unbedingt auch auf Organisationen zu. Gerade durch das Fehlen einiger Kanäle sozialer Kontrolle (wie bei Sproull/Kiesler 1991a beschrieben), käme es zu 'flaming' (auch Rice/Love 1987).

Es gibt aber Hinweise darauf, daß nicht allein die fehlende soziale Kontrolle für die häufige Entstehung von Konflikten verantwortlich ist. Gerade in einer Organisation, in der man sich gegenseitig kennt, wo mithin die soziale Integration verschiedener Medien vorherrscht, ist dem Schreiber vor dem Bildschirm in der Regel der soziale Status des Empfängers bekannt. Durch die Vielzahl der gegenseitigen Kontakte ist auch eine soziale Kontrolle gewährleistet¹¹⁷. Als mögliche Ursachen für solche Ausbrüche in Organisationen kommen die Schnelligkeit der Reaktion, sowie die mögliche Archivierbarkeit der Notizen in Betracht. Hans-Olaf Henkel, der ehemalige Chef von IBM-Deutschland äußert sich dazu in einem Interview¹¹⁸. Bei IBM würden keine Briefe mehr geschrieben, sämtliche Post erledige man mit Profs, dem hausinternen elektronischen Kommunikationssystem. Elektronische Messages würden elektronisch beantwortet, in Sekundenschnelle. Ob das nicht gefährlich sei? Zweifellos, deshalb habe er die Marine-Regel eingeführt: bei Kritik erst vierundzwanzig Stunden warten, ehe man die Taste "PF7" drückt, um die Antwort abzuschicken. Hier wird auf die Schnelligkeit

¹¹⁷ Wie aus Beobachtungen in öffentlichen Netzen bekannt ist, gilt dies dort nur in sehr beschränktem Maße. Flaming wird dort relativ häufig beobachtet; Medienübergänge bzw. soziale Integration von verschiedenen Medien findet dort nicht so umfassend wie in einer Organisation statt. Insofern fehlt das innerhalb von Organisationen präsente soziale Regulativ dort häufig. Dennoch wird aus Berichten von Teilnehmern der Mailboxszene berichtet, daß das Phänomen der "flames" dort, wo die Beteiligten sich gegenseitig kennen, nicht sehr verbreitet ist.

¹¹⁸ Das Interview wurde abgedruckt im Frankfurter Allgemeine Magazin vom 04. Dez. 1992, 49. Woche, Heft 666, Seite 10-19.

des Mediums besonders hingewiesen. Ähnlich sieht es ein Mitarbeiter der untersuchten Organisation in einem Experteninterview:

"Prof's hat wohl den Nachteil, daß Antworten sehr, sehr spontan gegeben werden. Man kann ja die Antworttaste drücken, noch während man sich in der Emotionsphase befindet, was sich ja beim Schreiben, z.B. beim Diktieren über eine Sekretärin oft doch erübrigt. D.h. man ärgert sich über etwas, oder zumindest war das in der Vergangenheit mal so, man diktiert es, man kriegt es zwei Tage später zurück, liest es nochmal durch, nimmt das Ganze und zerreißt es, weil man sagt, na Gott, halt, warst ein bißchen schnell und nimmst es nicht so ernst, was der da geschrieben hat und warum sollst du dem eigentlich mit gleicher Münze zurückzahlen. Man empfindet es als zu scharf und vergißt letztlich den ganzen Vorgang."

In beiden Interviews wird die Konflikträchtigkeit auf die Schnelligkeit des Mediums zurückgeführt. Antworten innerhalb der Emotionsphase darf nicht mit dem Fehlen von sozialem Kontext verwechselt werden, obgleich es richtig ist, daß bei einer Replik auf Papier oder dem Bildschirm nicht alle Zwänge eines face-to-face Gespräches wirksam sind.

Zur Klärung dieses Sachverhalts ist die Schnelligkeit¹¹⁹ des Mediums ein wichtiges Argument, eine besondere Brisanz erhalten die Nachrichten aber erst durch ihre Archivierbarkeit. Da den Betroffenen klar ist, daß wenn der, per E-Mail erhobene Vorwurf ohne Stellungnahme bleibt, dieses Material sich im Zeitverlauf als Möglichkeit der Verantwortungszuschreibung erweisen könnte und da die Betroffenen nicht wissen können, an wen diese Nachricht weitergeleitet werden könnte, kommt der elektronischen Nachricht ein zusätzliches konfliktauslösendes Potential zu. Am Telefon ist es einfacher, einen Sachverhalt aufzuklären, auftretende Konflikte zu lösen, bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen. Memos werden traditionell erst geschrieben, wenn ein Thema konflikthaft geworden ist oder sich ernsthaft die Gefahr der Konflikthaftigkeit andeutet. Ein solches Memo wird dann in der Regel zur Rückversicherung oder dem Nachweis der eigenen Schuldlosigkeit verwendet. Eine weitere Ursache für die häufige Entstehung von Konflikten ist darin zu sehen, daß es bei dem Versuch, eine Frage mit Hilfe des neuen Mediums zu lösen, häufig zu Mißverständnissen kommt. Solche Mißverständnisse entstehen wahrscheinlich besonders dann, wenn

¹¹⁹ Interessant ist dabei auch, daß die sonst geschätzte Schnelligkeit des Mediums, Gefahren für den Betriebsfrieden in sich birgt. Auch Stichweh (1989:32) sieht die "Leichtigkeit der Produktion von Electronic-Mail" als Risiko an.

Nachrichten nicht ausreichend kontextuiert werden.

Tabelle 7.4.: Beim Versuch eine Frage per Profs zu lösen, kommt es manchmal zu Mißverständnissen ¹²⁰ (Frage 34)	
Zustimmung	38%
Indifferenz	32%
Ablehnung	30%
Insgesamt	(191) 100%

7.11. Zwei gegensätzliche Organisationsprinzipien wirken zusammen: Doppelte Ablage

Ein weiteres gewichtiges Problem, das bei der Nutzung von E-Mail aufgeworfen wird, ist die häufige Notwendigkeit des Medienübergangs. Vorgänge, Schriftstücke werden in Ordnern abgelegt, oder kommen als Akten in den Umlauf. Elektronische Kommunikation dagegen kann im Zentralcomputer analog des herkömmlichen Verfahrens in sachbezogene virtuelle Ordner abgelegt werden. Die Kommunikation zu einem bestimmten Thema ist auf diese Weise schnell wiederaufzufinden. Der Schriftwechsel kann jederzeit mit einem neuen Vorspann versehen und neu versendet werden.

¹²⁰ Zur besseren Anschaulichkeit wurden die Kategorien "stimme voll und ganz zu" und "stimme eher zu" zu "Zustimmung", die Kategorien "lehne eher ab" und "lehne voll und ganz ab" zu "Ablehnung" zusammengefaßt.

Tabelle 7.5.: Mitteilungen in der in Profs vorgegebenen Form ablegen (Frage 29)	
immer	18.7%
manchmal	25.8%
selten	13.2%
nie	42.3%
insgesamt	(182) 100.0%

In der Realität zeigt es sich, daß nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter (vergl. Tabelle 7.5.) die Möglichkeit der Ablage in virtuellen Ordnern nutzt. Eine Ursache mag sein, daß zur Bedienung dieses Features die Kenntnis einiger Funktionen vorausgesetzt wird, die über die Grundfunktion des reinen Versendens und Empfangens von Nachrichten hinausgeht. Wahrscheinlicher erscheint aber, daß der Wechsel zwischen den Medien das Problem ist. Geschäftsbriefe von Kunden, Memos von anderen Mitarbeitern, Aufträge und Reklamationsinfos werden in der Regel noch immer auf Papier verschickt. Möchte ein Mitarbeiter einen kompletten Vorgang griffbereit haben, so muß die damit im Zusammenhang stehende elektronische Kommunikation ausgedruckt und zusammen mit den anderen Schriftstücken abgeheftet werden. Auch in der Seltenheit der Nutzung dieser Ablageform kann ein Indiz für häufigen Medienmix bei der Kommunikation gesehen werden.

Tabelle 7.6.: (Profs) Mitteilungen ausdrucken	
immer	8.9%
manchmal	39.6%
selten	27.6%
nie	24.0%
insgesamt	(192) 100.0%

Wie aus der Tabelle ersichtlich, wird ein großer Teil der elektronischen Kommunikation ausgedruckt. Zwar wird beim Versenden von Nachrichten mit Hilfe des neuen Mediums Zeit eingespart, ein hoher Anteil dieser Zeit geht aber beim Ausdrucken des Schriftwechsels wieder verloren. Wiest/Holland (1992) berichten aus einem Unternehmen, daß ca. 30% der

Nachrichten ausgedruckt werden. Steigt durch vermehrte Anwendung des neuen Mediums die Anzahl der Kommunikationsvorgänge, die schriftlich erledigt werden, scheint die Kommunikation ineffizient (vergl. Hildebrandt 1992) zu werden. Ineffizienz soll hier nicht in erster Linie als betriebswirtschaftliche Größe gesehen werden; vielmehr ist damit der persönliche Arbeitsaufwand von Mitarbeitern zur Bewältigung ihrer Aufgaben zu verstehen¹²¹. An dieser Stelle zeigt sich durch die Häufigkeit der Medienübergänge, in welcher Weise soziale Integration von Kommunikationsmedien für den Kommunikationsprozeß notwendig ist.

Insgesamt scheint sich die Zahl an Informationen zu erhöhen. Angekommene elektronische Mitteilungen sind in der Regel von unterschiedlicher Wichtigkeit. Ein Teil muß abgelegt werden, ein anderer Teil nicht. Es stellt sich ein Selektionsproblem. Im Zweifelsfalle wird man wahrscheinlich eher mehr Nachrichten ablegen als unbedingt nötig wäre, da man nicht auf Informationen verzichten will. Damit wird in diesem Grenzbereich der formale Charakter des Mediums festgelegt. Mit der Archivierung aber lassen sich ursprünglich als informell gedachte Mitteilungen nachträglich formalisieren.

Häufig werden die Mitteilungen zusätzlich noch ausgedruckt, um das Problem der doppelten Ablage umgehen zu können. In der vom System vorgesehenen Form können nur elektronische Notizen als Dateien abgespeichert werden. Was ist aber mit normaler Geschäftspost oder Anlagen, die auf Papier versandt werden? Einige Organisationsmitglieder nutzen die Möglichkeiten, die ihnen die elektronische Kommunikation bietet nicht. Um Vorgänge nicht endlos zu fragmentieren, werden häufig einzelne Nachrichten ausgedruckt und so zu den Akten genommen¹²². Es kommt auch vor, daß parallel zu den E-Mails nach wie vor konventionelle Schriftstücke verschickt werden.

¹²¹ Als mögliche Lösung des Problems von Medienübergängen wird für die Zukunft Image Processing gesehen. Dabei wird die gesamte schriftliche Kommunikation gescannt und wäre dann jedem Mitarbeiter über seinen Bildschirm zugänglich. Der Autor sieht auch in dieser Vision einige fragwürdige Aspekte, die aber nicht an dieser Stelle behandelt werden sollen.

¹²² In einer Reihe von Unternehmen wird mit Hilfe von Informationsmanagement versucht, auch dieses Problem technisch in den Griff zu bekommen: Alle eingehende Post wird zentral gescannt und dann elektronisch an den Adressaten weitergeleitet und am Ende in einer elektronischen Ablage gespeichert (z.B. Bauboden Journal 14/93, IBM Nachrichten 317/94).

Tabelle 7.7.: (Profs) Mitteilungen auf Papier in Ordnern ablegen (Frage 29)	
immer	8.1%
manchmal	25.9%
selten	20.0%
nie	45.9%
insgesamt	(185) 100.0%

Aus den Tabellen wird ersichtlich, daß ein hoher Anteil der Mitteilungen ausgedruckt wird. Dieser ist ebenso hoch wie der Anteil, der in der vorgegebenen profsinternen Ablageform gespeichert wird. Ausgedruckte Mitteilungen werden oft in Ordnern abgelegt.

Mit dem Problem der doppelten Ablage entfällt auch ein Großteil der vermeintlichen Zeiteinsparung. Für den Sender, den Verbreiter der Nachrichten, ergibt sich ein Zeitvorteil, sofern alle Adressaten das Medium nutzen. Ja, einige Organisationsmitglieder werden erst in die Lage versetzt, Nachrichten zu versenden. Für diejenigen, die ihre papierne Ablage pflegen, bedeutet dies: Nachrichten auf den Drucker zu schicken, zum Drucker laufen, um den Ausdruck abzuholen, Nachrichten abheften. D.h. es kommt zu Mehrarbeit gegenüber der "Vor-E-Mail-Zeit", als weniger Mitteilungen ankamen, daher auch weniger zu den Akten gegeben werden mußten. Hauspost-Mitteilungen wurden vielfach direkt an den Schreibtisch gebracht, was viele Wege zum Drucker ersparte. Hinzu kommt, daß vertrauliche Mitteilungen während des Ausdrucks am Drucker einer gewissen Öffentlichkeit unterliegen, was bei einem Versand in einem Umschlag nicht in dem Maße der Fall gewesen wäre.

7.12. E-Mail Funktion Termin-Management: Meetings ohne langwierige Koordination anberaumen?

Softwarehersteller werben mit einer Funktion, die das Anberaumen von gemeinsamen Treffen wesentlich erleichtern soll. So ist es jedem Teilnehmer möglich, durch die im Kommunikationssystem eingebaute Funktion "Kalender" die elektronischen Terminkalender aller anderen Meetingteilnehmer nach einem gemeinsamen freien Termin für das geplante Treffen zu suchen. Diese nicht nur von den Herstellern gelobte Funktion (z.B. Wedde 1993) ersetzt eine Vielzahl von Telefongesprächen, die ansonsten für eine gemeinsame Terminfindung unumgänglich sind. Soweit die Interpretation der technischen Möglichkeiten. Wie aber wird diese Funktion in der organisatorischen Wirklichkeit verwendet?

Das im untersuchten Unternehmen verwendete System zeigt die Termine in Kürzeln an, die demjenigen, der in den Terminkalender eines anderen Mitarbeiters hineinschaut, z.B. ein "U" für Urlaubstag oder ein "M" für Meeting angibt. Eine genaue Identifizierung der Termine anderer Mitarbeiter ist dadurch nicht möglich.

In der folgenden Tabelle wird die Häufigkeit der Nutzung des zum E-Mail System zugehörigen Terminkalenders dargestellt.

Die Anzahl der regelmäßigen Nutzer des Terminkalenders schwankt zwischen dreizehn und einem Prozent, je nach Art des Termins, um den es sich bei der Eintragung handelt. Urlaubstage werden dabei etwas häufiger eingetragen als andere Termine. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, daß Urlaub eine längere Abwesenheit bedeutet und normalerweise mit einem längeren Zeithorizont geplant werden muß.

Tabelle 7.8.: Benutzen Sie Ihren Profs-Terminkalender regelmäßig und welche Termine tragen Sie ein? (Frage 27)					
	Urlaubstage	interne Meetings	externe Meetings (z.B. Kundenbesuche)	Ganz- oder Halbtagsbefreiungen	Private Termine
regelmäßig	13 %	9 %	8 %	6 %	1 %
meistens	6 %	6 %	2 %	5 %	2 %
ab und zu	5 %	10 %	4 %	3 %	4 %
trage nicht ein	77 %	67 %	67 %	75 %	85 %
habe ich nicht	-	7 %	19 %	11 %	8%
insgesamt	(178) 100%	(192) 100%	(190) 100%	(190) 100%	(191) 100%

Es kommt manchmal vor, daß Termine, die in den Profs-Terminkalender eingetragen wurden, abgesagt oder verschoben werden. Die nächste Tabelle zeigt, inwieweit solche Terminreservierungen dann gestrichen werden.

Der Anteil der Nutzer des Terminkalenders ist relativ gering. Auch diejenigen, die den Terminkalender zumindest gelegentlich nutzen, gehen bei Ausfall eines Termins nicht sehr gewissenhaft mit der Führung des Kalenders um.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Möchte ein Mitarbeiter ein Meeting anberaumen, ist er aufgrund der geringen Nutzung der Kalenderfunktion auf die Kombination von Medien angewiesen. Er muß zumindest die Mitarbeiter, aus deren Terminkalender ersichtlich ist, daß sie diesen nicht oder nur selten nutzen, mittels eines anderen Mediums vom beabsichtigten Termin unterrichten. Aber auch bei solchen Mitarbeitern, die viele Termine in ihrem Kalender eingetragen haben, kann nicht davon ausgegangen werden, daß

die noch freien Termine wirklich zur Verfügung stehen, denn der Planende kann nie sicher sein, ob der betreffende Teilnehmer für den projektierten Tag nicht doch vergessen hatte, einen Termin einzutragen.

Tabelle 7.9.: Termine streichen (Frage 28)	
regelmäßig	10 %
vergesse ich schon mal	15 %
streiche ich nie	8 %
trifft auf mich nicht zu	67 %
insgesamt	(181) 100%

Hinzu kommt, daß dort, wo häufig Termine ausgemacht werden, das Terminal nicht zur Verfügung steht, mit dessen Hilfe ein erneut vereinbarter Termin sofort eingetragen werden könnte. D.h. alle Termine, die in einer solchen Situation verabredet werden, müssen im papiernen Terminkalender eingetragen werden und anschließend nach der Sitzung von diesem in den elektronischen Kalender übertragen werden. Häufig ist also mit der Nutzung der vielgepriesenen Kalenderfunktion mehr Arbeit verbunden als bei Verzicht auf diese. Man kann davon ausgehen, daß selbst in Organisationen, in denen die Nutzung der Kalenderfunktion verbreiteter ist als im hier betrachteten Unternehmen, dies nicht anders sein wird. Der elektronische Terminkalender kann allenfalls zum Ausschluß einiger projektierte Termine verwendet werden. Es sei denn, eine Arbeitsgruppe steht in so engem Kontakt, daß jedes Mitglied von allen anderen die Information über die Gewissenhaftigkeit der Führung jedes einzelnen Terminkalenders besitzt. In diesem Fall müssen vorgängig bereits vielfältige Kontakte mit Hilfe anderer Kommunikationswege bestehen. Dort, wo dies nicht der Fall ist, werden gemeinsame Termine nicht ohne Medienkombination, einer sozialen Integration verschiedener Kommunikationsmedien, zustandekommen.

7.13. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde gezeigt, daß soziales Leben in Organisationen mit komplexen Problemen zu tun hat. Insbesondere das mikropolitische Ränkespiel der unterschiedlichen Teilnehmer mit different ausgeprägten Interessenslagen macht die Komplexität der zu kommunizierenden Inhalte deutlich. Ein Medium allein, welches Informationen über soziale Beziehungen nur in unzureichender Form transportieren kann, erscheint kaum in der Lage, alle relevanten Kommunikationsbezüge zu tragen. Es kommt daher zur sozialen Integration von Kommunikationsmedien, bei der verschiedene Kommunikationsarten von den Mitgliedern der Organisation sinnhaft in Bezug zum jeweils zu lösenden Problem kombiniert werden. Dabei steht nicht nur die aktuelle Problemlösung im Vordergrund; genauso spielen die längerfristigen Beziehungen der Akteure, sowohl in ihrer auf die Organisation, wie auch auf persönliche Zusammenhänge gerichteten Verhältnisse eine Rolle. Soziale Integration von Kommunikationsmedien findet aber auch aufgrund rein praktischer Erwägungen statt. Nicht alle Organisationsmitglieder nutzen E-Mail gleichermaßen. Wenn eine eilige Mitteilung versendet werden soll und keine längerfristige Beziehung zwischen den Kommunikanten besteht, muß zunächst durch die Kombination von Medien sichergestellt werden, daß der Adressat das Medium überhaupt nutzt.

Es kann für dieses Kapitel resümierend festgehalten werden, daß E-Mail im normalen Organisationsalltag ohne Verfügbarkeit anderer Medien einen schweren Stand hat, bzw. kaum funktionieren wird. Soziale Integration von Kommunikationsmedien wird so zum Normalfall und nicht zur Ausnahme. Utopistische Thesen, die einen Funktionsverlust der Städte oder eine gravierende Zunahme an Teleheimarbeitsplätzen voraussehen, müssen vor diesem Hintergrund wahrscheinlich relativiert werden.

Aus den Überlegungen, die in diesem Kapitel angestellt wurden, ergibt sich aber auch noch ein Weiteres. Betrachtet man die im Kommunikationssystem eingebauten Features, die über die Funktion des alleinigen Versendens und Empfangens von Nachrichten hinausgehen, wie die Möglichkeit einer elektronischen Ablage und des elektronischen Terminkalenders, dann wird deutlich, daß diese nicht so sehr an der Organisationswirklichkeit ausgerichtet sind. Der Terminkalender, der sich in Herstellerpräsentationen so schön darstellen läßt, ist, wie oben gezeigt wurde, für den Organisationsalltag ziemlich ungeeignet. Ähnliches ist von der elektronischen Ablage zu berichten, bei der es zu einer Fragmentierung der Unterlagen kommt. Es scheint, als blendeten die Hersteller von Kommunikationssoftware (in den Funktionen unterscheiden sich die angebotenen Produkte nur wenig), die realen Bedürfnisse der Akteure

in Organisationen weitgehend aus, und folgten einer technikimmanenten Konstruktionslogik, die sich nur vordergründig an Nutzungsbedürfnissen orientiert.

8. Partizipation durch Electronic Mail?

8.1. Electronic Mail als Medium der Partizipation

Die neuen Anforderungen der Organisationen an ihre Mitglieder enthalten den Ruf nach mehr Engagement und Verantwortung. Insbesondere mit dem Leitgedanken, unternehmerisches Denken Mitarbeitern nahezubringen und bei ihnen die Übernahme von mehr Verantwortung zu erreichen, sind Verlagerungen von Entscheidungen gemeint, die von übergeordneten hierarchischen Ebenen auf die untere Ebene übergeben werden sollen. Eine solche Art der Teilhabe an Entscheidungen ist aber nichts anderes als eine Form innerbetrieblicher Partizipation. Zumindest beim wertegewandelten Teil der Angestellten trifft dies auch die Wünsche der Mitarbeiter. Neben einem produktivitätssteigernden Effekt für die Organisation ergibt sich Sinnstiftung für die beteiligten Mitarbeiter. Zwar konnte in Kapitel 5 gezeigt werden, daß in der untersuchten Organisation, offiziell solche Unternehmenskonzepte verkündet werden, die Umsetzung in der Praxis aber nicht genügt. Dennoch wird an dieser Stelle zunächst von den offiziellen Konzeptionen ausgegangen, zumal aufgrund der Bedrohung durch den neuen Fehlertypus offenbar eine Notwendigkeit der stärkeren Einbeziehung der einzelnen Mitarbeiter besteht.

Die Organisationen fragen vermehrt kreative Mitarbeiter nach, die ihr gesamtes Arbeitsvermögen in den Produktionsprozeß und die Entwicklung neuer, besserer Produkte einbringen. Wie oben gezeigt wurde, wird heute ein höheres Gewicht auf die Übernahme von Eigenverantwortung innerhalb der Berufstätigkeit gelegt. In dem Maße, in dem Entscheidungen nach unten verlagert werden, vergrößert sich der Bedarf an Informationen, um diese Entscheidungen auf gesicherter Grundlage treffen zu können¹²³.

Der erhöhte Informationsbedarf betrifft alle Ebenen der Organisation. Auf der unteren Ebene werden vermehrt globale Informationen benötigt. Dadurch wird es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre konkreten Entscheidungen in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Auf der

¹²³ Wenn die Entscheidungen auch nicht rational getroffen werden, so bedürfen sie doch zumeist einer rational klingenden Legitimation (vergl. Türk 1989:35ff, Meyer/Rowan 1977), bzw. diese werden der Intention nach rational (vergl. Mayntz 1963) getroffen. Simon (1981) hat darauf hingewiesen, daß rationales Entscheiden an sich nicht möglich ist, da es unterschiedliche Rationalitäten je nach Standpunkt des Betrachters gibt. Zudem unterliegen die Organisationsteilnehmer von vornherein einer begrenzten Rationalität, denn sie können gar nicht alle Informationen und Abhängigkeiten kennen, um wirklich rationale Entscheidungen treffen zu können (Simon 1981).

höheren Ebene werden verstärkt Rückmeldungen nötig sein, denn sofern neuere Managementmodelle umgesetzt werden, ist die vormals vermittelnde mittlere Hierarchieebene kaum noch existent und kann dann auch keine Informationen mehr weitergeben. Organisationen haben damit auch einen erhöhten Bedarf an Kommunikation quer zu den angestammten Abteilungen und über die Hierarchieebenen hinweg, denn mit der Übernahme von mehr Eigenverantwortung ist die Vergrößerung von Kompetenzbereichen verbunden. An die Stelle der abteilungsübergreifenden Kommunikation¹²⁴, die vorwiegend über Vorgesetzte, wie Abteilungsleiter und Gruppenleiter abgewickelt wird, tritt eine individuelle mitarbeiter- und aufgabenbezogene horizontale, diagonale oder vertikale Kommunikation. Informellen Beziehungen, die außerhalb der offiziellen, in der Hierarchie vorgesehenen Kommunikationskanäle liegen, kommt dann möglicherweise eine ganz neue Bedeutung zu, da diese nunmehr auch offiziell genutzt werden können. "Da, wo 'neue Produktionskonzepte' zur Anwendung kommen, werden die Grenzen zwischen formellen und informellen Beziehungen fließend. Die Komplexität anspruchsvoller, mit moderner Technologie verbundener Arbeitstätigkeiten läßt sich nicht mehr ausschließlich in den konventionellen Bahnen vorgeschriebener, sequentieller Arbeitsschritte bewältigen, sondern erfordert zunehmend iterative, problemlösungsbezogene Austauschprozesse zwischen den Beschäftigten, die neben steigenden berufsfachlichen Qualifikationen auch mehr soziale Kompetenzen verlangen, was wiederum für das Gelingen von Verständigung und für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen auf der unmittelbaren persönlichen Ebene ein günstiges Terrain schafft" (Peter 1993:431). In diesem Zitat von Peter kommen die erwarteten Veränderungen der innerbetrieblichen Beziehungen zum Ausdruck. Neben einer Erhöhung des Informationsaustausches soll versucht werden, in enger Kooperation aller Ebenen zu Ergebnissen zu gelangen.

Die Einführung von EDV-Systemen innerhalb von Organisationen wird häufig unter dem Aspekt der Konfrontation der Mitarbeiter mit einer neuen Technologie, die von oben durch das Management eingeführt und durchgesetzt wird, betrachtet. Zum einen erscheint eine Beteiligung bei der Einführung für den betroffenen einzelnen Mitarbeiter aufgrund mangelnder Fachkenntnisse kaum möglich (z.B. Mambrey et al. 1986). Zum anderen werden EDV-Systeme etwa bei der Diskussion um Managementinformationssysteme, insbesondere aber bei Personalinformationssystemen als ein Mittel zur Herrschaftssicherung betrachtet

¹²⁴ Im öffentlichen Dienst ist die abteilungsübergreifende Kommunikation als Dienstweg bekannt. Beim Informationsaustausch zwischen Ämtern durchläuft die abgegebene Information zunächst den hierarchischen Weg von unten nach oben, im adressierten Amt geht es dann den umgekehrten Weg. Über die Probleme der Kommunikation auf dem Dienstweg via E-Mail unterrichtet ein Artikel in der Zeitschrift BTS (1989,2:54-57).

(z.B. Baethge/Oberbeck 1986:71). Die betrieblichen Interessenvertreter sollen dann die Mitarbeiter vor negativen Auswirkungen bewahren. Baethge und Oberbeck (1986:173) konstatieren hierzu, daß sozialwissenschaftliche Autoren, die sich vor zehn Jahren mit dem Thema der Verbreitung der Computertechnologie in Unternehmen auseinandersetzten fast immer von einem Zuwachs an Macht für die Unternehmensleitungen und von Machtverlust bei den beschäftigten Arbeitnehmern ausgegangen sind.

Es spricht jedoch einiges dafür, daß es sich dabei nicht um einen Automatismus dergestalt handelt, daß mit einer Zunahme an Datenverarbeitung gleichzeitig auch die Macht auf Seiten des Managements ansteigt. Im Gegenteil haben wir oben gesehen, daß bei immer komplexeren Formen der Datenverarbeitung auch die einzelnen Mitarbeiter für den fehlerfreien Betrieb der Produktion immer wichtiger werden. Für Ortmann et al. (1990) kann mit verbesserten Kontrollmöglichkeiten und Prozeßbeherrschung durch das Management auch ein partieller Gewinn von Freiräumen bei den Angestellten verbunden sein. Die Autoren diskutieren dies als *dialectic of control*, die nicht als Nullsummenspiel in dem Sinne funktioniere, das, was dem einen weggenommen wird, beim anderen hinzukommt. Dies kann u.U. auf beiden Seiten zu Gewinnen führen. Andere Autoren (z.B. Bardmann/Franzpötter 1990 und Schimank 1986) denken sogar eher an eine Machtverschiebung zugunsten zumindest desjenigen Teils der Angestellten, der direkt mit der Produktion zu tun hat.

Die Beteiligungsanforderungen neuerer Managementmodelle unterstreichen auf der Legitimationsebene die zuletzt zitierten Autorenmeinungen nochmals. Aber nicht nur theoretisch läßt sich ein Machtgewinn auf Seiten der Beschäftigten feststellen. In Kapitel 5 konnte gezeigt werden, daß die Aufmerksamkeit fast aller an der Produktion beteiligten Mitarbeiter benötigt wird, um systematische Fehler des 'neuen Typs' zu vermeiden¹²⁵.

Im folgenden Abschnitt geht es aber zunächst darum, inwieweit sich ein neues Kommunika-

¹²⁵ Allerdings muß an dieser Stelle einschränkend darauf hingewiesen werden, daß der konstatierte Machtgewinn bei steigender Komplexität für einen Teil der Mitarbeiter auch gegenteilige Folgen haben kann. Es wird angenommen, daß Komplexitätssteigerungen in der Produktion zweierlei Ursprünge haben kann: 1. Anspruchsvollere Produkte, die nur durch Anwendung komplexerer Verfahren hergestellt werden können; 2. Komplexere Verfahren aufgrund von Rationalisierung. Im untersuchten Unternehmen können beide Formen beobachtet werden. Während im ersten Fall alle an der Produktion beteiligten Mitarbeiter gewinnen können, ist es wahrscheinlich, daß es im zweiten Fall gleichzeitig zu Gewinnen auf einer Seite und zu Verlusten auf der anderen Seite kommt. Im hier untersuchten Unternehmen treten die Verluste hauptsächlich beim Außendienst ein. Aufgrund der Rationalisierungen bei der Datenerfassung wird dieser weitgehend überflüssig. Letztlich können die Machtgewinne bei den in der Produktion Verbliebenen auf Kosten des wegrationalisierten Außendienstes verbucht werden.

tionssystem überhaupt mit anderen technikbasierten Rationalisierungssystemen vergleichen läßt.

8.2. Vergleichbarkeit von E-Mail mit computergestützten Rationalisierungssystemen

Es ergibt sich die Frage, ob die Einführung eines neuen Kommunikationsmediums mit der Einführung von Personalinformationssystemen oder Produktionssteuerungssystemen verglichen werden kann. Während solche EDV-Systeme speziell auf die Prozeßbeherrschung angelegt sind, gilt dieses für Electronic Mail nicht¹²⁶ unbedingt. Die Einführung eines neuen computerbasierten Kommunikationssystems wie Electronic Mail muß nicht unter dem Aspekt von Machtverlust auf Seiten der Mitarbeiter diskutiert werden. Sproull/Kiesler (199-1c) haben gezeigt, daß es bei Experimenten mit der Kommunikation über elektronische Netze zu größerer Offenheit und gleichmäßigerer Beteiligung der Teilnehmer kam als beim direkten Gruppengespräch. Normalerweise werden Gruppenprozesse durch die gesellschaftliche Stellung ihrer Mitglieder reguliert. Üblicherweise, und dies gilt besonders für hierarchisch gegliederte Organisationen, ordnet man sich Teilnehmern mit höherem Status unter und befolgt deren Anweisungen. "Sprechweise und Betragen werden in Gegenwart von Menschen mit höherem Status förmlicher. Diese wiederum melden sich häufiger zu Wort und beeinflussen die Diskussion mehr als Teilnehmer mit niedrigerem Status" (Sproull/Kiesler 1991c:116). Gründe für eine gleichere Kommunikation durch E-Mail sind, daß elektronische Botschaften keinen Aufschluß über Berufsbezeichnung, Sozialstatus, Stellung in der Hierarchie, Rasse, Alter und Aussehen vermitteln. Auch Anders (1983:19) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: "Hierarchienivellierende Effekte stellen sich dadurch ein, daß die Partner bei der Telekommunikation stärker gleichberechtigt agieren, daß weniger die Positions- als die Fachautorität im Rahmen der Telekommunikation dominiert, man eher zum Widerspruch bereit ist und daß sich das Kommunikationsnetz für den Einzelnen stärker öffnet."

Insofern handelt es sich bei Electronic Mail nicht um eine Technik, welche in erster Linie unter dem Aspekt zusätzlicher Überwachungsmöglichkeiten diskutiert werden muß. Diese Technik scheint dagegen eher zusätzliche Möglichkeiten der Beteiligung zu eröffnen.

¹²⁶ Zuboff (1988:383 ff) schildert ein Beispiel, bei dem es in einem Betrieb zu regelmäßigen elektronischen Kaffeepausen mit Hilfe eines Computer Conferencing Systems kam. Dies zeigt, wie schwer es dem Management fällt, solche ihm, im geschilderten Fall, unerwünschte Kommunikation zunächst überhaupt zu bemerken und dann zu verhindern.

Im folgenden soll nun geklärt werden, inwieweit diese Thesen der betrieblichen Realität entsprechen. Wie läßt sich in diesem Kontext die neue Kommunikationstechnologie deuten; kommt es zu einer vermehrten Partizipation durch die neue Technik und wenn ja, wie sieht diese neue Teilhabe am betrieblichen Geschehen aus?

8.3. Information: Der erste Schritt

Um an Entscheidungen teilhaben zu können, ist ein gewisser Grad an Informiertheit Voraussetzung. Nur wer den neuesten Stand der Diskussion kennt, weiß, welche Entscheidungen anstehen; nur wenn man genügend Informationen erhält, kann man sich kompetent einmischen¹²⁷. Dies gilt weniger für die großen Richtungsentscheidungen im Unternehmen. Diese werden in der Regel nach wie vor nur unter geringer Beteiligung von Spezialisten und Sachbearbeitern in den oberen Rängen der Hierarchie gefällt. Für den eigenen Arbeitsbereich ist dagegen eine Zunahme an Beteiligungsmöglichkeiten eher wahrscheinlich. Information und Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden. Bei Kommunikation werden immer auch Informationen ausgetauscht. Ohne diesen Austausch ist Kommunikation sinnlos. Mithin bekommen Informationen auch für Kommunikation, die auf Partizipation gerichtet ist, eine neue Bedeutung. Informiert sein über das betriebliche Geschehen kann als Grundlage für Partizipation gesehen werden¹²⁸.

Dieser Aspekt wird auch im Expertengespräch mit dem E-Mail-Administrator deutlich:

¹²⁷ König (1993) sieht einen Zusammenhang zwischen der Einführung der elektrischen Telegrafie und der Durchsetzung der Staatsform Demokratie. Durch die Telegrafie und den damit verbundenen Geschwindigkeitsgewinn bei der Ausbreitung von Nachrichten mit Hilfe der, zu dieser Zeit neu gegründeten Nachrichtenagenturen, wurde tendenziell ein informationeller Gleichstand zwischen Öffentlichkeit und Regierungen hergestellt. Die Möglichkeit, Nachrichten zu unterdrücken, bzw. deren Verbreitung zu verzögern und die Öffentlichkeit darauf langsam vorzubereiten, war nun nicht mehr gegeben. Reflexive Elemente der Politik mußten damit stärker ins Kalkül der Herrschenden einbezogen werden. Dies kann schon als Schritt in Richtung Demokratisierung gesehen werden. Wenn mit der Verbreitung von Electronic Mail ein verbesserter innerbetrieblicher Informationsfluß verbunden ist, kann analog des Beispiels der Einführung der Telegrafentechnik, dies als Schritt hin zu mehr Beteiligung interpretiert werden.

¹²⁸ Heider et al. (1988:149f) betonen in ihrer Untersuchung selbstverwalteter Betriebe, wo ja Partizipation am ehesten gegeben sein sollte, die Wichtigkeit von Informationsaustausch. Sie konstatieren, daß sich durch "Wissensvorsprünge über bestimmte wichtige Betriebsdaten durch die Differenz zwischen Eingeweihten und Unwissenden leicht eine Hierarchie herstellt."

"Hier im Betrieb hat jahrelang die Kommunikation im mittleren Management festgehalten, also das, was von oben kam, kam nicht nach unten durch und von unten nach oben nicht".

Es scheint, als handle es sich bei der Klage, zu wenig informiert zu sein, nicht nur um eine subjektive Einschätzung, sondern um eine objektive Tatsache, die mit den autoritativ-administrativen Dimensionen von Hierarchie¹²⁹ zusammenhängen. Diese Trägheit des Informationsflusses beruht nicht nur auf organisationsstrukturellen Schwächen; es ist vielmehr auch davon auszugehen, daß Informationen und deren gezielte Distribution eine Machtquelle darstellen, deren ausschließlicher Zugang die eigene hierarchische Stellung festigt. Ortmann et al. (1990: 35ff), rekurren auf Rammstedt (1974), wenn sie eine asymmetrische Kommunikationsstruktur als Konstitutiv für Hierarchie ansehen. Asymmetrische Kommunikationsstruktur bedeutet in diesem Zusammenhang, daß Informationen von unten nach oben abstrakter werden und von oben nach unten zunehmende Sachbezogenheit erlangen. In der Tat läßt sich dieses Moment bei der Informationsweitergabe häufig ausmachen, nämlich z.B. dann, wenn eine Arbeitsanweisung gegeben wird, der Kontext der Anweisung, sowie der Zusammenhang der Verwendung des Arbeitsergebnisses vom Vorgesetzten aber nicht expliziert werden. Die Kompetenzen der Mitglieder, der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen von oben nach unten, drücken sich in der zunehmend konkreter werdenden Ausformulierung ursprünglich sehr abstrakt gegebener Anweisungen und Leitgedanken aus. Auslassungen und Hinzufügungen, sowie individuelle Interpretationsspielräume lassen dann unterschiedliche Ausformungen, je nach Interesse des Weitergebenden, im Sinne oder sogar gegen den Sinn der ursprünglich intendierten Anweisung, zu.

Bei der Informationsweitergabe in einer Organisation geht es somit um verschiedene Aspekte, die unter dem Gesichtspunkt der Partizipation von Bedeutung sein können. Zum

¹²⁹ Nach Ortmann et al. (1990:35/36) sind folgende 6 Momente für Hierarchie wesentlich:
"1. *Rangdifferenzierung*, die nicht willkürlich ist, sondern auf unterstellten Drohpotentialen basiert
2. *Aufgabendifferenzierung*
3. *asymmetrische Kommunikationsstruktur* (von unten nach oben als Information mit abstrakter werdendem Informationsgehalt, von oben nach unten in Form von Anweisungen mit zunehmender Sachbezogenheit),
4. *Institutionalisierung von Positionen* (Stellen) als Schnittstellen von Aufgabenkomplexen und personeller Besetzung,
5. *straffe Organisationsform* im Sinne einer Eigensicherung der Hierarchie gegen ihre Infragestellung und
6. *Eigenideologie*, die vom einzelnen internalisiert, ihn an die Hierarchie bindet" (Hervorhebungen im Original).

einen dient Information als Entscheidungsgrundlage. Unter dem Aspekt der Partizipation ist es damit auch eine Vorbedingung für sachliche Beteiligung. Zum anderen hat eine verbesserte Informationsdistribution jenseits von wahrer Beteiligung einen subjektiv integrativen Aspekt (vergl. Sproull/Kiesler 1991b).

Da eine asymmetrische Kommunikationsstruktur als ein Konstitutiv für Hierarchie gesehen werden kann, können Tendenzen hin zu einer symmetrischeren Kommunikationsstruktur als Erosionsmoment für Hierarchie aufgefaßt werden. Solange Vorgesetzte einen größeren Überblick haben, die Ausführenden aber nur ein Detail kennen, können die Unterstellten keine auf den Zusammenhang bezogenen Argumente beisteuern. Die Vorgesetzten sind dadurch ein Stück weit gegen Angriffe (bessere Sachargumente) auf ihre Entscheidungen gefeit und von möglicher Kritik und Bedrohung ihres Status von dieser Seite entlastet. Im Sinne der diskutierten neuen Management-Modelle müßte dies heißen, daß, wenn Partizipation mit dem Ziel eines innovationsfreudigeren Betriebsklimas gefordert wird, eine Verbesserung des Informationsflusses als Voraussetzung gesehen werden kann. Ein verbesserter und ungefilterter Informationsfluß führt in der Folge aber fast zwangsläufig zu Erosionen in der Hierarchie und läuft damit insbesondere den Interessen des mittleren Managements entgegen. Es schränkt eine der wichtigsten Machtressourcen, das Vorenthalten und die Interpretation von Anweisungen ein. D.h. eine Infragestellung der mittleren Managementpositionen, bzw. einige ihrer Funktionen, müßte fast zwangsläufig mit einer Verbesserung des Informationsflusses eintreten, selbst ohne die zugehörige management-konzeptive Ideologie, wie sie im Leitbild des Lean Management ihren Ausdruck findet. Gesteigerte Informationsdistribution kann aber lediglich als erster wichtiger Schritt hin zu einer verstärkten Teilhabe an Entscheidungen begriffen werden, zumal sich offenbar für die aktiven Nutzer noch nicht genug verändert hat.

8.4. Genügend Informationen durch E-Mail?

Um zu klären, inwieweit das neue Medium wirklich zu einer Verbesserung des Informationsflusses beiträgt, wurde eine Frage gestellt.

Die folgende Tabelle zeigt, daß sich diejenigen, die das neue Kommunikationssystem häufiger nutzen, auch besser informiert fühlen, wenngleich die Informationen offensichtlich noch lange nicht ausreichend sind. In diesem Zusammenhang wäre zu klären, ob der verbesserte Informationsfluß "von oben" in Übereinstimmung mit dem Impetus der Managementkonzepte entsteht oder ob nicht ein anderer Effekt des Mediums dafür verantwortlich ist.

Tabelle 8.1.: ¹³⁰ Bewertung der Vorgabe: "- Seit Profs bekomme ich endlich genügend Informationen" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Genug Informationen	Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	täglich	mehrm. wöchentlich	wöchentlich	mehrm. monatlich	seltener	Row Total
Zustimmung		17.5%	25.0%	8.3%	3.2%	11.9%	26 14.4%
Indifferenz		45.0%	25.0%	62.5%	29.0%	16.7%	60 33.1%
Ablehnung		37.5%	50.0%	29.2%	67.7%	71.4%	95 52.5%
Gesamt		40 22.1%	44 24.3%	24 13.3%	31 17.1%	42 23.2%	181 100%
Pearson's R .23041 Signifikanz .00156							

Wie bereits oben beschrieben, ermöglicht E-Mail eine breite Informationsdistribution auf einfache Weise mit Hilfe eines Verteilers. Feldman (1987) stellt den Verteiler ins Zentrum ihrer Überlegungen, wenn sie beschreibt, wie sich die Informationsdistribution mit Hilfe dieses Mediums gestaltet. Der Informationsfluß über die eigene Arbeitsgruppe hinaus wird durch sog. "weak ties" hergestellt. Dies sind (häufig informelle) Verbindungen zu, im Arbeitszusammenhang eher randständigen Kollegen, deren Schwerpunkt des innerbetrieblichen

¹³⁰ Um die Anschaulichkeit der Tabelle zu erhöhen, wurden die Kategorien "stimme voll und ganz zu" und "stimme eher zu" zusammengefaßt zu "Zustimmung"; die Kategorien "lehne voll und ganz ab" und "lehne ab" wurden zu "Ablehnung" zusammengefaßt. Die Kategorien "seltener" und "nie" wurden zu "seltener" zusammengefaßt. Zudem wurden die Personen ausgeschlossen, die keinen Profszugang haben, bzw. das Terminal eines Kollegen benutzen müssen. Dieser Hinweis gilt für diese und die folgenden 5 Tabellen.

Sozial- und Arbeitszusammenhangs in einer anderen Gruppe liegt. Diese Personen werden als Verbindungsstücke in einer Informationskette begriffen, denn die ihnen zugute kommenden Nachrichten werden über sie von dem entfernteren Sozialzusammenhang in ihren eigenen Zusammenhang übertragen und dort verbreitet. Dadurch wächst nicht nur das Informationsniveau der gesamten Organisation. Die auf diese Weise erleichterte horizontale Informationsdistribution ermöglicht einen Zuwachs an Kompetenz auf unterer Ebene und dies auch ohne das Einverständnis der Vorgesetzten.

Verbesserte Informationsdistribution führt, zumal dann, wenn Informationen nicht nur in einer Richtung fließen, nämlich von oben nach unten, sondern auch vermehrt Informationen in der umgekehrten Richtung weitergegeben werden, dazu, daß auch die Mitglieder des Managements nun noch besser als schon bisher informiert sind. Dies wiederum könnte dem Management neue Kontrollchancen eröffnen und damit wiederum zu einer Bedrohung der Spielräume bei den Untergebenen führen. Bedenkt man dieses, dann kommt es im Zusammenhang mit dem oben Ausgeführten zu einer gewissen Dialektik der Wirkung von Informationen. Tendenzen hin zu einer Informationsangleichung wirken partizipativ, weil sie den Untergebenen die Möglichkeit der Kontrolle von Entscheidungen ihrer Vorgesetzten eröffnen. Gleichzeitig werden die Vorgesetzten noch besser informiert. Dies wiederum kann zu gesteigerten Kontrollmöglichkeiten der Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen führen.

Ändert sich damit auf dem dann höheren Informationsniveau letztlich doch nichts an der hierarchischen Ordnung? Die Antwort auf diese Frage scheint nicht leicht zu fallen. Jedenfalls ist durch ein Informationssystem und gesteigerter Informationsdistribution alleine Partizipation noch nicht sichergestellt. Auf der anderen Seite besitzt das Management insgesamt mehr Macht als die Angestellten auf unterer Ebene. Es ist jedoch anzunehmen, daß die hierarchie-durchdringenden Möglichkeiten von Electronic Mail dem Management wiederum einen Teil seiner Steuerungsmöglichkeiten durch gezielte Informationsdistribution bzw. Zurückhaltung von Informationen raubt, denn, wie bereits oben erwähnt, reichen selbst schwache Beziehungen zwischen Arbeitsgruppen aus, um eine weite Informationsdistribution mit Hilfe von Verteilern sicherzustellen (vergl. Feldman 1987).

Dort allerdings, wo neuere Managementkonzeptionen tatsächlich umgesetzt werden, d.h. wo mittleres Management abgebaut wird, erhöhen sich die Spielräume und der Verantwortungsbereich der Sachbearbeiter und Professionals fast von alleine. Es ist auch anzunehmen, daß im verbleibenden höheren Management Koordinationsaufgaben im Verhältnis zu anderen Aufgaben ein höheres Gewicht bekommen (vergl. Fayol 1949). Durch Zeitmangel wird man dort in der Regel noch weniger in der Lage sein, sich mit Detailin-

formationen zu befassen. Es kommt zu einer Entscheidungsfiktion; Hans Paul Bardth (1956) hat dazu den Begriff des fiktiven Zentralismus eingeführt¹³¹. Beim fiktiven Zentralismus glaubt das Management daran, echte Entscheidungen zu treffen. Aufgrund mangelnder Detailkenntnisse werden dann von Experten vorgelegte Entscheidungsvorschläge zumeist akzeptiert. D.h., die theoretischen Möglichkeiten des Managements letztlich vom gesteigerten Informationsfluß und durch Möglichkeiten der Informationssteuerung zu profitieren und ihren unterstellten Mitarbeitern die neu hinzu gewonnenen Partizipationsmöglichkeiten wieder abzuschneiden, scheinen in der Praxis nicht in dem möglichen Maße zu greifen.

8.5. Electronic Mail als spezifisches Medium zur Verwirklichung von Partizipation

Nach Sproull/Kiesler kommt es zu einer größeren Gleichheit zwischen den Kommunikanten, weil die Kanäle zur Übertragung von sozialen Kontextinformationen bei computervermittelter Kommunikation fehlen. Die in dieser Arbeit eingeführte These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien behauptet dagegen, daß der Organisationsalltag ohne eine Medienkombination kaum auskommt. D.h., dort wo es zu Medienübergängen kommt, und diese Übergänge sind, außer in Ausnahmesituationen, zwangsläufig, wird der Kontext der eigentlich zu kommunizierenden Information und darüber hinaus auch der soziale Kontext der Kommunikanten geklärt. Dadurch gewinnen die Kommunikanten eine gegenseitige Vorstellung vom jeweiligen Kommunikationspartner. Diese Vorstellung verliert sich auch dann nicht, wenn er gerade nicht anwesend ist. Insofern läßt sich die These von Sproull/Kiesler in Frage stellen.

Der folgende Abschnitt ist der Untersuchung dieses Problems gewidmet. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwieweit sich durch die neue Technologie echte Partizipationschancen eröffnen.

Viele Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit hatten, eine Nachricht von einer Sekretärin schreiben zu lassen, haben durch das E-Mail System erstmals eine einfache Möglichkeit, Nachrichten und Notizen zu versenden. Ein Anstieg der Anzahl der verschickten Mitteilun-

¹³¹ Entscheidungsfiktion scheint an dieser Stelle der bessere Begriff zu sein, zumal sich dieser Begriff genauso auf viele Entscheidungen, die nicht in einer Hierarchie, sondern in demokratischen Strukturen getroffen werden, anwenden läßt. Max Weber (1980:129) hat auf ein solches Problem aufmerksam gemacht. So schreibt er "der Fach-Geheimrat ist dem Nichtfachmann als Minister auf die Dauer meist überlegen in der Durchsetzung seines Willens."

gen lässt sich als Indikator für eine gesteigerte Teilhabe interpretieren. Die Organisationsmitglieder wurden danach befragt, ob sie heute häufiger Nachrichten versenden als vor Einführung von E-Mail (Tabelle).

Tabelle 8.2.: Bewertung der Vorgabe "- Seit ich Profs habe, schreibe ich öfter Mitteilungen" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Mehr Mitteilungen schreiben	Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	täglich	mehrm. wöchentlich	wöchentlich	mehrm. monatlich	seltener	Row Total
Zustimmung		60.0%	36.4%	29.2%	6.7%	2.3%	50 27.6%
Indifferenz		27.5%	38.6%	54.2%	36.7%	9.3%	56 30.9%
Ablehnung		12.5%	25.0%	16.7%	56.7%	88.4%	75 41.4%
Gesamt		40 22.1%	44 24.3%	24 13.3%	30 16.6%	43 23.8%	181 100%
Pearson's R .59944 Signifikanz .00000							

Zumindest der Teil der E-Mail Nutzer, der häufig mit dem Medium umgeht, schreibt heute auch mehr Mitteilungen als vor der Einführung von Profs.

Vor der Einführung von Electronic Mail war es für die Organisationsmitglieder weitaus schwieriger, miteinander in schriftlicher Form zu kommunizieren. Dies war per Memo¹³² auch schon vorher möglich, aber um einiges umständlicher, denn das mußte von denjenigen, die keinen Zugang zu einem Sekretariat hatten, mit der Hand geschrieben werden, was für bestimmte Belange nicht der erforderlichen Form genügte. Eine andere Möglichkeit, ein Memo zu erstellen, war der Editor des Großcomputers. Dieses Verfahren war sehr mühsam, da es sich bei dem verfügbaren Editor um einen Programmeditor und nicht um ein Textverarbeitungsprogramm handelt. Zudem mußte man den Ausdruck an einem der beiden damals verfügbaren Laserdrucker abholen. Dies erforderte für die Mehrzahl der Mitarbeiter einen Gang in ein anderes Stockwerk. Im Expertengespräch äußert sich ein leitender Mitarbeiter sehr ausführlich hierzu:

"Mit Sicherheit gibt es damit mehr Möglichkeiten für eine Person, unabhängig, inwieweit er nun einen direkten Zugang zu einem Sekretariat hat, mit anderen Personen zu kommunizieren. Also in der alten Form, hätte man, wenn man jemandem etwas schreiben wollte, viele Leute hatten ja keine Sekretärin mehr, sie waren zentralisiert, das Verfahren, das da irgendwo durchzubekommen, war sehr langwierig. Wenn man dann auch noch vom ersten Entwurf etwas Abstand nehmen wollte, nachdem man das einmal gelesen hatte, war es so kompliziert, daß man oft, sagen wir mal die Kommunikation abgebrochen hat, weil sie so kompliziert war oder nur telefonisch gemacht hat, was sicher auch sehr problematisch ist, wenn dann Dinge vereinbart werden und dann mit oder ohne Absicht eine gewisse Vergessensquote erreicht wird."

¹³² Stichweh (1989:48) schreibt, daß Organisationen für die interne Kommunikation die Form des Memos haben, das im Unterschied zu Briefen und Manuskripten nicht eigentlich ausformuliert werden muß. Diese kommunikative Form sei eine Antizipation von E-Mail, der angemessene Beförderungsweg fehlte. Nach eigenen Beobachtungen jedoch sind die Bräuche, Memos auszuformulieren, auch innerhalb von Organisationen durchaus unterschiedlich. Häufig geben sich Vorgesetzte weniger Mühe bei der Ausformulierung als ihre Mitarbeiter. Insofern scheint hinsichtlich dieses Merkmals eine ausgeprägte Asymmetrie gegeben zu sein.

Wenn Mitarbeiter, die vor der Profs-Einführung seltener Mitteilungen geschrieben haben, nun nach der Einführung öfter Mitteilungen schreiben, dann deutet dies bereits auf eine verstärkte Beteiligung am organisationsinternen Kommunikationsgeschehen dieses Mitarbeiterkreises hin. Stellungnahmen, Meinungen und Lösungsvorschläge werden erzeugt und stehen im Raum. Folgt man Cohen et al. (1972)¹³³, dann kann damit der Mülleimer gefüllt werden, aus dem zu gegebener Zeit wiederum geschöpft wird. Für die Organisation insgesamt ergibt sich dadurch eine Bereicherung, da die Anzahl an Lösungsmöglichkeiten zunimmt. Für den einzelnen Mitarbeiter entstehen neue Partizipationschancen insofern, als, allein durch das Vorhandensein und die Verbreitung von Nachrichten, Argumente für und wider im Raum stehen, die bei den Vorgesetzten zusätzliche Bemühungen um die Rationalisierung von Entscheidungen induzieren.

Starke Profs-Nutzer geben eher an, mit mehr Leuten in Kontakt zu stehen, seitdem das Medium eingeführt wurde (Tabelle). Dennoch wird von der Mehrheit die Aussage "Seit der Einführung von Profs stehe ich mit mehr Personen in Kontakt" eher abgelehnt. Dies deutet trotzdem auf eine Verstärkung der Kontakte zumindest bei den Vielschreibern durch das neue Medium hin. Zumal, wie wir gesehen haben, ja bereits eine geringe Zunahme der Kontakte, sofern sie abteilungsübergreifend stattfindet, eine echte Erhöhung im Informationsniveau bedeuten kann (Feldman 1987).

¹³³ Es handelt sich um das "garbage can" Modell (siehe Kapitel 2).

Tabelle 8.3.: Bewertung der Vorgabe "- Seit ich Profs habe, stehe ich mit mehr Leuten in Kontakt" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Mit mehr Leuten in Kontakt	Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	täglich	mehrm. wöchentlich	wöchentlich	mehrm. monatlich	seltener	Row Total
Zustimmung		25.0%	25.0%	16.7%	10.0%	4.8%	30 16.7%
Indifferenz		32.5%	29.5%	45.8%	23.3%	7.1%	47 26.1%
Ablehnung		42.5%	45.5%	37.5%	66.7%	88.1%	103 57.2%
Gesamt		40 22.2%	44 24.4%	24 13.3%	30 16.7%	42 23.3%	180 100%
Pearson's R .33404 Signifikanz .00000							

Es gibt also einen Zusammenhang zwischen aktiver Profsnutzung und der Anzahl an Personen, mit denen man in Kontakt steht. Wer nach Einführung von Profs mit mehr Personen in Kontakt steht, ist offenbar auch eher geneigt, mehr Personen auf den Verteiler zu setzen. Es sollte das Item "Seit Profs setze ich mehr Personen auf den Verteiler" bewertet werden. Insgesamt wurde auch diese Vorgabe durch drei Fünftel der Befragten eher abgelehnt. Aber bei etwa einem Viertel derjenigen, die häufiger Nachrichten versenden, traf die Aussage auf Zustimmung (Tabelle). Die Beziehung ist zwar nicht sehr stark, aber dennoch eindeutig.

Tabelle 8.4.: Bewertung der Vorgabe "- Gegenüber einem Memo setze ich bei Profs eher mehr Personen auf den Verteiler" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Mehr Personen auf den Verteiler	Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	täglich	mehrm. wöchentlich	wöchentlich	mehrm. monatlich	seltener	Row Total
Zustimmung		25.0%	27.3%	12.0%	12.9%	4.8%	31 17.0%
Indifferenz		15.0%	18.2%	40.0%	25.8%	16.7%	39 21.4%
Ablehnung		60.0%	54.5%	48.0%	61.3%	78.6%	112 61.5%
Gesamt		40 22.0%	44 24.2%	25 13.7%	31 17.0%	42 23.1%	182 100%
Pearson's R .19762 Signifikanz .00749							

Eine ebenso eindeutige Beziehung ist zwischen der Haltung zu dem Item "- Ich schreibe ein Profs, wenn ich mich über etwas ärgere" und der Häufigkeit, mit der Profs-Mitteilungen geschrieben werden, festzustellen. Zwar lehnt auch hier die Mehrheit der Personen diese Aussage ab, aber diejenigen, die viele Mitteilungen schreiben, stimmen eher zu, bzw. lehnen seltener ab.

In der Literatur werden Nachrichten, die gegenseitige Beschimpfungen enthalten, als 'flaming' beschrieben (vergl. Rice/Love 1987, Sproull/Kiesler 1991a/c und Kapitel 7). Im allgemeinen wird 'flaming' analog der These der gleicheren Kommunikation durch das Fehlen von sozialen Kontextinformationen erklärt. "The lack of nonverbal cues about physical appearance, authority, status, and turn-taking allows users to partizipate more equally and with more extreme affect on CMC systems than in many face-to-face interactions" (Rice/Love 1987:88). Es gibt hingegen einige Hinweise darauf, daß dieses nur zum Teil richtig ist. Die Schnelligkeit des Mediums, die in Phasen der Erregung über ein Ärgernis dazu verführt, eine ungehaltene Mitteilung zu schreiben, scheint als Begründung ebenso in Betracht zu kommen (vergl. vorhergehendes Kapitel).

Tabelle 8.4.: Bewertung der Vorgabe "- Ich schreibe ein Profs, wenn ich mich über etwas ärgere" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Bei Ärger schreibe ich ein Profs	Häufigkeit schreiben einer Mittei- lung	täglich	mehrm. wöch- entlich	wö- chent- lich	mehrm. monatlich	seltener	Row Total
Zustimmung		15.0%	13.3%	-	6.7%	-	14 7.7%
Indifferenz		25.0%	17.8%	29.2%	10.0%	2.3%	29 15.9%
Ablehnung		60.0%	68.9%	70.8%	83.3%	97.7%	139 76.4%
Gesamt		40 22.0%	45 24.7%	24 13.2%	30 16.5%	43 23.6%	182 100%
Pearson's R .31582 Signifikanz .00001							

Abgesehen von der Diskussion, worin die Äußerungen aufgrund eines Ärgernisses begründet liegen, zeigt sich im Vorhandensein dieser Äußerungen ein gewisses Maß an Beteiligung. Eine verstärkte Offenheit, wenn einem Mitarbeiter etwas nicht paßt, sei sie nun durch die Schnelligkeit des Mediums oder durch das Fehlen des sozialen Kontextes begründet, kann als Hinweis auf Partizipation gedeutet werden. Diejenigen, die in der Emotionsphase eine Mitteilung schreiben, hätten diese Meinung vor Einführung des Mediums sicher nicht geäußert. Daher erscheint dieses Item durchaus als Hinweis für gestiegene Mitsprachemöglichkeiten geeignet zu sein.

Was aber noch eher auf eine gesteigerte Partizipation durch die Nutzung von Electronic Mail hindeutet, ist, daß Vielnutzer auch den Vorgesetzten häufiger Mitteilungen senden. Die vertikale Kommunikation von unten nach oben steigt durch die Anwendung von E-Mail. Der Zusammenhang ist im Gegensatz zu den meisten anderen verwendeten Indikatoren ziemlich stark. Nur ein Drittel derjenigen, die täglich profsen, lehnt die Aussage, "seit ich Profs habe, schreibe ich meinen Vorgesetzten öfter Mitteilungen" ab, während mehr als neun Zehntel der seltenen Profs-User dies tun. Ca. 30% bejahen diese Aussage sogar eindeutig.

Tabelle 8.5.: Bewertung der Vorgabe "- Seit ich Profs habe, schreibe ich meinen Vorgesetzten öfter mal eine Mitteilung" nach Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung							
Vorgesetzten öfter Mitteilungen schreiben	Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	täglich	mehrm. wöchentlich	wöchentlich	mehrm. monatlich	selten	Row Total
Zustimmung		32.5%	29.5%	-	3.3%	-	27 14.9%
Indifferenz		30.0%	9.1%	24.0%	6.7%	2.4%	25 13.8%
Ablehnung		37.5%	61.4%	76.0%	90.0%	97.6%	129 71.3%
Gesamt		40 22.1%	44 24.3%	25 13.8%	30 16.6%	42 23.2%	182 100%
Pearson's R .48089 Signifikanz .00000							

Auf den ersten Blick scheint sich die These der verstärkten Beteiligung allein durch die Nutzung des neuen Mediums E-Mail zu bestätigen. Die Ergebnisse bleiben auch bei Kontrolle mit beruflichem Status erhalten; obwohl Mitarbeiter mit höherem Status, insbesondere die mit Leitungsfunktion, häufiger Mitteilungen schreiben¹³⁴.

Es bleibt zu bedenken, daß das Medium nicht von allen Mitarbeitern gleichermaßen akzeptiert und genutzt wird. Nur etwa die Hälfte der Angeschlossenen macht mehrmals wöchentlich oder öfter von diesem Medium Gebrauch. Eine mögliche Erklärung ist, daß Mitarbeiter, die häufig schreiben, dies einfach deswegen tun, weil sie an solchen Arbeitsplätzen tätig sind, an denen die Kommunikationsanforderungen besonders hoch sind¹³⁵. Mit Hilfe der Daten läßt sich dieses aber kaum bestätigen. Die Antworten auf die Frage nach den Kommunikationsanforderungen zeigen nur eine sehr schwache Beziehung zur Häufigkeit des Schreibens von E-Mails auf.

¹³⁴ Von den Abteilungsleitern und Gruppenleitern, die sich beteiligt haben, schreiben 68% mehrmals wöchentlich oder häufiger eine E-Mail; andere Statusgruppen tun dies nur zu 38%.

¹³⁵ Eine solche These vertreten Wiest/Holland (1992).

In den Ergebnissen zeigt sich auch, daß Profs einen Teil der Telefonkommunikation und der Kommunikation über Memos ersetzt. Mit dem neuen Kommunikationsmedium wird aber nicht allein ein Teil der "alten" Medien ersetzt; es scheint zumindest bei den 'Vielschreibern' ein Mehr an Kommunikation zu induzieren. Daß es sich dabei nicht lediglich um ein 'Strohfeuer' handelt, welches auf dem Interesse an der Technik, an einem neu eingeführten Medium beruht, sieht man daran, daß diejenigen, die 'von Anfang an' dabei waren, dieses Medium weit häufiger nutzen, als jene, die erst später angeschlossen wurden. Dies weist zum einen darauf hin, daß die Durchsetzung eines neuen Mediums einige Zeit in Anspruch nimmt. Zum anderen muß beachtet werden, wie die Reihenfolge, mit der die Mitarbeiter an das System angeschlossen wurden, zustande kam. Zum einen Teil wurde die Reihenfolge durch das Interesse der Vorgesetzten strukturiert und erfolgte von oben nach unten (siehe Kapitel 6).

Neben dem Interesse des Vorgesetzten, daß 'seinen' Mitarbeitern das Kommunikationssystem zur Verfügung steht, oblag es der Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters, ob und wann er sich anschließen ließ. Wie bereits oben beschrieben, war, um am betrieblichen Diskurs über das neue Medium teilnehmen zu können, häufig Engagement nötig. Da diejenigen, die am längsten angeschlossen sind, auch am häufigsten Nachrichten versenden und zum großen Teil selbst die Initiative ergriffen, um angeschlossen zu werden, ist die Vermutung begründet, daß es sich hierbei um besonders engagierte Mitarbeiter handelt.

Dazu paßt, daß ältere Mitarbeiter¹³⁶ und solche mit längerer Betriebszugehörigkeit das Medium häufiger nutzen. Allerdings wird dieser Zusammenhang durch den beruflichen Status erklärt, denn in Leitungspositionen wird häufiger geproft als in den niedrigeren Statusgruppen¹³⁷. Sachbearbeiter und Spezialisten ohne Führungsaufgaben sind aber die beiden Gruppen, die durch Unternehmenskulturkonzepte, durch die diskutierten Formen der Beteiligung besonders aufgewertet werden müßten. Und in der Folge auch stärkere Kommunikationsanforderungen und -bedürfnisse haben müßten. Zwar läßt sich eine wirkliche Zunahme an Kommunikation nur mit Verlaufsdaten zweifelsfrei messen. Eine retrospektive

¹³⁶ Dies steht in deutlichem Widerspruch zu den Thesen der Jugend-Computer-Forschung, wo gerade männliche Jugendliche die Nutzung der Technologie dominieren (vergl. Stegbauer 1993). Zu einem Ansatz theoretischer Erklärung dieses Phänomens kommt Larsen (1993) mit seinem Modell der "Technologischen Generationen".

¹³⁷ Auch der Nicht-Zusammenhang von Technologienutzung und Alter, aber auch Geschlecht ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert (vergl. Stegbauer 1993).

Frage, wie sie hier gestellt wurde, kann nur einen vom Befragtenstandpunkt aus gesehen, subjektiven Anhaltspunkt dafür bieten. Eine höhere Kommunikationsfrequenz der Angestellten in Managementpositionen deutet darauf hin, daß der Schwerpunkt der Kommunikation eher (noch?) über die traditionellen, hierarchisch strukturierten Kanäle abgewickelt wird. Über eine ähnlich unterschiedliche Nutzung eines Computer Conferencing Systems durch die Mitarbeiter berichtet auch Zuboff (1988:365). Von den 1224 Angestellten, in der von ihr untersuchten Unternehmung nutzten die Mitarbeiter das System durchschnittlich eine Stunde pro Woche und versendeten 15 Mitteilungen. Nur ca. 20% der Teilnehmer erzeugten die Mehrzahl der Nachrichten; die anderen Teilnehmer waren dagegen lediglich Leser.

Eine partizipative Wirkung des neuen Mediums ist zwar zu messen, allerdings fällt auf, daß bei weitem nicht alle Mitarbeiter von dem medieninhärenten Partizipationsangebot Gebrauch machen. Das Medium wirkt wie ein Filter: Um sich beteiligen zu können, wird Engagement gefordert. Engagement sich anschließen zu lassen; Engagement beim Erlernen der einzelnen Funktionen; Engagement beim Stellungnehmen zu Problemen im Betrieb, bei der Nutzung der Kommunikationseinrichtung. Nur diejenigen, für die betriebliche Belange bedeutsam sind, zeigen dieses Interesse. Es liegt nahe, daß Mitarbeiter, die das Medium häufig nutzen, auch zu den Engagiertesten innerhalb der Organisation zählen. Diejenigen, die dem Anschluß, Erlernen und der Anwendung kein Interesse entgegenbringen, benötigen das Medium auch nicht in dem Maße, denn ihnen fehlt nicht nur das Engagement, sich einmischen zu wollen, möglicherweise fehlt ihnen auch die Kompetenz dazu¹³⁸. E-Mail-Nutzung erscheint somit als Indikator für, allerdings durch Kompetenz zur Beteiligung, gefilterte Leistungsbereitschaft im Betrieb: Nutzungshäufigkeit könnte somit behilflich sein bei der Suche nach besonders leistungsbereiten Mitarbeitern.

Dabei wird aber auch deutlich, daß E-Mail nicht als Partizipationsmedium per se zu betrachten ist. Einem Teil der Mitarbeiter, dem kompetenteren und engagierteren, wird eine Plattform gegeben, mit deren Hilfe sie sich eher in das Betriebsgeschehen einmischen können. Für diejenigen, die angeschlossen wurden, handelt es sich um eine demokratisierende Technologie, weil diese Mitarbeiter nun ein Medium besitzen, mit dem sie mit gleicher Qualität wie ihre Vorgesetzten Hierarchieschranken durchdringen können. Die individuelle Nutzung wird jedoch zu einem gewissen Grad durch den Faktor Engagement strukturiert.

¹³⁸ "Die Beteiligungsmotivation ist deshalb eine Dimension von Partizipationskompetenz" (Kißler, 1990:8).

8.6. Die Ausgeschlossenen: Mitarbeiter ohne Zugang

Oben wurde bereits darauf hingewiesen, daß zwar die meisten, keineswegs aber alle Mitarbeiter an das System angeschlossen wurden. Das System war dort einfach und mit geringen Kosten zu installieren, wo aufgrund der sonstigen Arbeitsplatzausstattung schon ein Terminalanschluß vorhanden war. An anderen Arbeitsplätzen, an denen bisher der Zugang zur Datenverarbeitung keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielte, ist ein Terminalanschluß nicht vorhanden und bisher auch nicht vorgesehen. Dieser Teil der Belegschaft ist somit von diesem Medium ausgeschlossen¹³⁹. Dies betrifft die Möglichkeiten der Partizipation über dieses Medium genauso, wie den Zugang zu den Informationen, die darüber verbreitet werden. Um diesen Teil der Mitarbeiter nicht völlig vom betrieblichen Geschehen abzuschneiden, müssen alle offiziellen Mitteilungen nach wie vor auf Papier veröffentlicht werden. Allerdings werden diese Mitteilungen schon nicht mehr so lange ausgehängt wie früher und sind nach deren Entfernung von den schwarzen Brettern nur noch über ein schwarzes Brett im E-Mail-System erreichbar. Bei dieser Art der Informationsdistribution handelt es sich wieder um einen Medienübergang: Die Arbeit muß doppelt getan werden, will man das neue Medium nutzen¹⁴⁰. Es entfällt aber auch ein Anreiz, sich mit dem E-Mail-System auseinanderzusetzen: Man bekommt die meisten Mitteilungen in der gewohnten Form als Aushänge zusätzlich zur Information im System. Dennoch öffnet sich eine zunehmende Lücke zwischen Anschlußinhabern und Anschlußausgeschlossenen. Zunehmend werden die Mitarbeiter ohne Anschluß von Informations- und Partizipationschancen ausgeschlossen. Vielfach handelt es sich dabei um Mitarbeiter, die eher am Rande der Organisation ihre Dienste tun. Sie werden so noch weiter an die Peripherie der Organisation gedrängt.

¹³⁹ Hierzu formuliert Rubinyi (1989:112) treffend: "New telecommunications and information technologies, often hailed as a great equalizing force, may in fact the overall effect of increasing the informations gap."

¹⁴⁰ Markus (1990) stellt fest, daß Investitionen in alte Kommunikationsmedien erst dann eingespart werden können, wenn alle das neue Medium nutzen. Insofern handelt es sich im Nichtanschluß auch nur eines kleinen Teils der Belegschaft um ein Hemmnis zur Mitteleinsparung und um ein Hemmnis zur Verbreitung des neuen Mediums.

8.7. Das Dilemma der Partizipationsansätze von 'Oben'

Es deutet sich ein Dilemma der manageriellen Partizipationsansätze an: Partizipationsangebote werden nicht von allen Mitarbeitern angenommen. Für die Teilnahme an Modellversuchen bei der Eröffnung von neuen Fabrikationsanlagen mit Gruppenarbeit, z.B. im neuen Mercedes-Werk in Rastatt, konnten sich Mitarbeiter aus anderen Mercedes-Betrieben melden: "Der Personalchef konnte unter vielen jungen und motivierten Bewerbern auswählen, deren Durchschnittsalter gerade mal bei 30 Jahren liegt" (Bläske 1992). Das Scheitern eines solchen Projektes mit dieser Mitarbeiterauswahl ist relativ unwahrscheinlich. Ob sich neue Management- bzw. Produktionskonzepte in der Breite verwirklichen lassen, hängt davon ab, ob auch Mitarbeiter mit eher instrumentalistischer Arbeitshaltung sich in der neuen Rolle zurechtfinden und bereit sind, diese anzunehmen. Über die neue Rolle äußert sich Hubert Zimmerer, ein Manager von Bosch: "Jeder Mitarbeiter soll in seinem Verantwortungsbereich zum unternehmerischen Denken und Handeln veranlaßt werden."¹⁴¹ Durch die neuen Produktions- und Organisationseffekte muß sich eine Sogwirkung einstellen, die auch diejenigen mitreißt, die bisher noch nicht zu denjenigen gehören, die an Entscheidungen direkt teilhaben wollen.

Eine Reihe von Partizipationshemmnissen sind zu beobachten. Vielleicht die wichtigste Barriere ist das Problem der Partizipationskompetenz (Frerichs 1992). Betrachtet man das Problem als ein Problem der Kompetenz, dann verkehrt sich das "nicht wollen" einer Teilhabe häufig in ein "nicht können". Zu den Aspekten der Partizipationskompetenz gehören vor allem extrafunktionale Kompetenzen wie die Fähigkeit zu kommunikativem Handeln, zur Kooperation und zur Artikulation von Interessen. Zwar ergeben sich aus dem Wertewandel, wie er während der 80er Jahre stattgefunden hat, auch Partizipationsforderungen der vermehrt jüngeren Mitarbeiter; ein großer Teil derjenigen, die schon lange Jahre im Betrieb unter den alten, eher rigider wirkenden, hierarchischen Verhältnissen arbeiteten, kann mit den neuen Partizipationsangeboten nur wenig anfangen¹⁴². Eine ganze Reihe von Eigenschaften, die vordem noch als Tugenden galten, sind nun nicht mehr gefragt.

¹⁴¹ Frankfurter Rundschau vom 26. Juni 1992 (ohne Autor): "Mit ständiger Bewegung will Bosch allmählich schlanker werden."

¹⁴² Wenn die These von Inglehard (1979) stimmt, daß die Wertvorstellungen mit den wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen mit denen die Personen aufwachsen, zusammenhängen und im weiteren Leben relativ stabil bleiben, und im Betrieb aufgrund dieses Wertewandels auch eine veränderte Arbeitshaltung, Partizipationskompetenz (vergl. Eberspächer 1993) usw. verlangt wird, dann scheinen die Älteren diesen Anforderungen nicht in gleichem Maße wie die Jüngeren gewachsen zu sein (vergl. Kapitel 3).

Dadurch, daß alle oben diskutierten neueren Managementkonzepte, wie Unternehmenskultur und Lean Management, von Oben eingeführt werden, bleibt häufig ein Teil der neuen Organisationsregeln in der Hierarchie stecken. Wie bereits in Kapitel 5 geschildert, wurde im untersuchten Unternehmen versucht, ein Konzept namens 'Customer Focus' einzuführen. In mehrtägigen Seminaren wurden alle Abteilungsleiter und Kundenberater geschult. Da das Konzept aber für alle Mitarbeiter gedacht war (jeder Mitarbeiter hat ja Kunden und seien es die Kollegen aus der eigenen oder aus anderen Abteilungen), sollten die Abteilungsleiter das Konzept ihren Mitarbeitern nahebringen. Nicht alle Abteilungsleiter taten dies mit gleich großem Interesse. Einer erklärte gar seinen Mitarbeitern, daß er die ganze Schulung nur deswegen abhalte, weil er von seinem Vorgesetzten dazu unter Druck gesetzt wurde. Eigentlich halte er es für besser, daß während dieser Zeit gearbeitet würde, anstatt die Zeit mit einer solchen Schulung für derart nutzloses Geschwätz zu vergeuden.

Während der Erhebungsphase haben wir von einigen Mitarbeitern, sowie vom Betriebsrat, immer wieder von Mißtrauen gegenüber der Geschäftsleitung erfahren. Das Mißtrauen richtete sich auch gegen uns, denn die Geschäftsleitung hatte der Erhebung zugestimmt. D.h. die Proklamation von Partizipationskultur reicht nicht aus, um historisch gewachsenes Mißtrauen auszuräumen. Auch die Aufforderung der Geschäftsleitung und der Personalabteilung, bei Problemen könne man sich direkt an sie wenden, sie hätten für alles ein offenes Ohr, bleibt unausgefüllt, wenn das Vertrauen der meisten Beschäftigten fehlt, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen¹⁴³. Dies weist auf das wahrscheinlich zentrale Problem hin: Zwar kann die Einführung des neuen Mediums als ein Ansatzpunkt für eine partizipative Einbindung der Beschäftigten gesehen werden, Ansätze dazu zeigen sich auch in den vorliegenden Ergebnissen; aber die demokratisierende Wirkung, die von dem Medium ausgeht, scheint viel geringer als das Verharrungsvermögen der historisch gewachsenen Organisationsbeziehungen.

¹⁴³ Häufig sind den Managern die Probleme und Ängste der Mitarbeiter nicht bewußt. Infratest Burke hat kürzlich ein neues System (Tri:M) vorgestellt, mit welchem man Unternehmensimage in der Öffentlichkeit, Zufriedenheit und Orientierung beim Kunden und bei den Mitarbeitern messen kann. Eine andere Strategie ist das in dieser Arbeit erwähnte "Management by Confidence" (Schneider 1992).

Wie in diesem Kapitel bisher dargestellt, erweist sich die neue Technik für einen Teil der Beschäftigten als ein Instrument der Beteiligung. Wir haben festgestellt, daß ein weiterer Teil gänzlich von den Beteiligungsmöglichkeiten ausgeschlossen bleibt und andere sich eher uninteressiert gegenüber dem Medium zeigen. Im folgenden Abschnitt wird versucht, die Angestellten etwas differenzierter hinsichtlich ihres Nutzungsverhaltens zu betrachten.

8.8. Nutzergruppenprofile: Welche Gruppen nutzen Partizipationschancen?

Die Analyse der durch das neue Medium entstandenen Partizipationschancen hat bis jetzt Hinweise darauf erbracht, daß es zu einer Steigerung von Beteiligungsmöglichkeiten kommt. Es ergab sich jedoch auch, daß nicht alle Beschäftigten diese Chancen gleichermaßen nutzen. Zum einen bleiben diejenigen ausgeschlossen, die keinen Zugang zum Kommunikationssystem haben, zum anderen scheint nicht jeder Mitarbeiter das gleiche Interesse an diesem Medium zu besitzen. Um genauer herauszufinden, wie sich die Nutzer strukturieren, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt.

Zur Clusterung¹⁴⁴ wurden die Fragen 34 (Nutzungsverhalten) und 32 (Gründe für die Nutzung) des Fragebogens (im Anhang) herangezogen. Hierbei wurden vielfältige Nutzungsdimensionen abgefragt. D.h. es wird die Summe der Vorgaben in Bezug auf Profis-Nutzung in die Clusterung einbezogen.

8.8.1. Gruppenbildung: Eine Clusteranalyse¹⁴⁵

Aufgrund der Clusterung konnten vier Gruppen unterschieden werden:

Cluster 1 46% (N=76)¹⁴⁶

¹⁴⁴ Die Gruppenbildung erfolgte mit Hilfe des Ward-Kriteriums. Eine Begründung für die Auswahl dieses Kriteriums, sowie die Anzahl der Gruppen, findet sich im Anhang.

¹⁴⁵ In die Clusteranalyse wurden insgesamt 165 Fälle einbezogen. Fälle, in denen fehlende Werte für einzelne in das Clusterverfahren einbezogene Variablen auftraten, wurden ausgeschlossen. Man hätte, um die Fallzahl zu erhalten, auch Durchschnittswerte einsetzen können, dies wurde jedoch, um die Schärfe der Konturierung der einzelnen Cluster nicht zu verlieren, unterlassen.

Cluster 2	22%	(N=36)
Cluster 3	15%	(N=24)
Cluster 4	18%	(N=29)

Die einzelnen zur Clusterung verwendeten Items werden im folgenden hinsichtlich inhaltlicher Dimensionen gruppiert. Diese Gruppierung erfolgt allein aufgrund sachlicher Überlegungen. Eine statistische Methode wird dafür nicht verwendet. Die Gliederungsdimensionen sind im einzelnen Partizipation, pragmatische und substituitionsorientierte Anwendung, Formalität der Nutzung, Akzeptanzwahrnehmung bei anderen und Gründe für die Nutzung von Electronic Mail.

8.8.2. Indikatoren für Partizipation

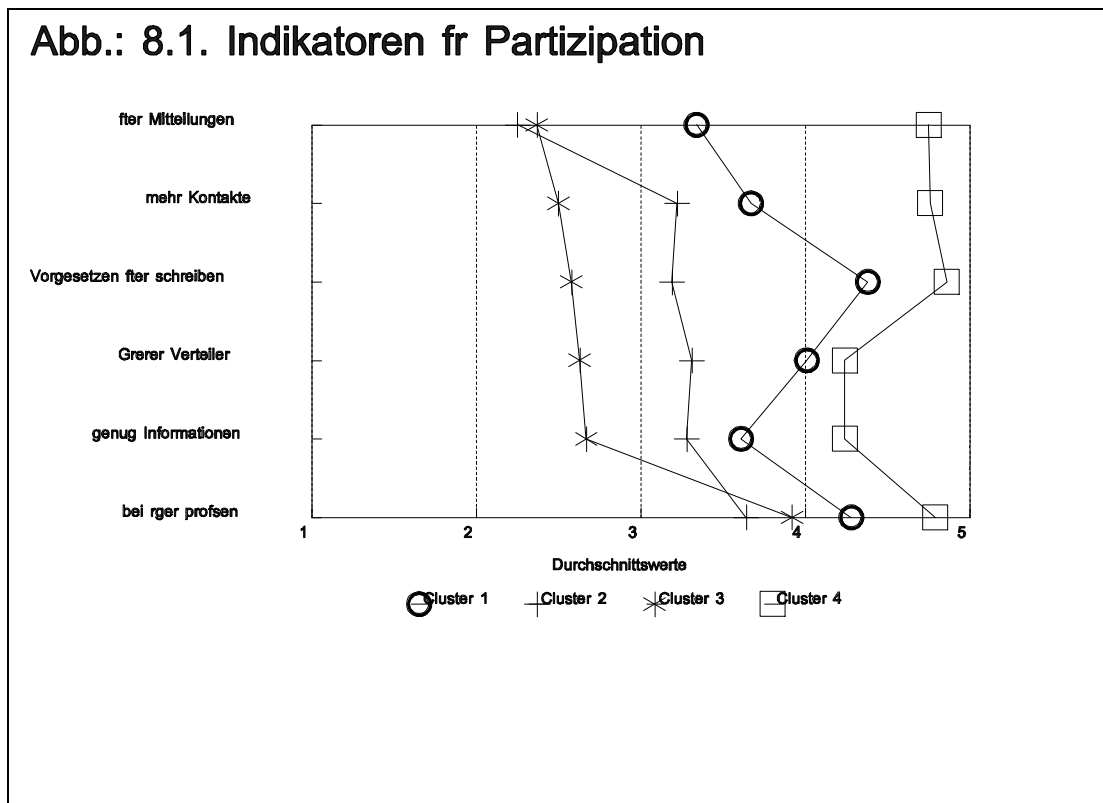
Als Indikatoren für eine verstärkte Partizipation, seit der Einführung von Profs werden die Haltungen zu folgenden Aussagen herangezogen:

- seit ich Profs habe, schreibe ich öfter Mitteilungen,
- seit ich Profs habe, stehe ich mit mehr Leuten in Kontakt,
- seit ich Profs habe, schreibe ich meinem Vorgesetzten öfter mal eine Mitteilung,
- gegenüber einem Memo, setze ich bei Profs eher mehr Personen auf den Verteiler,
- seit Profs bekomme ich endlich genügend Informationen
- ich schreibe ein Profs, wenn ich mich über etwas ärgere.

Die hier für Partizipation verwendeten Indikatoren beziehen sich zum größten Teil auf quantitative Aspekte von Beteiligung. Es wurde retrospektiv nach einer Erhöhung der Frequenzen, Schreiben einer Mitteilung, dem Vorgesetzten Mitteilungen schreiben und der Anzahl von Personen auf dem Verteiler gefragt. Die einzigen beiden qualitativen Indikatoren fragen nach ausreichenden Informationen und ob Ärger Luft durch eine Äußerung mittels Profs verschafft werden kann. Diese weitgehende Beschränkung auf quantitative Aspekte von Partizipation kann als Mangel empfunden werden. Gesteigerte Beteiligungsmöglichkeiten sind schwer zu messen. Am ehesten erscheint eine Messung möglich, zumal,

¹⁴⁶ Die hier dargestellten Fallzahlen entsprechen den Fallzahlen der Cluster in den Abbildungen 8.1.-8.6.. Auf eine einzelne Ausweisung wird daher dort verzichtet.

wenn man sich mangels Vergleichsbasis, retrospektiver, also sehr subjektiver Indikatoren bedienen muß, mittels quantitativ ausgerichteter Fragen. Obgleich es schwierig ist, die Qualität der versendeten Nachrichten auf diese Art einzuschätzen, wird davon ausgegangen, daß in einer modernen Organisation mit offiziellem Bekenntnis zu unternehmenskulturellem Wichtignehmen der Mitarbeiter, eine Zunahme an Meinungsäußerungen sich auch auf die Qualität des Durchsetzungsvermögens auswirkt. Zwar werden die meisten Entscheidungen nach wie vor von dem Vorgesetzten getroffen, es können aber Legitimitätsprobleme entstehen, wenn die Unternehmensphilosophie in Dissens zum Vorgesetztenhandeln gerät. Zudem mag zwar das letzte Wort beim Vorgesetzten liegen; aufgrund der immer komplexer werdenden Tätigkeiten, bleibt diesem eine weitreichende Detailkenntnis zumeist verschlossen, so daß es sich häufig um eine Entscheidungsfiktion handelt¹⁴⁷. D.h. eine Meinung, die nun vorhanden ist, kann nicht einfach ohne Weiteres ignoriert werden, sie zeigt in jedem Falle eine Wirkung.



Wenn man die Cluster nach ihrer durchschnittlichen Zustimmung zu den Indikatoren für

¹⁴⁷ (vergl. Bergmann/Zapf 1965, Bardth 1956).

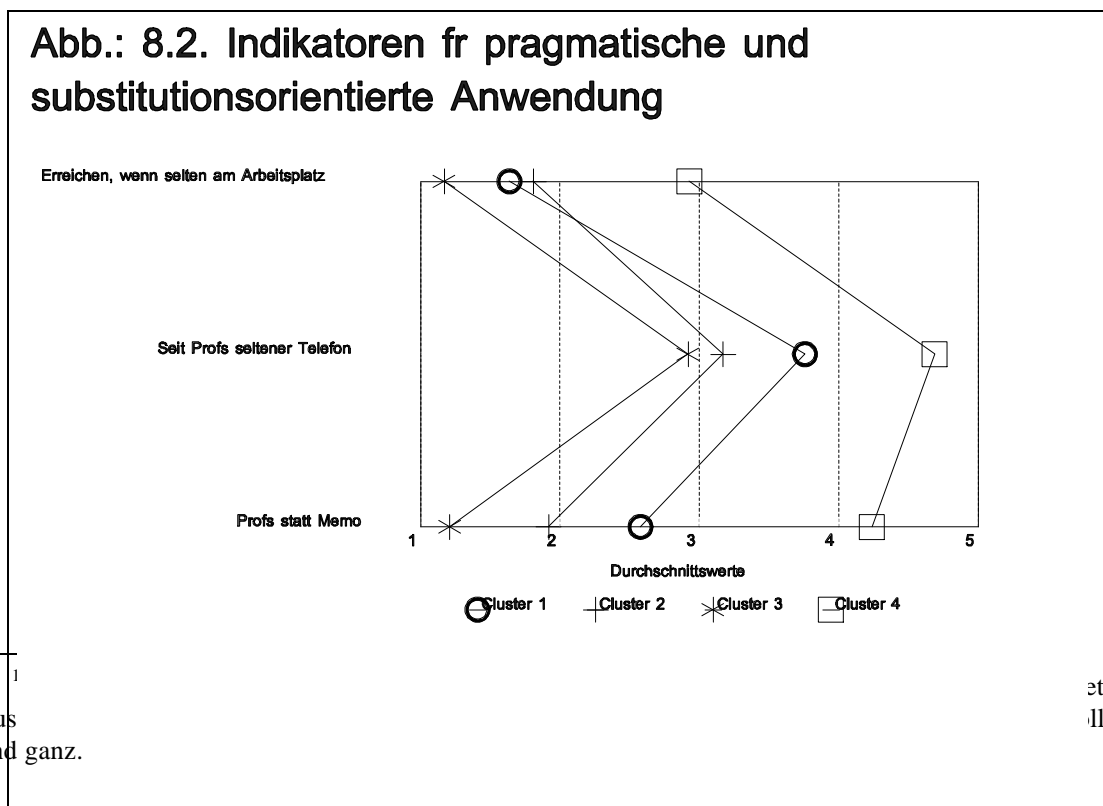
mehr Partizipation seit Einführung des Mediums E-Mail ordnet¹⁴⁸, dann ergibt sich die größte Zustimmung bei den in Cluster 3 gruppierten Fällen. Diese Gruppe ist bei fast allen Indikatoren in der positiven Hälfte. Vor allem für sie scheint ein 'Mehr' an Partizipation seit Einführung der neuen Technologie gegeben zu sein.

Auch in Cluster 2 findet sich Zustimmung zu der Vorgabe "seit ich Profs habe, schreibe ich öfter als früher Mitteilungen". Alle anderen Indikatoren werden eher abgelehnt.

Die in Cluster 1 zusammengefaßten Antworten zeichnen sich durch eine noch stärkere Ablehnung der Vorgaben zur Partizipation aus. Ganz stark abgelehnt werden diese Items aber erst in Cluster 4.

8.8.3. Indikatoren für pragmatische und substitutionsorientierte Anwendung

Als Indikatoren für pragmatische, eher substitutionsorientierte Anwendung werden



-mit Profs kann ich endlich auch jemanden erreichen, der selten an seinem Arbeitsplatz ist,

-seitdem ich Profs habe, greife ich nicht mehr so oft zum Telefon,

-Mitteilungen, bei denen ich früher ein Memo geschrieben hätte, verschicke ich nun per Profs,

verwendet.

Pragmatisch bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem die Nutzung, nicht aus genuinem Interesse am Medium, sondern als Ausweichmedium bei fehlender telefoni

scher Erreichbarkeit. Substitutionsorientiert bedeutet, daß Anwender E-Mail als Ersatz für andere Medien einsetzen.

Beim Betrachten dieser Items findet sich ein ähnliches Muster, wie im vorangegangenen Schaubild. Die größte Zustimmung ist in Cluster 3 zu finden, Cluster 4 lehnt durchschnittlich am stärksten ab. Die Durchschnittswerte des Clusters 2 befinden sich weiter im Zustimmungsbereich als die aus Cluster 1.

8.8.4. Indikatoren für Formalität der Nutzung

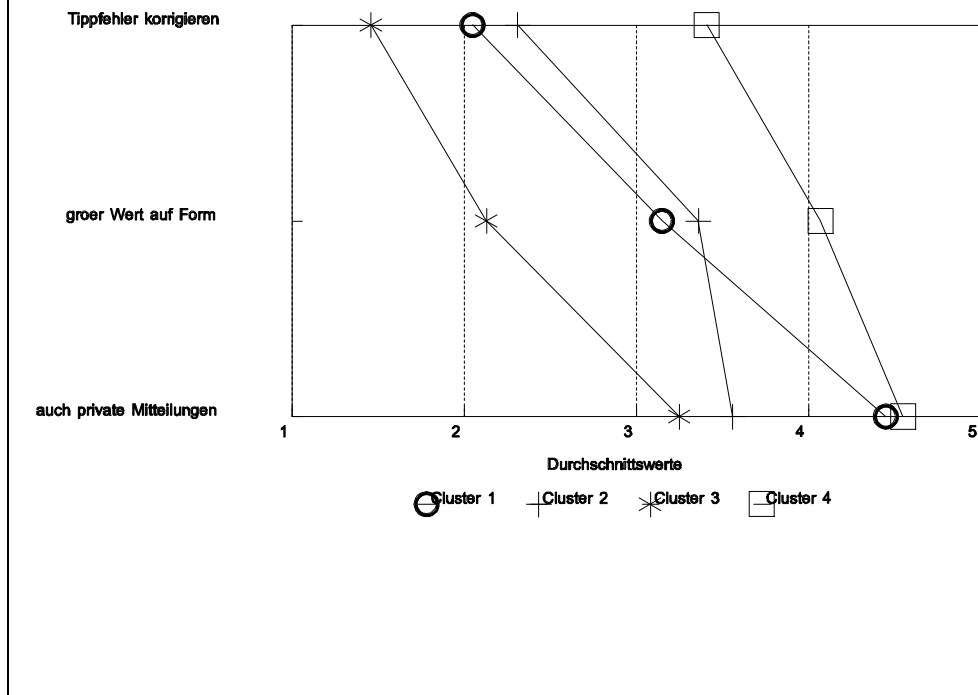
Um Aussagen über die Formalität der Nutzung des Mediums treffen zu können, werden folgende Indikatoren herangezogen:

-bevor ich ein Profs versende, lese ich mir den Text immer noch mal durch und korrigiere die Form und Tippfehler,

-bei einem Profs lege ich großen Wert auf die Form,

-ab und zu schreibe ich auch eine private Mitteilung in Profs.

Abb.: 8.3. Indikatoren fr Formalitt der Nutzung

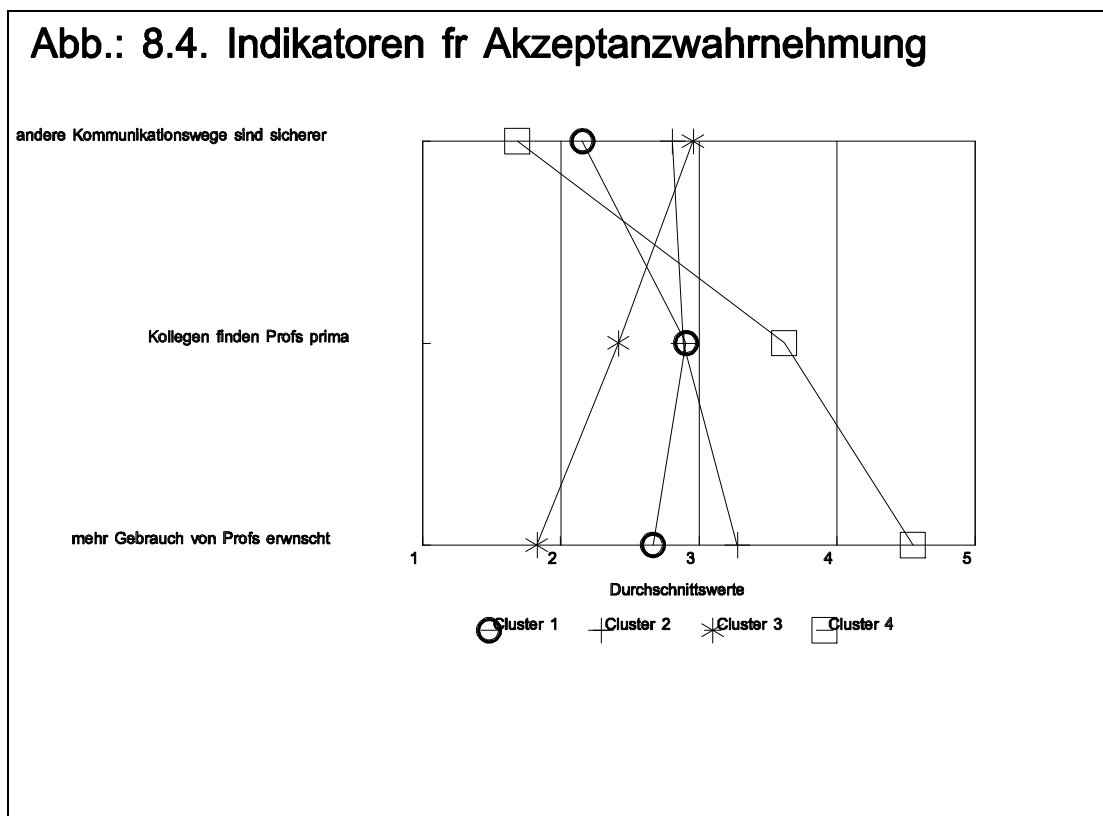


Während die ersten beiden Indikatoren eher die Formalität der Mitteilungen betreffen, bedeutet Zustimmung zum letzten Indikator eine eher informelle Umgangsweise mit dem Medium. Interessant ist, daß in Cluster 3 durchschnittlich der größte Wert auf die äußere Form gelegt wird, während gleichzeitig das Medium am ehesten für eher informelle private Mitteilungen Verwendung findet. Dies läßt in dieser Gruppe auf einen differenzierten Umgang mit dem Medium schließen. In Cluster 4 werden auch diese Indikatoren eher abgelehnt. Cluster 1 und 2 weisen nur geringe Unterschiede in den Indikatoren, welche die Formalität der Nachricht betreffen, auf. Cluster 2 ist weniger stark in der Ablehnung des E-Mail-Gebrauchs auch für private Mitteilungen.

8.8.5. Indikatoren für Akzeptanzwahrnehmung

Unter dieser Überschrift werden solche Indikatoren zusammengefaßt, in denen die Wahrnehmung der Akzeptanz des Mediums durch das betriebliche soziale Umfeld durchscheint, bzw. der Wunsch nach einer stärkeren Akzeptanz des Mediums durch andere. Fulk et al. (1990) haben in ihrer Untersuchung eine starke Beziehung zwischen den Haltungen des Vorgesetzten und den engsten Kommunikationspartnern zu dem Medium und der eigenen Meinung des Befragten festgestellt. Die Medienwahrnehmung im sozialen Kontext kann demnach als ein Indikator für die Mediennutzung gesehen werden. Die Indikatoren sind im einzelnen:

- weil nicht alle Kommunikationspartner Profs benutzen, ist es manchmal sicherer, auf anderem Wege zu kommunizieren,
- meine Kollegen finden Profs ganz prima,
- ich wünsche mir manchmal, meine Kommunikationspartner würden öfter von Profs Gebrauch machen.

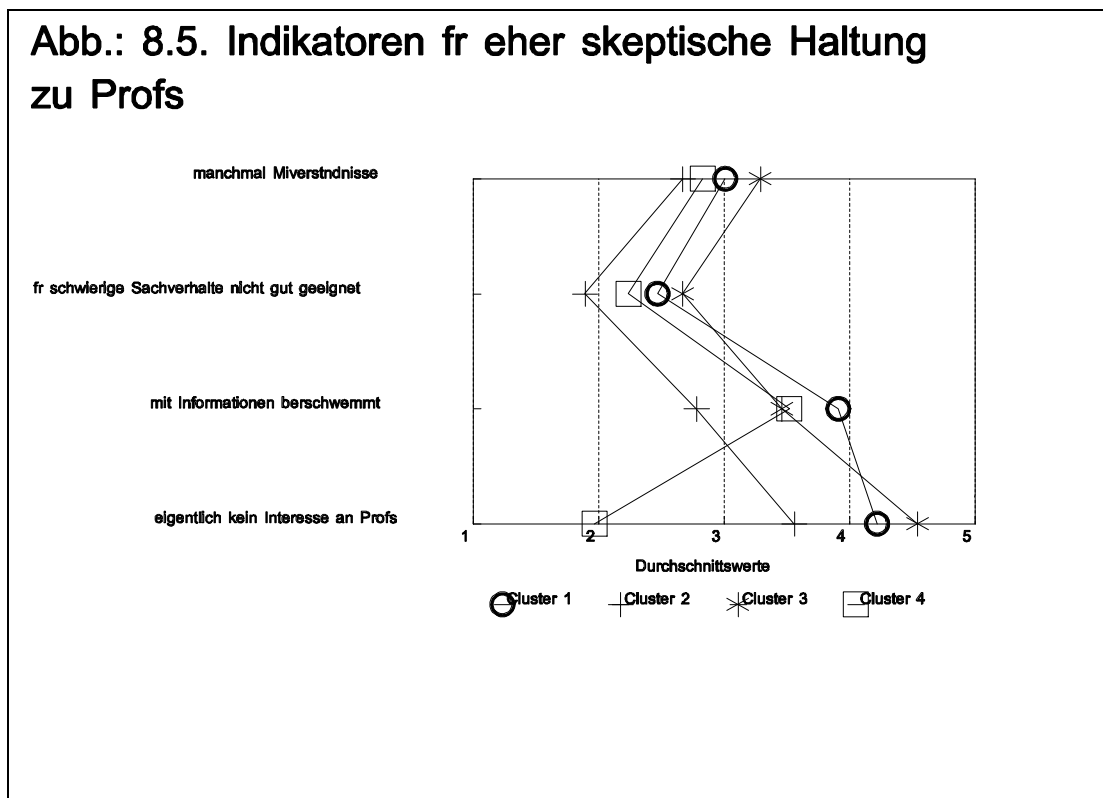


In Cluster 4 ist die durchschnittlich geringste Akzeptanzwahrnehmung zu finden. In Cluster 3 wiederum die höchste. An dieser Stelle wird die soziale Vermittlung von Akzeptanzwahrnehmung und Akzeptanzwünschen deutlich. In der Gruppe (4), in der sich die geringste Zustimmung unter den Kollegen findet, hält man den Kommunikationsweg Profs für sehr unsicher. In Cluster 3 ist es umgekehrt, zwar wird hier auch Zweifel an der Verlässlichkeit des Mediums angemeldet, dieser fällt aber weit geringer aus. Die Wahrnehmung der Kollegenmeinung und die eigenen Mediengebrauchswünsche stimmen überein. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Fulk et al. (1989:123), die einen Einfluß auf die Akzeptanz in "the form of direct statements of coworkers regarding the application, vicarious learning, group behavioral norms, and social definitions of rationality" sehen.

8.8.6. Indikatoren für eine eher skeptische Haltung gegenüber Profs

In dieser Indikatorengruppe werden Items zusammengefaßt, die eher Nachteile oder Probleme des Mediums zum Ausdruck bringen. Im einzelnen werden verwendet:

- beim Versuch, eine Frage per Profs zu lösen, kommt es manchmal zu Mißverständnissen,
- bei schwierigen Sachverhalten ist Profs als Kommunikationsmedium nicht so gut geeignet,
- bei Profs wird man mit Informationen überschwemmt,
- eigentlich interessiere ich mich gar nicht für Profs, aber da ich ab und zu Mitteilungen über Profs gesendet bekomme, muß ich mich damit befassen.



Interessanterweise ist bei den ersten drei Indikatoren für skeptisch-kritischen Umgang mit Profs Cluster 2 die Gruppe, die sich am kritischsten äußert, obwohl diese Gruppe doch die ist, die, neben Gruppe 3, mehr Mitteilungen seit der Einführung des Mediums schreibt. Selbst in Cluster 4, in dem das Medium am stärksten abgelehnt wird, werden ähnlich skeptische Antworten kaum registriert. Lediglich beim letzten Indikator scheint die Ablehnung von Profs in Gruppe 4 voll durch. In Cluster 3 wird das Medium auch

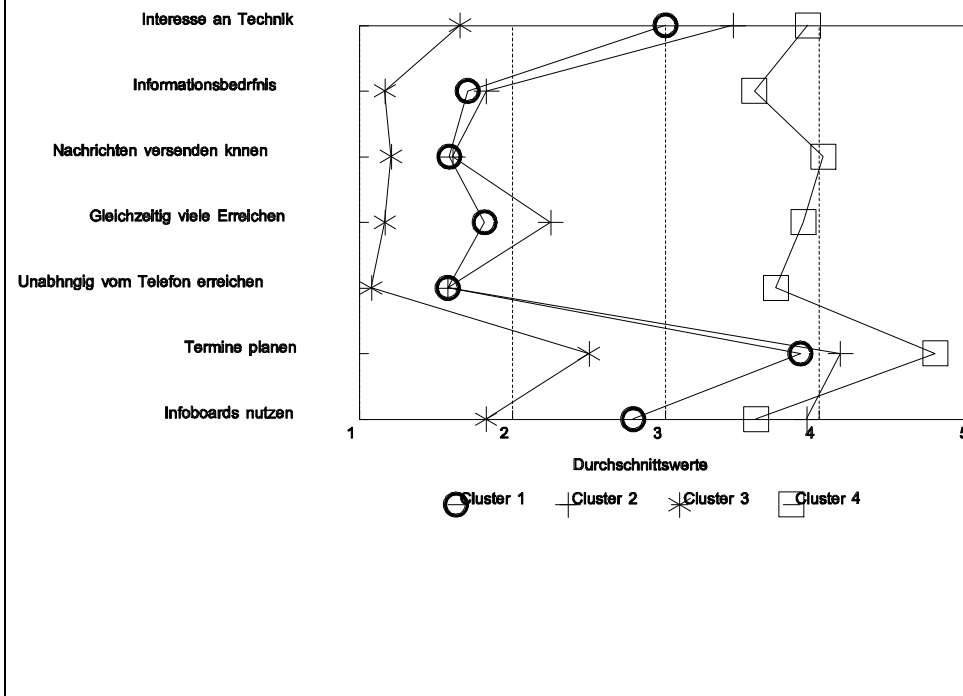
bei der Konfrontation mit kritischen Vorgaben fast immer am besten bewertet. Lediglich in Cluster 1 wird die Aussage, "man wird mit Informationen überschwemmt," am stärksten abgelehnt. Dort wird auch die Vorgabe, eigentlich kein Interesse an Profs zu haben, relativ stark abgelehnt. Beides deutet auf unerfüllte Nutzungswünsche hin.

8.8.7. Gründe für die Profs-Nutzung

In Frage 32 wurde nach den Gründen für die Nutzung des Mediums gefragt. Die Befragten sollten ankreuzen, wie sehr die einzelnen Vorgaben zutreffen:

- Interesse an der Technik,
- Informationsbedürfnis, um Nachrichten zu bekommen,
- Nachrichten versenden können,
- gleichzeitig viele Personen zu erreichen,
- um mit Personen auch unabhängig von ihrer Erreichbarkeit kommunizieren zu können,
- Termine besser planen können,
- bessere und schnellere Informationen durch die Informationsboards (z.B. Neues aus der Abteilung; Neues vom Betriebsrat).

Abb.: 8.6. Gründe für Profs-Nutzung



In den Gruppen 3 und 4 zeigt sich wieder das gewohnte Muster; die Befragten des Clusters 3 stimmen mit allen aufgeführten Begründungen für die Profs-Nutzung am stärksten überein, in Cluster 4 werden alle am stärksten abgelehnt. Cluster 1 und 2 hingegen sind sich relativ ähnlich. Während das Interesse an der Technik nicht so sehr betont wird, werden die kommunikationsbezogenen Vorgaben durchschnittlich als zutreffend bewertet.

Die Clusteranalyse zeigt auch, daß die Befriedigung von Informationsbedürfnissen als Anlaß für Profsnutzung, die als Voraussetzung für Beteiligung angesehen werden kann, zwischen den einzelnen Clustern sehr stark differenziert. Während dies in Cluster 3 einen großen Stellenwert einnimmt, ist es für Cluster 4 kaum von Interesse.

8.8.8. Beschreibung der Cluster

In Cluster 3 werden die partizipativen Indikatoren am stärksten befürwortet, dort herrscht eine wenig kritische Haltung gegenüber dem Medium vor, aber auch alle pragmatischen substitutionsorientierten Vorgaben werden am positivsten bewertet. Hinzu kommt, daß eine stärkere Nutzung bei anderen erwünscht ist, um noch mehr Kommunikation über das Medium abwickeln zu können. Es überrascht in diesem Zusammenhang, daß die Indikatoren für eine eher formal orientierte Nutzung hier auch die größte Zustimmung finden. Dies steht in einem Widerspruch zu den Beschreibungen von Sproull/Kiesler (1991b), in denen von einem eher informellen Umgang mit dem Medium berichtet wird. Möglichkeiten der Teilhabe und Informalität der Nachrichten müssen offensichtlich nicht zwangsläufig zusammen auftreten. Allerdings werden in dieser Gruppe auch am ehesten private Mitteilungen versendet. Dies läßt eher auf einen differenzierten Umgang mit dem Medium schließen. Offizielle Mitteilungen werden wohl eher sehr formell geschrieben, was auf die bereits erwähnte Asymmetrie in den Kommunikationsbeziehungen zurückzuführen sein könnte. Auf der anderen Seite werden Mitteilungen, die privaten Charakter haben, bzw. den informellen Charakter der Beziehung betonen, sicher weniger formell behandelt. Aufgrund des Gruppenprofils werde ich im folgenden diese Gruppe die technologieinteressierten, formal orientierten Partizipierer (15%) nennen. In dieser Gruppe scheint am ehesten ein Zuwachs an Partizipation durch das Medium gegeben zu sein.

In Cluster 4 scheint dagegen an dem Medium grundsätzlich kaum Interesse zu bestehen. Die Partizipationsindikatoren werden ebenso am stärksten abgelehnt, wie die Indikatoren für pragmatische substitutionsorientierte Anwendung. Die Mitglieder dieser Gruppe haben offensichtlich das am geringsten ausgeprägte Bedürfnis nach Informationsübermittlung via E-Mail und auch kein Interesse an der Technologie. Soweit das Medium überhaupt genutzt wird, scheinen Formalitäten, wie Tippfehler zu korrigieren und die Wahrnehmung des Mediums als ein Formales nur gering ausgeprägt zu sein. Für diese Gruppe läßt sich bei keinem der Indikatoren ein Zugewinn an Partizipationsmöglichkeiten erkennen. Eine starke Zustimmung zu der Aussage, daß andere Kommunikationswege sicherer seien, zeigt, daß in dieser Gruppe eher auf andere Medien zurückgegriffen wird. Die Ablehnung fast aller Indikatoren ist hier am größten, daher nenne ich diese Gruppe die uninteressierten Nichtpartizipierer (18%). Hier werden die Partizipationsmöglichkeiten der neuen Technologie am wenigsten genutzt.

Die beiden anderen Gruppen sind nicht ganz so einfach zu typologisieren, da das

Antwortverhalten dort zumeist eine Mittelposition zwischen den beiden eben beschriebenen Extremen einnimmt. Obwohl die Mitglieder in Cluster 2 angeben, seit Einführung der Technologie, mehr Mitteilungen zu schreiben, findet sich bei den Mitgliedern dieser Gruppe die skeptischste Haltung gegenüber dem Medium. Alle anderen medien-spezifischen Beteiligungsindikatoren werden eher abgelehnt, auch wenn schwächer als in Cluster 1 und 4. In Cluster 2 wird das Medium als nicht so sehr formell wahrgenommen. Die Mitglieder dieser Gruppe werden daher als die kritisch-pragmatischen Vielanwender (22%) bezeichnet.

Im quantitativ größten Cluster (Cluster 1) wird relativ großes Interesse an Profs geäußert. Partizipationsindikatoren werden weitgehend abgelehnt, dennoch äußert sich die Mehrzahl eher unkritisch zu dem Medium. In dieser Gruppe findet sich die stärkste Ablehnung des Items "- bei Profs wird man mit Informationen überschwemmt", worin offensichtlich ein Informationsbedürfnis zum Ausdruck kommt. Das Versenden von privaten Mitteilungen wird stark abgelehnt. Diese Gruppe scheint typisch für die relativ unkritische Hinnahme von Technologieeinführungen, bei denen sie selbst, die Mitarbeiter kaum beteiligt waren. Aufgrund ihres Profils könnte man diese Gruppe als die interessierten informationsbedürftigen Nichtpartizipierer (46%) bezeichnen.

Bei dem Betrachten der einzelnen Gruppen wird deutlich, daß keineswegs alle Organisationsmitglieder von den Partizipationsmöglichkeiten profitieren. Im Gegenteil, die Mehrzahl der Nutzer lehnt die Indikatoren für Partizipation ab. Betrachtet man das Medium als Rationalisierungsmaßnahme, dann könnte man auch hier von Rationalisierungsgewinnern und Rationalisierungsverlierern reden (Kern/Schumann 1984), wobei die Gruppe, die am ehesten zu den Gewinnern zu zählen ist, diejenige der technologieinteressierten, formal orientierten Partizipierer lediglich 15% ausmacht. Bestenfalls die kritisch-pragmatischen Vielanwender können aus dieser Perspektive noch zu den Gewinnern gerechnet werden. Alle anderen gewinnen subjektiv aufgrund des neuen Mediums keine zusätzlichen Partizipationsmöglichkeiten hinzu. Ein Teil der Mitarbeiter, der größer ist als die Gruppe der Gewinner, nämlich die uninteressierten Nichtpartizipierer lehnen das neue Medium eindeutig ab. Diese Gruppe sieht keine zusätzlichen Beteiligungsmöglichkeiten durch das neue Medium. Die eindeutige Mehrheit (46%), die interessierten informationsbedürftigen Nichtpartizipierer zeigen zwar grundsätzliches Interesse, scheinen aber kaum Partizipationsmöglichkeiten wahrzunehmen.

Die in Experimenten gefundenen medieninhärenten Hinweise auf eine gleichere Kommunikation (Sproull/Kiesler 1986, 1991a/b/c) müßten, sofern sie nicht von anderen sozial vermittelten Effekten überlagert werden, in allen medienbenutzenden Gruppen durchscheinen. Da dies aber nicht der Fall ist, scheinen die Bedingungen für medieninhärente

gleichere, mithin partizipativere Kommunikation in Organisationen, in denen typische Medienkombinationen vorkommen, nicht gegeben. Als eine Ursache für das weitgehende Fehlen von wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten kann die 'soziale Integration von Kommunikationsmedien' angesehen werden. Dadurch wird die theoretische Bedingung für gleichere Kommunikationsbeziehungen außer Kraft gesetzt. Die dem Medium fehlenden Kommunikationskanäle werden weitgehend im sozialen Prozeß der Kommunikation durch Hinzunahme anderer Medien ergänzt.

8.8.9 Nutzergruppen und Nutzung - Wie unterscheiden sich die Gruppen?

In der folgenden Tabelle wurden die Cluster nach der Häufigkeit der Nutzung des neuen Mediums unterteilt. Dabei wird offensichtlich, daß die Gruppe der technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer das Medium viel häufiger nutzt als etwa die Gruppe der uninteressierten Nichtpartizipierer.

Soweit die Clustergruppen mit sozialen Gruppen im Betrieb konvergieren, können die unterschiedlichen Nutzungshäufigkeiten als unterschiedliche Normen gedeutet werden. In der Gruppe der formal orientierten Partizipierer ist das Medium offensichtlich bei großer Akzeptanz zu einem täglichen Gebrauchsmedium geworden. In Arbeitsgruppen, in denen sich ein Medium so weit durchgesetzt hat, kann eine Verweigerung der Teilnahme für Mitarbeiter mit eher skeptischer Haltung problematisch sein. Hingegen existiert dieses Problem in der Gruppe der uninteressierten Nichtpartizipierer nicht; bzw. eher in umgekehrter Weise: Nutzungskonventionen bestehen hier insofern, als für die Kommunikation untereinander andere Medien verwendet werden.

Tabelle 8.6.: Häufigkeit Kontrolle ob eine Mitteilung angekommen ist nach CLUSTER						
Häufigkeit Kontrolle ob eine Mitteilung angekommen ist	Cluster	interess. informationsbed. Nichtpartizipierer	kritisch-pragmatische Vielanwender	technologie-interessierte formal orientierte Partizipierer	uninteressierte Nichtpartizipierer	Gesamt
		1	2	3	4	
täglich		58.7%	75.0%	95.8%	17.2%	99 60.4%
mehrmals wöchentlich		28.0%	16.7%	4.2%	20.7%	34 20.7%
wöchentlich		8.0%	8.3%	-	13.8%	13 7.9%
mehrmals monatlich		4.0%	-	-	17.2%	8 4.9%
seltener		1.3%	-	-	31.0%	10 6.1%
Gesamt		75 45.7%	36 22.0%	24 14.6%	29 17.7%	164 100.0%
Kontingenzkoeffizient .55274 Signifikanz .00000 *1						

Die subjektiven Einschätzungen zum Gebrauch von Profs können anhand der Zahlen zur Nutzung des neuen Mediums noch einmal verifiziert werden. Sofern man die Nutzungshäufigkeit als Indikator für Beteiligung heranzieht, scheint hierfür am ehesten der aktive Gebrauch des Mediums geeignet zu sein. Hingegen kann die Häufigkeit der Kontrolle, ob eine Nachricht angekommen ist einerseits als Indikator für Kommunikationsdisziplin, andererseits als Anzeichen für den Bedarf an Informationen gedeutet werden. Auch dieser Aspekt hat, wie wir gesehen haben, Bedeutung für Beteiligung.

Tabelle 8.7.: Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung nach CLUSTER						
Häufigkeit Schreiben einer Mitteilung	Cluster	interess. informationsbed, Nichtpartizipierer	kritisch-pragmatische Vielanwender	technologie-interessierte formal orient. Partizipierer	uninteressierte Nichtpartizipierer	Gesamt
		1	2	3	4	
täglich		16.0%	36.1%	50.0%	-	37 22.6%
mehrmals wöchentlich		26.7%	33.3%	37.5%	3.4%	42 25.6%
wöchentlich		21.3%	8.3%	8.3%	-	21 12.8%
mehrmals monatlich		20.0%	16.7%	4.2%	20.7%	28 17.1%
seltener		16.0%	5.6%	-	75.8%	36 21.9%
Gesamt		75 45.7%	36 22.0%	24 14.6%	29 17.7%	164 100.0%
Kontingenzkoeffizient .59285 Signifikanz .00000 *1						

Die Nutzung eines Mediums kann in aktiven und in passiven Gebrauch unterschieden werden. Passiver Gebrauch ist die Bereitschaft, angekommene Nachrichten zur Kenntnis zu nehmen. Bei Profs drückt sich dies in der Häufigkeit des Nachschauens im eigenen

Postkasten aus. In der Tabelle bestätigt sich das mit Hilfe der anderen Indikatoren gewonnene Bild. Diejenigen, die in der Gruppe der formal orientierten Partizipierer zusammengefaßt sind, schauen fast täglich nach angekommener Post in ihren Computer-Briefkasten. In der Reihenfolge weniger häufig tun dies die kritischen Vielanwender und die interessierten informationsbedürftigen Nichtpartizipierer. Die uninteressierten Nichtpartizipierer schauen durchschnittlich nur sehr selten nach. Auf den Aspekt des aktiven Mediengebrauchs bezogen, stellt sich die Rangreihe genauso dar, wobei deutlich wird, daß die Nichtpartizipierer fast keinen aktiven Gebrauch machen.

8.8.10. Sozialstrukturelle Verankerung der verschiedenen Typen innerhalb der Organisation

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, wie denn in sozialstruktureller Hinsicht die einzelnen Gruppen beschreibbar sind. Betrachtet man die berufliche Position der Mitglieder der einzelnen Gruppen, dann fällt auf, daß die Gruppe, nämlich die technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer, die am ehesten von der Einführung der neuen Kommunikationstechnologie profitiert, sofern man eine Zunahme der Beteiligung am innerbetrieblichen Geschehen als Maßstab anwendet, diejenige mit der relativ niedrigsten hierarchischen Position im Unternehmen ist.

Die meisten Spezialisten finden sich in der anderen extremen Gruppe, den uninteressierten Nichtpartizipierern. Dieses Ergebnis paßt nicht zu der These von Wittmann (1990), der eine Dissertation zu dem Thema "Neue Informations- und Kommunikationstechnik und Macht in der Unternehmung" vorgelegt hat. Er sieht auf der Individualebene eine ausgeprägte Beziehung zwischen Tätigkeitstypologie und der Auswirkung neuer Kommunikationstechnologien. Obgleich er in seine Analyse auch den organisatorischen Hintergrund miteinbezieht, sagt er eine verschlechterte Machtposition derjenigen Mitarbeiter, deren Tätigkeit vorwiegend durch Routineaufgaben geprägt ist, voraus. Die Tätigkeitsanforderung der Gruppe der technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer besteht aber in weiten Teilen aus qualifizierten Routineaufgaben. Insofern kommt die vorliegende Untersuchung bei dem derzeit gegebenen Integrationsgrad der Technologie zu einem gegenläufigen Ergebnis. Wittmann (1990) sieht den größten Machtgewinn durch die Technologie bei Mitarbeitern, die sachfallbezogene Aufgaben mit relativ hohem Komplexitätsgrad zu erledigen haben. Mit solchen Aufgaben sind am ehesten die Spezialisten betraut. Diese zählen aber im untersuchten Unternehmen vorwiegend zu der Gruppe, in der die Akzeptanz und das Interesse am

Medium Electronic Mail am geringsten ausgeprägt ist. Das was Wittmann in seiner Analyse offenbar übersieht, sind die verfügbaren Medien für die unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen, und damit die Möglichkeit der alternativen und kombinierten Nutzung verschiedener Medien.

Tabelle 8.8.: Berufliche Position nach Cluster						
berufliche Position	Cluster	interess. informationsbed. Nichtpartizipierer	kritisch-pragmatische Vielanwender	technologie-interessierte formal orient. Partizipierer	uninteressierte Nichtpartizipierer	Gesamt
		1	2	3	4	
Sachbearbeiter/Sekretärin/andere Position		38%	23%	54%	44%	38% (44)
Spezialist		32%	21%	21%	50%	31% (50)
Gruppenleiter/Abteilungsleiter		30%	56%	25%	7%	29% (49)
Gesamt (N)		(74)	(34)	(24)	(28)	160
Anteile (Spalten)		46%	21%	15%	18%	100
Kontingenzkoeffizient .34297 Signifikanz .00160 *1						

Es bestehen deutliche Unterschiede bei der Betrachtung der Verteilung der betrieblichen Positionen der verschiedenen Anwendergruppen. In der Gruppe der uninteressierten Partizipierer (Nr.4) ist der Anteil der Spezialisten besonders hoch. Die Gruppe, die das neue Instrument am meisten schätzt, die der technologieinteressierten, formal orientierten Partizipierer, ist durch einen besonders hohen Anteil an Sachbearbeitern, bzw. Sekretärinnen geprägt. Die meisten Mitarbeiter mit einer Leitungsfunktion finden sich in der Gruppe der kritisch pragmatischen Vielanwender.

Die Frage, die an dieser Stelle aufkommt, ist, ob die berufliche Position oder Ausbildung das Nutzungsverhalten bestimmt, oder ob nicht ganz andere Faktoren dafür verantwortlich sind. Aufgrund der geringen Fallzahlen erscheint eine Drittvariablenkontrolle nicht sehr sinnvoll. Es sollen aber noch weitere Daten betrachtet werden, bevor endgültige Interpretationen folgen.

Der Cluster der uninteressierten Nichtpartizipierer besitzt seinen Schwerpunkt im Bereich Marketing. Diejenigen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit bei unterschiedlichen Kunden verbringen und durch ihre Funktion eine Mittlerrolle zwischen Kunden und organisationsinterner Produktion übernehmen, scheinen am wenigsten Interesse an diesem neuen Medium zu haben. Eine Erklärung hierfür könnte sein, daß ein wichtiger Teil der Arbeit des Kundendienstes durch Kommunikation geprägt ist. Die Mitarbeiter in den Kundendienstabteilungen sind Kommunikationsprofis. Sie beherrschen den traditionellen Kanon der Kommunikationsmedien bis in jedes Detail und dabei reichen ihre Kommunikationsbeziehungen weit über das eigene Unternehmen hinaus. Daher erscheint ein neues Medium, welches zudem lediglich Kommunikation nach innen ermöglicht, für diese Gruppe nicht so interessant. Dieses Ergebnis deckt sich mit anderen Untersuchungen. Rice und Shook (1990) etwa kommen zu dem Ergebnis, daß die Medienwahl mit der ausgeübten Tätigkeit zusammenhängt. So entscheiden sich z.B. Manager und Marketing-Spezialisten, die einen Großteil ihrer Zeit mit Telefonieren und Reisen zubringen und normalerweise ihre Dokumente nicht mit Hilfe eines Computers erstellen, eher für Fax und Voice Mail als für E-Mail, sofern sie über diese Alternativen verfügen. Hinzu kommt, daß diesen Gruppen alle Ressourcen zur Verfügung stehen, um auch intern auf traditionellem Wege schriftlich zu kommunizieren. Diesen Experten ist zudem die Anwendung neuer Kommunikationstechnologien wesentlich schwerer vorschreibbar als Sachbearbeitern (Weltz/Ortmann 1987:7), die mit Routinetätigkeiten befaßt sind (obgleich es in dem untersuchten Unternehmen keine den Mitarbeitern bekannten Vorschriften gab).

Tab. 8.9.: Organisationsbereich nach Cluster						
Organisationsbereich	Cluster	interess. informationsbed. Nichtpartizipierer	kritisch-pragmatische Vielanwender	technologie-interessierte formal orient. Partizipierer	uninteressierte Nichtpartizipierer	Gesamt
		1	2	3	4	
Kundenkontakte/-Kundendienst		45%	19%	13%	52%	36% (56)
Produktion		36%	61%	74%	33%	46% (71)
Stabsfunktionen		19%	19%	13%	15%	18% (27)
Gesamt (N)		(73)	(31)	(23)	(27)	154
Anteile (Spalten)		47%	20%	15%	18%	100
Kontingenzkoeffizient .32279 Signifikanz .00646 *1						

In der Gruppe der technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer ist das ganz anders. Hier liegt der Schwerpunkt der Verteilung im Bereich Produktion. Die Kommunikationsanforderungen sind dort allein nach innen gerichtet. Zudem gab es für diese Gruppe bisher nicht die gleichen Möglichkeiten, intern schriftlich zu kommunizieren wie im Marketingbereich. E-Mail schließt also dort eine Lücke. Die stark ausgeprägte Formalität in der Nutzung des Mediums in Gruppe 3 kann auf eher asymmetrische Kommunikationsbeziehungen hindeuten. Die in diesem Cluster gruppierten Mitarbeiter stehen in der betrieblichen Hierarchie ziemlich weit unten. Bei vertikaler, aber sogar schon bei horizontaler Kommunikation über die eigene Abteilung hinaus, spielen daher Aspekte des Nichtangreifbar-machens schon wegen möglicher formaler Fehler eine wichtigere Rolle. Nach Neidhardt (1980:117) läßt sich Vertrauen als funktionales Äquivalent für Formalisierung begreifen. Mit anderen Worten: Wenn ein Medium eher formal verwendet wird, läßt dies auf eine mangelnde Vertrauensbasis schließen. Dies gilt besonders für die Mitglieder von Cluster 3, da diese sich in der innerbetrieblichen Hierarchie auf eher niedrigem Level befinden. Die Asymmetrie der Kommunikationsbeziehungen drückt sich nicht nur, wie bereits oben angemerkt, in einer zunehmenden Konkretisierung der Anweisungen von oben nach unten aus; eine Asymmetrie ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Hierarchiepositionen und damit der Verteilung der innerbetrieblichen Machtressourcen. Die Vorgesetzten entscheiden über einen Großteil an Gratifikationen (z.B. in Form von Gehaltserhöhung und Aufstieg) und über Sanktionen (z.B. Nichtteilnahme an Gehaltserhöhung und kein Aufstieg) ihrer Mitarbeiter. Da das Vertrauen gegenüber den Vorgesetzten wenig stark ausgeprägt ist (vergl. Kapitel 5), kommuniziert man vertikal nach oben eher formell; umgekehrt sind die Vorgesetzten (tendenziell Cluster 2) aufgrund ihrer Machtposition nicht in gleichem Maße auf das Vertrauen ihrer Mitarbeiter angewiesen. Sie können sich daher nach unten einen etwas informelleren Kommunikationsstil erlauben. Auch kann davon ausgegangen werden, daß die Gruppe 3 nicht in gleichem Maße routiniert ist mit der Formulierung von Schriftstücken für den betrieblichen Gebrauch.

Wie aber läßt sich die Annahme, daß E-Mail-Mitteilungen in der Gruppe der technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer möglicherweise zur Absicherung nach oben verwendet werden mit dem Argument einer gesteigerten Partizipation in Einklang bringen? Formalisierung und Partizipation erscheint auf den ersten Blick durchaus als Widerspruch.

Durch die Absicherung nach oben werden Situationen definiert und festgeschrieben. Hatten bisher die organisationsinternen Gegenspieler (etwa die Mitglieder der Marketingabteilung) leichter die Möglichkeit, Situationsdefinitionen vorzunehmen, so können heute Organisationsmitglieder, die diese Möglichkeit bisher nicht hatten (etwa aus dem Bereich Produktion), durch die Teilnahme an Electronic Mail in gleichem Maße Situationen aus ihrem Blickwinkel definieren. Durch das Vorhandensein solcher Stellungnahmen können nachträglich z.B. keine ungerechtfertigten Schuldzuweisungen mehr erfolgen. Abgesehen davon, daß Entscheidungen durch vorhandene Situationsdefinitionen beeinflusst werden können, wird in der Möglichkeit zur Stellungnahme ein innerbetrieblicher Machtzuwachs dieser Gruppe deutlich.

8.9. Widerstreitende Interessen: Zusammenfassende Interpretation

In diesem Kapitel wurde eine potentielle Partizipationswirkung des Mediums Electronic Mail untersucht. Viele neuere Managementkonzepte fordern mehr und mehr unternehmerisches Denken bei allen Mitarbeitern. Mit dem Schlagwort unternehmerisches Denken kommen die Forderungen nach Initiative, Mitdenken und Einmischen bei der Gestaltung des organisationalen Geschehens zum Ausdruck. Solche Forderungen implizieren aber auch die Gewährung von Freiräumen, eine stärkere Teilhabe an Entscheidungen, die insbesondere den eigenen Arbeitsbereich betreffen. Bei Umsetzung solcher Konzepte handelt es sich von Managementseite um die Gewährung partizipativer Freiräume, auch wenn das Ziel solcher Bemühungen nicht etwa die Demokratisierung¹⁴⁹ von Organisationen oder der Wirtschaft ist. Diese Bemühungen erfolgen hauptsächlich zur Steigerung der Produktivität und damit zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und letztlich auch zur Steigerung bzw. Erhaltung des Profits. Auch wenn Demokratisierung nicht als Ziel solcher Managementstrategien angesehen werden kann, so sind kleine Schritte in diese Richtung, folgt man ihren erklärten Leitbildern, unübersehbar.

Nach den Untersuchungen von Lee Sproull und Sara Kiesler müßte das Medium E-Mail das

¹⁴⁹ Partizipation kann in einem gewissen Sinne als Einlösung von Forderungen des postmaterialistisch orientierten Teils der Bevölkerung interpretiert werden. Selbst wenn man dieser Interpretation folgt, scheint darin eine Orientierung an den Maximen der Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnerzielung durch, denn die Erfüllung dieser Forderungen erfolgt, um längerfristig für neues qualifiziertes Personal attraktiv zu sein. Direkte ökonomische Vorteile versprechen Personalberater für Firmen, die in diesem Sinne ein positives Image aufzuweisen haben; diese können für weniger Geld besser qualifiziertes Personal rekrutieren (z.B. Vollmer 1993).

ideale Medium für eine gleichere Kommunikation, mithin zu verstärkter Partizipation sein, weil Statusgrenzen ohne die Übertragung von Kontextvariablen bei dieser Form schriftlicher Kommunikation keine Rolle spielen. Dieser theoretischen Figur mußte schon weiter oben aufgrund der sozialen Integration von Kommunikationsmedien im Organisationsalltag widersprochen werden. Es zeigte sich dennoch eine Partizipationswirkung, die allerdings relativ schwach zu messen war. Bei einer differenzierteren Betrachtung, wie sie erst eine Clusteranalyse ermöglichte, ergab sich, daß Partizipationswirkungen bei weitem nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen vorhanden sind. Besonders eine Gruppe, die mit ihrer Tätigkeit auf das Innere der Organisation gerichtet ist und sich bisher mit einem relativ niedrigen Status begnügen mußte, profitiert durch die Nutzungsmöglichkeiten dieser neuen Technologie. Diese Gruppe ist in der Hauptsache durch Sachbearbeiter geprägt, die in der Regel ohne Hochschulstudium, lediglich mit einem Berufsausbildungsabschluß auskommt, und eher Routineaufgaben erledigt. Dabei handelt es sich aber auch um die Gruppe, die vor der E-Mail-Zeit vergleichsweise wenige Möglichkeiten hatte, sich gleichwertig am innerbetrieblichen (wenn auch nie herrschaftsfreien) Diskurs zu beteiligen. Insofern entfaltet sich allein mit dieser Möglichkeit und deren Nutzung schon eine Partizipationswirkung.

Interessant ist dies schon alleine deswegen, weil in der großen Abteilung, in der die meisten der formal orientierten Partizipierer arbeiten, entgegen des offiziell verkündeten unternehmerischen Leitbildes, nämlich "Lean-Management", gerade erst die Hierarchie in Form einer Vermehrung von Gruppenleiter- und mehreren stellvertretenden Abteilungsleiterpositionen gestärkt wurde. Die höchste Partizipationswirkung kann also kontraintuitiv in einer Abteilung gemessen werden, in der sich nicht, wie infolge theoretischer Vorüberlegungen angenommen, aufgrund einer Zurückschraubung des mittleren Managements, Freiräume für die Entfaltung der einzelnen Mitarbeiter ergeben.

Die geringste Nutzungsintensität hingegen weist eine Gruppe auf, deren Schwerpunkt durch nach außen gerichtete Mitarbeiter gebildet wird. Diese sind zumeist Spezialisten innerhalb der Marketingabteilung. Diese Gruppe profitiert allerdings auch am wenigsten von der neuen Technologie. Mehrere Gründe können dafür ins Feld geführt werden. Zum einen ist lediglich ein relativ kleiner Teil der Kommunikation dieser Gruppe nach innen gerichtet. Einer der interviewten Experten drückte dies für die Mitarbeiter der Marketingabteilung¹⁵⁰ folgendermaßen aus:

¹⁵⁰ Der hier interviewte Manager war früher selbst Spezialist in der Marketingabteilung. Daher rührt seine Sicht allein aus der Perspektive der dort tätigen Kundenbetreuer. Die Perspektive der Assistentinnen berücksichtigt er hierbei allerdings nicht.

"Erstens sind sie mit Assistentinnen gut bestückt, im Vergleich zu anderen Abteilungen und außerdem müssen sie ja mit dem Kunden auch immer noch auf andere Weise kommunizieren. D.h. der Mensch in Marketing kommuniziert ja zu mehr als 50% mit dem Kunden und da kann er es nicht nutzen (gemeint ist E-Mail¹⁵¹). Er ist es also gewohnt, ein Diktiergerät in die Hand zu nehmen, wenn er irgend etwas los werden will. Das ist halt das Ding, mit dem er arbeitet. Jeder wird einen Schwerpunkt haben. Der eine telefoniert gerne, der eine profst gerne und der andere hat sich halt an das Diktiergerät gewöhnt. Er wird wegen einer internen Anwendung nicht unbedingt auf ein anderes Medium wechseln. Er bleibt bei dem gewohnten Medium und das ist für ihn das Diktiergerät."

Dies läßt sich auch so interpretieren, daß außer bei den Managern, die nach Einführung des Mediums selbst zur Tastatur greifen mußten, was zu bereits oben beschriebenen Problemen führte, auch eine Gruppe an Spezialisten sich nun mit einer Technologie auseinandersetzen muß, die dort letztendlich zu Statureinbußen führt. In der untersuchten Organisation haben, neben dem Spitzenmanagement, nur noch die Marketingmitarbeiter die Möglichkeit des direkten Zugriffs auf Schreibkräfte. D.h. Electronic Mail kratzt am Status desjenigen, dessen Handwerkszeug immer noch eher die wenigen Tasten des Diktiergerätes sind als die vielen eines PCs oder Terminals. Hinzu kommt, daß das Selbst-Schreiben insbesondere für den Ungeübten nicht nur mehr Mühe macht; aus der Sicht eines privilegierten Diktiergerätenutzers kann auch schon ein kommunikationsmediales Gleichziehen mit den eher unteren Statusgruppen als Zurücksetzung gedeutet werden. Solche egalitären Tendenzen, die durch die Nutzung eines Mediums zu Tage treten, stoßen aber bei denjenigen, deren Privilegien dadurch ein Stück weit in Frage gestellt werden, wenn schon nicht unbedingt auf direkten Widerstand, so doch zumindest auf eine gewisse Ignoranz. Hinzu kommt, daß neben der Einschränkung von Privilegien auch noch Mühen auf sich genommen werden müßten: um das Programm zu lernen ist eine aktive Auseinandersetzung mit dem bisher kaum genutzten Terminal erforderlich.

Dort, wo die Angestellten bereits bestens mit Kommunikationsmedien ausgestattet waren, ist die Hinzufügung eines weiteren Systems bei weitem nicht so attraktiv, wie etwa in Abteilungen, die damit bisher eher unterversorgt waren. Dort wirkt ein solches neues Kommunikationsmedium wie ein Schwamm. Unbefriedigte Kommunikationsbedürfnisse, die dort bisher kein Medium fanden, werden jetzt kanalisiert. Zudem ist das Erlernen für diese

¹⁵¹ Anmerkung des Verfassers

Gruppe leichter, denn aus der täglichen Praxis bestehen bereits reichhaltige Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen anderen Computer-Programmen und die nötigen Tastaturfertigkeiten zum Schreiben von Mitteilungen sind aus der täglichen Arbeitspraxis bereits vorhanden. Daher besitzt die Gruppe der formal orientierten Partizipierer aus der Produktionsabteilung im Vergleich mit den Spezialisten der Marketingabteilung sogar Vorteile bei der Aneignung und der Nutzung des Mediums.

Vieles spricht dafür, daß es sich bei einem großen Teil der "kritisch-pragmatischen Vielanwender" um die Vorgesetzten der Gruppe der "technologieinteressierten formal orientierten Partizipierer" handelt, denn auch diese Gruppe setzt sich in ihrem Schwerpunkt aus den Produktionsabteilungen zusammen. Dabei handelt es sich aber häufig um Gruppen- oder Abteilungsleiter. Möglich, daß die Häufigkeit der Anwendung des Mediums durch die Vorgesetzten auch die Durchsetzung in der Gruppe der technologieinteressierten, formal orientierten Partizipierer beeinflusst hat. Dafür spricht, daß die Einführung des Mediums relativ von oben herunter erfolgte. D.h. die Manager wurden mit Priorität angeschlossen. Dort, wo Vorgesetzte die neue Kommunikationsmöglichkeit intensiv nutzen, tun dies auch die Mitarbeiter¹⁵². Wenn diese Erkenntnis richtig ist und man denkt das oben bereits diskutierte Auseinanderlaufen von hierarchisch gegliederter Abteilungsstruktur und dennoch medienvermittelten Partizipationschancen zusammen, bieten sich folgende Interpretationen an.

Auf den ersten Blick scheint die Organisationsstruktur nicht in durchschlagendem Maße die Teilhabe zu determinieren, jedenfalls nicht in der Art, wie es die Managementkonzepte nahelegen würden, denn es wurde in der fraglichen Abteilung gerade die Hierarchie durch die Einführung von Junior und Senior Sachbearbeiterfunktionen, sowie mehrerer neuer Gruppenleiter und stellvertretender Abteilungsleiter gespreizt. Aufgrund des subjektiv-retrospektiven Charakters der individuellen Wahrnehmung von Veränderungen in den kommunikativen Beziehungen (es wurde nach einem Mehr an Kommunikation seit der Einführung gefragt), liegen keine Daten über das Ausgangsniveau der Kommunikation vor. Nicht die momentan zu beobachtende absolute Höhe des kommunikativen Einmischens in das betriebliche Geschehen ist bedeutsam für die hier vorliegende Interpretation, sondern der Zugewinn, der durch die Technikanwendung erreicht werden kann. Es scheint, als hingen im betrachteten Fall neue Partizipationsmöglichkeiten nur lose mit der Organisationsstruktur zusammen. Praktisch gewendet könnte dies bedeuten, daß Organisationsstrukturmaßnahmen

¹⁵² Fulk et al. (1990) haben die Abhängigkeit der Akzeptanz von der Haltung der Vorgesetzten und Kollegen zu dem Medium nachweisen können.

nicht unbedingt direkte Auswirkungen auf Partizipationschancen besitzen müssen. Die Organisationsstruktur ist offensichtlich gar nicht die alleinentscheidende Variable. Wie gesehen, kann die Hinzufügung eines für die innerbetriebliche Beteiligung geeigneten Mediums eine Stärkung von bisher geringer einbezogenen Gruppen zur Folge haben.

Anzunehmen ist, daß die verstärkten Mitsprachemöglichkeiten vor allem der Einführung des Mediums zu verdanken sind. Hinzu kommt, daß die kurz zuvor abgeschlossene Umgestaltung, bei der, wie berichtet, ja wirklich einige Mitarbeiter einbezogen wurden, eine Art Hawthorne-Effekt hervorgerufen haben könnte, d.h. eine kurzfristige Erhöhung der Beteiligung, die nach einem Wegfall der besonderen Aufmerksamkeit für diese Abteilung nach und nach wieder abebbt. Wie dem auch sei, ohne das neue Medium wäre eine Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter dieser Abteilung kaum möglich.

Nach dem "Ende des Technikdeterminismus" (Becker 1992) innerhalb der industriesoziologischen Debatte, rücken Gestaltungsspielräume bei der Anwendung neuer Technologien stärker ins Zentrum der Diskussion. Dabei werden vor allem die Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter diskutiert. Akzeptanzuntersuchungen innerhalb von Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien und die in diesem Kontext angestellten Überlegungen zu einer unterschiedlichen Aneignung einer neuen Technologie verweisen auf individuelle Spielräume bei der Techniknutzung innerhalb der Organisation.

Es zeigt sich dabei aber auch, daß individuelle Spielräume nicht die Form eines ausgeprägten Individualismus besitzen. Die verschiedenen Akteure zeigen kein voneinander unabhängiges, eigenständiges Verhalten. Vielmehr entstehen typische gruppenspezifische Nutzungsformen, die innerhalb von sozialen Subgruppen herausgebildet werden. Subgruppen in diesem Kontext können z.B. Abteilungen oder Arbeitsgruppen sein. Insofern kommt an dieser Stelle die Organisationsstruktur doch wieder ins Spiel. Ja gerade weil innerbetriebliche Konflikte eine Rolle spielen, es wurde oben auf die strukturelle Konfliktlinie zwischen Marketing und Produktion hingewiesen, die in der täglichen Zusammenarbeit angelegt ist, können sich abteilungsspezifische Subkulturen herausbilden. Neue Managementkonzepte im untersuchten Betrieb können auch als Reaktion auf solche strukturellen Probleme, wie z.B. der Versuch des Managements eine unternehmenseinheitliche Kultur zu etablieren, gedeutet werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, scheinen die Organisationskulturmaßnahmen aber zu sehr ritualistisch und noch immer hierarchiebezogen zu sein. Eine pragmatische Herangehensweise an täglich auftauchende Probleme hat offensichtlich Vorrang vor der Verwirklichung von

sich in Managementkonzepten manifestierenden Leitbildern, der Herausbildung einer spezifischen Organisationskultur oder Lean-Management. Der Betrachter wird die Vermutung nicht los, daß all die schönen Konzepte so lange genutzt werden, wie sie der mikropolitischen Durchsetzung von individuellen Managementzielen dienen. In dem Moment aber, wo Managementziele mit den allgemeinen Leitbildern der Managementkonzepte in Dissens geraten, werden pragmatische Entscheidungen getroffen. Häufig wird dann auf die kurzfristige Karte gesetzt. Ideologien lassen sich in dieser Situation als solche enttarnen. Ankündigungen, die eine längerfristige Organisationsentwicklung zum Ziele haben, werden nicht umgesetzt und bleiben außen vor. Ein solcher Umgang mit einerseits propagierten unternehmensspezifischen Werten und pragmatischer von Fall zu Fall Entscheidung und damit das häufige Nichtbeachten der sich selbst auferlegten Unternehmensgrundsätze, formt aber unweigerlich die reale Organisationskultur. Dies bedeutet, daß Ziele, die in solchen Grundsätzen formuliert wurden, mit jedem Verstoß gegen die eigenen Grundsätze schwerer erreichbar sein werden.

Neben rein sozialen Ursachen für gruppenspezifische Nutzungsformen spielen natürlich auch der Zugang zu betrieblichen Ressourcen, wie etwa alternativen Kommunikationsmedien und externe Faktoren, wie die Erreichbarkeit einer Mehrzahl von Kommunikationspartnern mit einem Medium eine Rolle. Wobei aber selbst dort, wo eine Vielzahl von Alternativmedien zur Verfügung steht, erst im sozialen Prozeß deren Nutzung festgelegt wird.

9. E-Mail in einer Organisation: Ein kurzes Resümee

Ausgehend von den neueren Anforderungen an Organisationen wurde in dieser Arbeit zunächst begründet, warum Organisationen die Notwendigkeit der Anwendung neuer Managementkonzepte für ihr eigenes Überleben am Markt für wichtig erachten. Es ergeben sich eine Reihe von Widersprüchen bei der Anwendung dieser, insbesondere aus Japan importierten Konzepte und Ideologien wie Unternehmenskultur, TQM und Lean Production. Die Inhalte dieser Konzepte werden im Organisationsalltag kaum nachhaltig umgesetzt. Die damit in Verbindung stehenden Schlagworte verbleiben auf einer symbolischen Ebene, quasi vor den Toren der Realität, dort, wo sie entweder nicht bis zu allen Mitarbeitern durchdringen oder sie werden von diesen nicht ernst genommen. Dies ist insofern ein Problem für die untersuchte Organisation, als ein Teil der Inhalte, nämlich besonders diejenigen, die sich mit Partizipation beschäftigen, angesichts der Bedrohung durch Fehler eines neuen Typs immer wichtiger zu werden scheinen. Fehler dieses Typs können erst durch die Anwendung komplexer Programmabläufe entstehen. Eine der wenigen Möglichkeiten, auf diese Herausforderung zu reagieren, ist eine stärkere Einbeziehung der Sachbearbeiter und Spezialisten.

Gesellt man zu diesen Anforderungen die medienimmanenten Eigenschaften eines neuen Kommunikationsmediums wie Electronic Mail, die sich durch eine Nivellierung der hierarchischen Positionen während des Kommunikationsvorganges auszeichnen, dann müßte das Medium gefunden sein, welches den Anforderungen der neuen Managementkonzeptionen am besten entspricht.

Es konnte aber gezeigt werden, durch welche Mechanismen die medieninhärenten Eigenschaften überformt werden. Dies geschieht durch die typischen Kommunikationsanforderungen innerhalb von Organisationen, die nur durch einen wechselnden Gebrauch von verschiedenen Kommunikationsmedien und damit durch soziale Integration von Kommunikationsmedien befriedigt werden können.

Die These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien bestätigt aber auch den Paradigmenwechsel in der Technikbetrachtung: Nicht die technikhärenten Eigenschaften determinieren in erster Linie die Verwendung einer neuen Technik; über die spezifische Anwendung im sozialen Kontext wird auf der Nutzerseite entschieden. Auch lassen sich Anwendungen nicht ohne weiteres vorschreiben. Daher plädiert die praxisbezogene Organisationsforschung (z.B. Wertz/Bollinger 1990, Klein et al. 1989) immer wieder für echte

Nutzerbeteiligung, sofern man an der Akzeptanz neuer Technik interessiert ist.

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit an einigen Stellen von individuellem Verhalten berichtet wird, kann technikbezogenes Verhalten nicht individuell-isoliert betrachtet werden, es muß immer im Kontext sozialer Beziehungen verstanden werden (vergl. auch Machensen 1994). Insofern verläuft die Aneignung und Nutzung eines Kommunikationsmediums nur vordergründig eigensinnig; letztlich ist vor allem das Verhalten im innerbetrieblichen sozialen Nahraum für den individuellen Zugang zu einer Technik entscheidend. Der soziale Nahraum schließt Vorgesetzte mit ein, die in der Regel andere Möglichkeiten des Einflusses besitzen, als direkte Kollegen oder Untergebene.

Hierarchie wirkt, wie Ortmann et al. (1990:36), auf Rammstedt rekurierend feststellen, in verschiedenen Dimensionen. Eine im hier diskutierten Zusammenhang wichtige Dimension ist eine asymmetrische Kommunikationsstruktur, bei der "von unten nach oben als Information mit abstrakter werdendem Informationsgehalt, von oben nach unten in Form von Anweisungen mit zunehmender Sachbezogenheit" agiert wird. Bei zunehmend flacher organisierten Unternehmen wird ein Teil der Interpretationsleistung von eher globalen Anweisungen von Mitgliedern des Managements weg direkt den Spezialisten und Sachbearbeitern übertragen. Wo solche Interpretationsleistungen gefordert werden, wächst gleichzeitig der Bedarf an Kontextinformationen, wobei hier Kontextinformationen, sowohl den sachlichen -, wie den sozialen Bereich betreffen. E-Mail, das wurde gezeigt, ist alleine nicht in der Lage, solche Informationen in ausreichendem Maße zu übermitteln. Es ist also damit zu rechnen, daß bei einer fortschreitenden Verflachung von Hierarchien (dort wo solche Konzepte konsequent umgesetzt werden) der Bedarf an betrieblicher Information insgesamt zunimmt, der Bedarf an Kontextinformationen zu global geäußerten Vorgaben durch das Management aber im Besonderen ansteigt. Um diesen veränderten Anforderungen gerecht zu werden, wird das Medium von den Beteiligten intelligent mit anderen Kommunikationsformen kombiniert.

Soziale Integration von Kommunikationmedien zeigt aber auch, daß kaum die medieninhärenten Eigenschaften selbst für zunehmende Partizipationsmöglichkeiten verantwortlich sind, vielmehr sind es die Rahmenbedingungen, die auch bei flacher organisierten Unternehmen Partizipation erst ermöglichen¹⁵³. Die medieninhärenten Eigenschaften werden also im organisationellen Zusammenhang sozial überformt.

¹⁵³ Dies gilt, obwohl natürlich in Organisationen mit weniger Hierarchieebenen ein größerer Zwang zur Beteiligung gegeben ist.

In dieser Arbeit wurde versucht, das Verhältnis zwischen einer neuen Kommunikationstechnologie und neueren Managementkonzepten an einem Fallbeispiel darzustellen. Die bisherige Forschung zeigt zwar, daß bei ähnlicher Technik sich die Anwendung des Mediums in verschiedenen Organisationen beträchtlich unterscheidet. Entsprechend unterscheiden sich auch die Problemkonstellationen, vorhandene Medien, sowie die Anwendung und Durchsetzung von Managementkonzepten von Organisation zu Organisation. Das untersuchte Unternehmen erscheint dennoch typisch für die Widersprüchlichkeit zwischen dem schönen Schein der Managementmagazine und der Wirklichkeit in Unternehmen. Der gesellschaftliche Diskurs über Produktionskonzepte wie die Schlankheit von Unternehmen wirkt in seiner Leitbildfunktion in Unternehmen hinein. Mikropolitik, worin m.E. die Hauptursache für eine halbherzige Umsetzung von Beratungskonzepten zu suchen ist, kann als universelle Konstante angesehen werden. Diejenigen, die ihre eigene Position dadurch geschwächt sehen, dies sind in erster Linie die Abteilungs- bzw. Gruppenleiter, werden entsprechend ihrer Möglichkeiten solche Bemühungen torpedieren. Daher scheinen einige der angesprochenen Durchsetzungsprobleme durchaus typisch und auch übertragbar auf die Konstellationen in anderen Organisationen.

Die These der sozialen Integration von Kommunikationsmedien scheint dagegen noch eher universelle Gültigkeit beanspruchen zu können. Viele eigene Beobachtungen stützen diese These. Jedem Leser sei empfohlen, sofern sie oder er ein Fax-Gerät besitzt, den eigenen Umgang mit diesem Medium auf dieser Folie einmal zu bedenken.

Ihre gesellschaftliche Bedeutung entfaltet diese These aber erst im Zusammenhang mit den Diskussionen um Teleheimarbeit oder gar virtuelle Unternehmen als alternative Organisationsformen. Wie in Kapitel 7 dargelegt werden konnte, handelt es sich bei dem Bedarf an Kontextuierung von Mitteilungen nicht nur um Faktoren, die dem subjektiven Wohlbefinden der Individuen dienen, es konnten durchaus objektive Gründe für eine Kombination von Kommunikationsmedien angeführt werden. Die objektiven Begründungen sind, neben der anfänglich nicht vorhersehbaren Nutzungsweise der verschiedenen Organisationsmitglieder, im Bedarf der Übermittlung von sachbezogenem und sozialem Kontext zu suchen, während an subjektiven Motiven Gruppenzugehörigkeitsgefühle, aber auch der in Organisationen wichtige Abgleich von Normen und Werten genannt werden kann.

Trotz modernster Kommunikationstechnologien kann somit erwartet werden, daß eine

virtuelle Organisation¹⁵⁴ es ihren Mitgliedern sehr schwer macht, auf der mikropolitischen Ebene zu kooperieren. Auf Synergieeffekte, die durch solche Kooperationen in Form von Informations- und Ideenaustausch in lokalen Organisationen zustandekommen, wird ein solches Unternehmen wahrscheinlich weitgehend verzichten müssen. Die Funktion vielfältiger informeller Austauschmechanismen geht aber über Mikropolitik weit hinaus. Neuere Managementmodelle betonen motivationale Anreize und auch die Motivationsforschung konnte zeigen, daß soziale Faktoren letztlich eher mehr Motivationsanreize bieten, als gute Bezahlung (Herzberg 1966, Maslow 1981). Soziale Anerkennung, die letztlich nur in einer Betriebsgemeinschaft möglich scheint, bietet die Grundlagen für Motivation und Beteiligung.

Neuere Managementkonzepte fordern Beteiligung und häufig auch arbeitsgruppenübergreifendes Denken. Mit diesen Forderungen läßt sich Teleheimarbeit angesichts der dargelegten Notwendigkeit eines breiten Austausches kaum vereinbaren. Insofern erscheinen Prognosen, die versprechen, eine große Anzahl von Mitarbeitern arbeite in Zukunft zu Hause, überzogen zu sein. Viele weitere Argumente, die in dieser Arbeit nicht behandelt werden konnten lassen die Skepsis gegenüber Vorhersagen einer solchen Zersplitterung von Organisationen noch weiter wachsen. Als eine weitere Säule des motivationalen Geschehens in Organisationen können Aufstiegserwartungen oder, als "modernes" Äquivalent in schlanken Unternehmen, soziale Anerkennung angesehen werden. Nur - Aufstieg bzw. Anerkennung ohne äußere Dokumentation des erreichten Status scheint für den Inhaber der Position nur die Hälfte wert. First- und Business Class auf Flügen dokumentiert in der Hauptsache die Wertschätzung des Mitarbeiters durch "sein" Unternehmen; Dienstwagenklasse, eigene Büros, Vorzimmer, Größe von Räumlichkeiten, gediegene Ausstattung von Räumen, Chefsessel, große Schreibtische, all dies zeigt den Rang, bzw. die Wertschätzung von Mitarbeitern. Ohne Mitarbeiter, gegenüber denen diese Statusmerkmale Unterschiede markieren können, verliert sich auch ein wichtiger Anreiz für Leistungen über das geforderte, unbedingt notwendige Maß hinaus.

"Fortschrittliche" Unternehmen bieten besonders verdienten Mitarbeitern Incentive-Reisen mit dem Hintergedanken an, dadurch informelle Kontakte zwischen unterschiedlichen Abteilungen zu stiften, die sich dann zum Wohle des Unternehmens auswirken. Abteilungsfeste werden häufig gefördert, um den Mitarbeitern außerhalb der förmlichen

¹⁵⁴ Als virtuelle Organisationen werden z.B. Unternehmen bezeichnet, die nicht mehr an einem Orte existieren, sondern ihre Mitglieder nur durch die Anbindung mit Kommunikationsmedien virtuell versammelt.

Begegnung Gelegenheit zu informellen Kontakten zu geben. Anlässe wie Geburtstagsfeiern, aber auch Familäres, wie Eheschließung und Nachwuchs finden oft rege Anteilnahme durch die Kollegen, auch in zugehörigen Feiern. Neben der eigentlichen Arbeit entstehen so emotionale Bindungen an das Unternehmen. Solche Ereignisse sind es, neben vielen weiteren, hier nicht erwähnten, die die soziale Kohäsion festigen oder erst herstellen. Man könnte fragen, was, nach den utopistischen Vorhersagen im Zeitalter der Datenautobahnen eigentlich noch Organisationen ausmacht. Zwar ist es nicht völlig undenkbar, daß Geburtstagsfeiern auch per Videokonferenz stattfinden - nur wie verteilt man den Sekt?

10. Anhang

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, welches auf dem Gebiet der Marketingforschung tätig ist. Ein Grund für die Auswahl dieses Unternehmens war, daß dort das Electronic-Mail-System bereits seit mehr als 2 1/2 Jahren eingeführt ist. Installiert wurde das System 'Profs' von IBM. Annähernd 9/10 der Mitarbeiter haben einen Anschluß an den Großrechner mittels Bildschirmterminal oder PC. Entsprechend haben auch fast alle mit Großrechneranschluß Zugang zu dem Kommunikationssystem.

Die Nutzung dieses Mediums beruht dort zum größten Teil auf individuellen Kommunikationspräferenzen¹⁵⁵. Es steht jedem Organisationsmitglied frei, sich aktiv für ein anderes Kommunikationsmedium zu entscheiden. Eine Reihe von Organisationsmitgliedern nutzen das System entweder gar nicht oder nur passiv, indem sie lediglich die angekommenen Nachrichten lesen, bei der aktiven Kommunikation mit Kollegen jedoch auf ein anderes Medium ausweichen. Dennoch gibt es einen gewissen Druck zur Nutzung von E-Mail. Dieser Druck besteht darin, daß Nachrichten über dieses Medium versendet werden. Eine angekommene Nachricht besitzt Aufforderungscharakter zur Auseinandersetzung mit dem Medium. Mögen die persönlichen Kommunikationspräferenzen noch so unterschiedlich sein, mit der Zahl der ankommenden Nachrichten steigt der Druck, das neue Medium wahrzunehmen.

¹⁵⁵ Dies ist nicht überall so; es gibt Betriebe, in denen die Art der Nutzung genau vorgeschrieben wird. Es gibt einige Berichte hierüber (z.B. Schmitz/Fulk 1990, Sproull/Kiesler 1991a/b).

10.1. Methode

Die Untersuchung stützt sich im wesentlichen auf vier verschiedene Quellen. Zum einen auf persönliche Erfahrungen des Autors während drei Jahren Berufstätigkeit im untersuchten Unternehmen. Der Autor selbst wurde während der Unternehmenszugehörigkeit an 3 verschiedenen Arbeitsplätzen nach jeweiliger Umstrukturierung eingesetzt. Diese hatten alle, wenngleich nur eine gewisse Zeit als Stabsstelle offiziell deklariert, Stabsstellencharakter. Die Tätigkeit hatte vor allem mit Qualitätssicherung zu tun. Dadurch wurden dem Autor insbesondere im Produktionsbereich alle wichtigen Abteilungen des Kerngeschäftes vertraut. Auf der einen Seite sollte der Produktionsablauf langfristig so verbessert werden, daß bestimmte Fehler durch Vorsorge und Qualitätskontrollen nicht mehr auftreten. Auf der anderen Seite war der Alltag durch Reklamationen seitens der Marketingabteilung oder der Kunden geprägt. Aus dieser Tätigkeit stammen auch Kenntnisse des Marketingbereiches, die sich aber hauptsächlich auf den Teil der Arbeit dieses Bereiches beschränkt, der innerhalb des Unternehmen ausgeführt wird. Kundenkontakte konnten nur in seltenen Fällen beobachtet werden.

Außer den sich aus den eigentlichen Arbeitsanforderungen ergebenden Informationen und Erkenntnissen ergab diese Methode ebenfalls Einblicke in die soziale Praxis innerhalb einer Organisation. Dies hatte auf der einen Seite den Vorteil, als Forscher in eine Gruppe eingebettet zu sein, wie dies in der sozialwissenschaftlichen Praxis nur selten der Fall ist. Informelle Beziehungen zu direkten Kollegen beförderten auch die Aufhebung von Vorurteilen gegenüber Feldforschern, die ansonsten wahrscheinlich nie ganz aus dem Weg zu räumen sind. Auf der anderen Seite hatte dieses Vorgehen aber auch mehrere Nachteile. Zum einen galt die Tätigkeit nach ihrer damaligen Intention nicht der Forschung, sondern dem Lebensunterhalt. Daher sind die Beobachtungen aus diesen drei Jahren nicht systematisch erfolgt und auch nicht immer völlig frei von persönlicher Betroffenheit. Es wurde dennoch immer versucht, so weit möglich die Strukturen distanziert zu analysieren. Dieser perspektivische Nachteil kann wahrscheinlich in einen Gewinn umgemünzt werden, wenn man die Tiefe des Einblicks in das Verhältnis zu diesen Problemen setzt.

Kern der Untersuchung aber ist eine schriftliche Befragung, die sich an alle Mitarbeiter des Innendienstes richtete, unabhängig davon, ob ein E-Mail Zugang vorhanden war oder nicht. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens wurden schriftlich zur Nutzung und zum Nutzungsverhalten des Mediums Electronic-Mail befragt. Insgesamt wurden 562 Fragebogen verschickt. Zur ersten Erinnerung wurde eine Postkarte eingesetzt, die an alle Mitarbeiter

verteilt wurde. Eine zweite Erinnerung erfolgte über ein persönliches Anschreiben an alle, die bis zu diesem Zeitpunkt (6 Wochen nach Feldbeginn) den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Dabei wurde ein Blatt angehängt, mit dessen Hilfe etwas über die Gründe der Nichtteilnahme in Erfahrung gebracht werden sollte.

Die schriftliche Befragung wurde durch Expertengespräche mit einem Manager (Hauptabteilungsleiter) und dem Betreuer des E-Mail-Systems über Intentionen der Einführung, sowie der Phänomenologie der Anwendung und auftretende Probleme ergänzt.

Weitere Datenquellen sind schriftliche Dokumente, wie Unternehmensbroschüren, die für Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden, Interviews aus Publikationen und interne Schriften, die für die Mitarbeiter bestimmt sind.

Die Methode der schriftlichen Befragung wurde aus den folgenden Gründen angewendet: 1. eine zunächst rein explorative Vorgehensweise mit eher offenen Interviews schien nicht angezeigt, da der Autor über mehrere Jahre Berufserfahrung in der untersuchten Organisation verfügt und somit sowohl Kenntnisse der Organisation, wie auch des Mediums besitzt. Ein Pretest wurde unabhängig davon in der ehemaligen Abteilung des Autors durchgeführt¹⁵⁶. 2. Forschungspraktische und -ökonomische Gründe spielten eine Rolle. Die schriftliche Befragung ist eine Methode, mit der man zu relativ geringen Kosten eine große Anzahl von Interviews durchführen kann. Um die Zustimmung zu einer solchen Untersuchung zu erhalten, ist eine wesentliche Voraussetzung, daß der Arbeitsablauf nicht zu sehr gestört wird. Eine Interviewerbefragung schien dies nicht zu gewährleisten. Bei einer schriftlichen Befragung hingegen kann jeder Mitarbeiter in einer freien Minute den Fragebogen zur Hand nehmen und ihn ausfüllen.

Dennoch bringt eine schriftliche Befragung einige Nachteile mit sich, die nicht verschwiegen werden dürfen. Ein Fragebogen zum Selbstauffüllen, ohne Interviewer ermuntert die Ausfüller geradezu zu Rationalisierungen, zumal dann, wenn wie in Frage 2 (siehe Fragebogen im Anhang) und Frage 6, relativ viele Kreuze einzutragen waren. So wurden bei Frage 2 von einigen Interviewten nur die Gruppen von Kollegen und Vorgesetzten und Medien angekreuzt, die auch benutzt werden. Ähnlich war es bei Frage 6, wo z.T. nur die

¹⁵⁶ Im Verlauf der Untersuchung stellte sich heraus, daß ehemalige Kollegen aus der Abteilung in diesem Falle für den Pretest nicht gut geeignet waren. Die Blickrichtung des Forschers ähnelte derjenigen der ehemaligen Kollegen. Daher konnten Probleme mit einigen Fragen bei diesem Pretest nicht erkannt werden.

Medien angekreuzt wurden, die man nach vorgegebener Situation zu nutzen bereit wäre.

Bevor Betriebsleitung und Betriebsrat der Befragung zustimmten, mußten einige Hürden beseitigt werden. Insbesondere mußte neben der (selbstverständlichen) Wahrung der Anonymität der Befragten, die Informationsgleichheit von Betriebsrat und Geschäftsleitung zugesichert werden. Der Betriebsrat bestand ferner darauf, ein Item aus dem Fragebogen herauszunehmen, von dem er glaubte, daß die darin erhobenen Informationen von der Geschäftsleitung gegen die Mitarbeiter verwendet werden könnten. Allein die Zustimmung der Geschäftsleitung zur Durchführung der Untersuchung machte einige Mitarbeiter und den Betriebsrat mißtrauisch¹⁵⁷. Obwohl der Autor den meisten Mitarbeitern aus dem Arbeitszusammenhang bereits bekannt war, wurde von einigen gemutmaßt, daß die Untersuchung von der Geschäftsleitung in Auftrag gegeben wurde und Anlaß zu Rationalisierungen und Arbeitsplatzabbau geben könnte. Bei den Gesprächen mit einem der Geschäftsführer ergab sich aber der Eindruck des absoluten Desinteresses der Geschäftsleitung an der Untersuchung.

¹⁵⁷ Ähnliches berichtet Peter M. Blau (1963:3) in seiner Untersuchung "The Dynamics of Bureaucracy": "However the fact that top administrators permitted the presence of the observer - a prerequisite for doing this study - made officials suspicious."

10.1.1. Befragung

Bereinigt um die zwischenzeitlich Ausgeschiedenen und die langfristig Erkrankten wurden 562 Fragebogen verschickt. Nach zweifacher Erinnerung kamen 206 Fragebogen zurück, was einer Rücklaufquote von 36% entspricht. Rechnet man die Mitarbeiter ohne E-Mail-Zugang heraus, dann erhöht sich die Rücklaufquote auf 40% (198 von 490). Für die Untersuchung wirkte sich nachteilig aus, daß während der gesamten Feldzeit im Unternehmen Umstrukturierungen durchgeführt wurden. Im Zusammenhang damit standen auch Umzüge innerhalb des Hauses, so daß die internen Etagen- und Zimmernummern zu einem Großteil nicht korrekt waren und ein Teil der Mitarbeiter gar nicht aufgefunden werden konnte. Auch das Telefonverzeichnis, obgleich es zum Zeitpunkt der Untersuchung erst drei Monate alt war, erwies sich als nicht allzu genau. Einige der dort verzeichneten Mitarbeiter hatten das Unternehmen bereits verlassen. Häufiger kam es vor, daß Personen, die aufgrund langer Krankheit oder Mutterschutz dort verzeichnet waren, bereits seit einem Jahr oder länger nicht mehr im Betrieb erreichbar waren. Soweit solche Umstände in Erfahrung zu bringen waren, wurden die entsprechenden Personen aus der Soll-Stichprobe entfernt.

Nichtnutzer sind in dieser Untersuchung etwas unterrepräsentiert; diese Erkenntnis gibt aber auch Anlaß zu der Annahme, daß Mitarbeiter mit geringerer Nutzungsfrequenz ebenso unterrepräsentiert sind. Der Verallgemeinerbarkeit sind ferner dadurch Grenzen gesetzt, daß es sich bei der Betrachtung lediglich um ein einzelnes Unternehmen und somit um eine Einzelfallstudie handelt.

Um einen Teil der Ausfälle aufklären zu können, wurde zusammen mit der zweiten Erinnerung nach den Gründen für die Nichtteilnahme gefragt. Insgesamt begründeten 42 Mitarbeiter ihre Nichtteilnahme. Wie erwartet überwog die Antwort 'keine Zeit'. Über die Hälfte derjenigen, die ihre Nichtteilnahme begründeten, gaben 'keine Zeit' oder 'zu umfangreich' an. Immerhin hatte der Fragebogen 12 Seiten und 36 Fragen mit zum Teil sehr ausführlichen Vorgaben. Obwohl sich die Befragung an alle Mitarbeiter richtete, gaben immerhin ein Achtel als Begründung für die Nichtteilnahme an, keinen Zugang zu Profs zu haben. Andere Gründe für die Nichtteilnahme waren vorhersehbares baldiges Ausscheiden aus dem Unternehmen oder erst kürzlicher Eintritt. Auch 'mangelnde Sprachbeherrschung' wurde als Motiv von einigen ausländischen Mitarbeitern, die für den europäischen Markt in Deutschland arbeiten, angegeben.

Es kann auch ein "Bekanntheitsbias" des Autors vorausgesetzt werden. So betrug die Rücklaufquote in der ehemaligen Abteilung des Autors 63%, während diese auf die gesamte Organisation bezogen nur 36% erreichte. Unterschiedliche Rücklaufquoten nach Abteilungen können allerdings auch durch verschieden stark ausgeprägtes Interesse am Medium erklärt werden.

10.1.2. Clusteranalyse

Um herauszufinden, wie die Nutzer sich verteilen, ob es sich dabei um eine homogene Nutzerschaft handelte, oder ob es Gruppen gibt, die der Technologie unterschiedliche Bedeutung beimessen, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Die geclusterten Variablen stammen aus den Fragen 32 und 34 des Fragebogens im Anhang. Damit allen in die Clustering eingeführten Variablen das gleiche Gewicht zukommt, wurden alle Variablen standardisiert, d.h. durch Transformation wurde der Mittelwert 0 und der Standardfehler 1. Die Clustering erfolgte mit Hilfe des Programmpaketes SAS. Zur Anwendung kam dabei das Ward-Kriterium. Dabei handelt es sich um ein hierarchisches Verfahren, welches agglomerativ arbeitet. D.h. man startet mit der feinsten Partition. Es wird für alle Fälle, bzw. Gruppen, eine Distanz errechnet. Die jeweils ähnlichsten Fälle, bzw. Cluster, d.h. diejenigen mit der geringsten Distanz, werden dann zusammengefaßt. Beim Ward-Verfahren werden bei der Zusammenfassung der Cluster nicht die ähnlichsten Gruppen zusammengefaßt, sondern es wird versucht, möglichst homogene Cluster zu bilden (vergl. Schuchard-Ficher et al. 1985). Dabei wird, durch die Anwendung des Varianzkriteriums, die Heterogenität möglichst minimiert. Es handelt sich um ein Verfahren, bei dem Cluster mit relativ gleicher Größe gefunden werden (Aldenderfer/Blashfield 1984).

Auf diese Weise erfolgt eine Zusammenfassung nach der anderen, bis am Ende nur noch eine einzige Gruppe zurückbleibt. Das Problem, welches sich stellt, ist, die Anzahl der relevanten Cluster festzulegen. Hierfür können jedoch einige Kriterien helfen. Um die Anzahl der Cluster festzulegen, wurden 3 Kriterien verwendet. Zum einen das in zahlreichen Simulationen von Sarle (1983) entwickelte Cubic Clustering Criterion (CCC), welches eher konservativ reagiert. Die CCC-Werte zeigen hier 3, 4, 9 und 11 Cluster an. Zusätzlich wird die Pseudo F (Chaliski/Harabasz 1974) und die Pseudo t^2 -Statistik (Duda/Hart 1973) zur Identifikation der Clusterzahl herangezogen. Die t^2 -Statistik zeigt eindeutig 4 Cluster an, während nach der F-Statistik eher 3 Cluster korrekt wären. Aufgrund der besseren Interpretierbarkeit wurde der 4-Clusterlösung der Vorzug gegeben.

Um die Dokumentation zu vervollständigen wird der Fragebogen im Anhang abgedruckt,

zumal im Text nicht immer die volle Frageformulierung wiedergegeben wurde.

10.2. Fragebogen

11. Literatur

Adamik, P., 1992, Informationsmanagement: Im Verbund stark. Büro 2000: Kommunikation spielt die Hauptrolle. Cogito 1/92: 55-57.

Aigner, M., Piller, R., 1992, Fax richtig einsetzen: Ratschläge, die sich bezahlt machen. München

Aldenderfer, M. S., Blashfield, R. K., 1984, Cluster Analysis. Beverly Hills/London

Alemann, U. v. (Hrsg.), 1975, Partizipation - Demokratisierung - Mitbestimmung. Problemstand und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Opladen

Allerbeck, K. R., Hoag, W., o.J., Big Business und kleine Computer. Frankfurt: unveröffentl. Manuskript

Allerbeck, K. R., 1987, Mikroelektronik und Telekommunikation. S. 271-274 in: B. Lutz (Hrsg.), Technik und sozialer Wandel. Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages 1986 in Hamburg. Frankfurt/New York

Anders, W., 1983, Kommunikationstechnik und Organisation. Perspektiven für die Entwicklung der organisatorischen Kommunikation. München

Aronson, S. H., 1971, The Sociology of the Telephone. in: International Journal of Comparative Sociology, 1971/3: 153-167

Baethge, M./Oberbeck, H., 1986, Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/New York

Bardmann, T. M., Franzpötter, R., 1990, Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? Soziale Welt 41: 424-440

Bardth, H. P., 1956, Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmen. Kyklos IX, 4:3-18

- Beck, U., 1986, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt
- Becker, C., 1992, Die sozio-ökonomischen Folgen des Computereinsatzes. Konsequenzen aus dem Ende des Technikdeterminismus. Frankfurt/New York
- Becker-Töpfer, E., 1992, Veränderungen der Kommunikationsstrukturen am Arbeitsplatz durch Informations- und Kommunikationstechniken. S. 136-148 in: B. Böttger/G. Fieguth (Hrsg.), Zukunft der Informationstechnologie. Münster
- Bell, D., 1975, Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York
- Bergmann, J., Zapf, W., 1965, Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung. Frankfurt
- Bläske, G., 1992, In der neuen Autofabrik löst Handarbeit die Roboter ab. Süddeutsche Zeitung, 10. August 1992
- Blau, P. M., 1963, The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relationships in Two Government Agencies. Chicago/London
- Blau, P. M., 1967, The Research Process in the Study of *The Dynamics of Bureaucracy*. p.18-57 in: Ph. E. Hammond (Ed.) *Sociologists at Work*. New York
- Böckmann, W., 1980, Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart
- Bräutigam, G., 1961, Die innerbetriebliche Information. S.531-555 in: Handbuch der Betriebspsychologie. Göttingen
- Braverman, H., 1977, Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York
- BTS, 1989, o.V., EDV und Bürokommunikation in der öffentlichen Verwaltung in Bayern. in: BTS Büro Technik Systeme 40, 2: 54-57

- Büschges, G., 1983, Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart
- Burawoy, M., 1979, Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism. Chicago/London.
- Burns, T., Stalker, G. M., 1961, Organizations and environment. Cambridge/Mass.
- Busse, M., Nelles, W., Oppermann, R., 1977, Determinanten politischer Partizipation. Theorieansatz und empirische Überprüfung am Beispiel der Stadtsanierung Andernach. Meisenheim am Glan
- Butz, H.-W., 1993, Das Geheimnis von Spitzenleistungen: Ein Buch ohne Siegel. Gabler's Magazin 6/7: 66-69
- Caldwell, J., 1992, Faxen Sie's doch: 100 witzige Fax-Vorlagen für die lockere Kommunikation von Büro zu Büro. Königstein/Ts
- Calhoun, C., 1986, Computer Technology, Large-Scale Social Integration, and the Local Community. in: Urban Affairs Quarterly 22, Dec: 329-349
- Calinski, T., Harabasz, J., 1974, A Dendrite Method for Clustering analysis. Communications in Statistics 3: 1-27
- Claisse, G., 1989, Telefon, Kommunikation und Gesellschaft - Daten gegen Mythen. S.255-282 in: Forschungsgruppe Telefonkommunikation (Hrsg.), Telefon und Gesellschaft: Beiträge für eine Soziologie der Telefonkommunikation. Berlin
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P., 1972, A Garbage Can Model of Organizational Choice. in: Administrative Science Quarterly 17:1ff
- Crozier, M., Friedberg E., 1979, Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein
- Daft, R. L., Lengel, R. H., 1984, Information Richness: A new approach to managerial behavior and organization design. p.191-233 in: L.L. Cummings und B.M. Staw (Ed.),

Research in organizational behavior 6. Greenwich

Daft, R. L., Lengel, R. H., 1986, Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. in: Management Science 32, 5: 554-571

Delhees, K. H., Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlage für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen

Deutschmann, C., 1990, Die "Adhocracy" in modernisierungstheoretischer Sicht. S. 517-527 in: Zapf, Wolfgang (Hg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main. Frankfurt/New York

Dierkes, M., Hoffmann, U., Marz, L., 1992, Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin

Dippel, H., 1989, Das Weinlexikon. Frankfurt

Duda, R. O., Hart, P. E., 1973, Pattern Classification and Scene Analysis, New York

Eberspächer, H., 1993, Motivation als Eigenleistung. IBM Nachrichten 43, 313: 14-19

Evans, C., 1981, Die winzigen Riesen. Mikroprozessoren revolutionieren die Gesellschaft. Hamburg

Fayol, H., 1949, General and Industrial Management. London

Feldman, M. S., 1987, Electronic Mail and Weak Ties in Organization. Office: Technology and People 3: 83-101.

Frerichs, J., 1992, Partizipation und Macht im Betrieb. S.239-251 in: H. Daheim, H. Heid K. Krahn (Hrsg.), Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/New York

Friedberg, E., 1988, Zur Politologie von Organisationen. S. 39-52 in: G. Ortmann, W.

Küpper (Hrsg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen

Fürstenberg, F., 1993, Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert I ? S. 17-28 in: L. von Rosenstiel, M. Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H. E., R. K. Streich (Hrsg.), Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart, 2. überarb. Aufl.

Fulk, Janet, Steinfield, Charles, Schmitz, Joseph and Power, Gerard, 1987, A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations. in: Communication Research 14: 529-552

Fulk, J., Schmitz, J., Steinfield, Ch. W., 1990, A Social Influence Model of Technology Use. p. 117-140 in: J. Fulk, Ch. W. Steinfield, Organizations and Communication Technology, Newbury Park, CA

Gebhardt, E., 1991, Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne. Wiesbaden

Gibbs, W. W., 1994, Software: chronisch mangelhaft. in: Spektrum der Wissenschaft, Dezember: 56-63

Gögelein, R., 1989, Modernisierungspolitik im Industriebetrieb. Sozialtechniken und Unternehmenskultur auf dem Vormarsch? S.53-68 in: L. Kießler, T. Kreuder (Hrsg.), Der halbierte Fortschritt. Modernisierungspolitik am Ausgang des 20. Jahrhunderts. Marburg

Goffman, E., 1971, Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum. Gütersloh

Goffman, E., 1981, Strategische Interaktion. München/Wien (orig. 1969)

Goldmann, M., Richter, G., 1991, Beruf und Familie: endlich vereinbar? Dortmund

Gottmann, J., 1981, Megapolis and Antipolis: The Telephone and the Structure of the City. p. 303-317 in: J. d. S. Pool (Ed.), The Social Impact of the Telephone, Cambridge/Mass. u. London

Gronemeyer, R., 1973, Integration durch Partizipation? Arbeitsplatz/Wohnbereich: Fallstudien. Frankfurt

Habermas, J., 1981, Theorie des kommunikativen Handelns. Bd.2 Frankfurt am Main

Heider, F., Mevissen, M., Bluem, B., 1988, Fast wie im wirklichen Leben. Strukturanalyse selbstverwalteter Betriebe in Hessen. Gießen

Herzberg, F., 1966, Work and the Nature of Man. Cleveland

Hildebrandt, E., Seltz, R., 1989, Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?: Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin

Hildebrandt, E., 1992, Lange Leitung. Ohne angepaßte Organisation hilft selbst neue Kommunikationstechnik nicht weiter. in: Wirtschaftswoche Nr. 43 / 16. 10. 1992: 127-134

Hiltz, S. R., Turoff, M., 1978, The Network Nation. Reading (Mass.)

Hiltz, S. R., Turoff, M., Johnson, K., 1989, Experiments in Group Decision Making, 3: Disinhibition, Deindividuation, and Group Process in Pen Name and Real Name Computer Conferences. in: Decision Support Systems 5, 2, June, 217-232

Hohl, E., König, P., 1982, Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf das Management. in: Personal. Mensch und Arbeit, Heft 2, 50-53

Holland, G., Wiest, G., 1991, Electronic Mail als neues Medium organisatorischer Kommunikation. Augsburger Beiträge aus Kommunikationswissenschaft und Soziologie. Augsburg

Holleis, W., 1987, Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt/New York

Hondrich, K. O., Schumacher, J., Arzberger, K., Schlie, F., Stegbauer, C., 1988, Krise der Leistungsgesellschaft? Opladen

Hondrich, K. O., 1988, Verwandlungen, Verlagerungen und Grenzen der Leistungsbereitschaft. S. 297-335 in: K. O. Hondrich, J. Schumacher u.a., Krise der Leistungsgesellschaft? Opladen

Inglehard, R., 1979, Wertewandel in westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. S.279-316 in: Klages, Helmut, Kmiecik, Peter (Hg.), Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/New York

Johnes, G. R., 1983, Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. in: Administrative Science Quarterly 28: 454-467

Jürgens, U., 1992, Lean Production in Japan: Mythos und Realität. in: IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.) Lean Production Schlanke Produktion. Düsseldorf

Kabel, R., 1987, Chancen der Telekommunikation. Gestaltungskriterien für die Medienzukunft. Berlin

Kahn, R. L., 1977, Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge. S.281-301 in: Sievers, Burkhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart

Kasper, H., 1987, Organisationskultur - über den Stand der Forschung. Wien

Kelly, M. M., 1988, The Work-at-Home Revolution. Futurist 22, 6: 28-32

Kern, H., Schumann, M., 1970, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt/Köln

Kern, H., Schumann, M., 1984. Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München

Kiesler, S., Sproull, L., 1986, Response Effects in Electronic Survey. Public Opinion Quarterly 50: 402-413

Kißler, L. (Hrsg.), 1990, Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen

Forschung. Opladen

Klages, H., 1993, Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. S.1-16 in: Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H. E., Streich, R. K., Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart, 2. Aufl.

Klein, B., Seiner, R., Wolf, T., 1989, Akzeptanzplanung am Beispiel der Einführung von ISDN. S.135-152 in: 9. IAO-Arbeitstagung, Office FBO Media

Klipstein, M. v., Strümpel, B., 1984, Der Überdruß am Überfluß. München

König, W., 1993, Der immer ungenaue Blick in künftige Wirklichkeiten. Technikbewertung als Chance des stets unvollständigen Wissens, sich vor dem Unerwünschten zu sichern. in: Wirtschaft und Wissenschaft, 4/93: 10-15

Krackhardt, D., Hanson, J. R., 1994, Informelle Netze - die heimlichen Kraftquellen. Was das Organigramm verschweigt. in: Harvard Business Manager 16, 1: 16-25

Kraut, R. E., 1989, Telecommunity: The Trade Offs of Home Work. Journal of Communication 39, 3: 19-47

Lange, U., 1989, Telefon und Gesellschaft - eine Einführung in die Soziologie der Telefon-Kommunikation. S. 9-44 in: Forschungsgruppe Telefonkommunikation (Hrsg.), 1989, Telefon und Gesellschaft: Beiträge für eine Soziologie der Telefonkommunikation. Berlin

Larsen, R., 1993, Technological Generations: Definition and Issues. University of Oregon: Manuskript

Lewin, K., 1953, Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim

Litke, H.-D., Maciejewski, P., 1985, Informationsmanagement als neue Herausforderung? Aufbau einer Informations-Infrastruktur und Organisation der Informationsflüsse. in: Office Management 33, 4: 328-330

Lutz, B., 1993, Informatik und Produktionsintelligenz als Gegenstand eines neuen sozialen Konflikts? S. 763-773 in: B. Schäfers (Hrsg.), Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im

neuen Europa. Verhandlungen des 26. Deutschen Soziologentages in Düsseldorf 1992. Frankfurt/New York

Machensen, R., 1994, Vorwort. in: S. Meyer, E. Schulze, Alles Automatisch- Technikfolgen für Familien: Längsschnittanalysen und zukünftige Entwicklungen. Berlin

Mambrey, P., Oppermann, R., Tepper, A., 1986, Computer und Partizipation. Ergebnisse zu Handlungs- und Gestaltungspotentialen. Opladen

Manager Magazin (ohne Autor), 1991, Wie Firmen eine neue Führungsphilosophie umsetzen. Methode Marathon. Manager Magazin 21: 2

March, J. G., Simon, H. A., 1976, Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden

Markus, M. L., 1987, Toward a "Critical Mass" Theory of Interactive Media, Universal Access, Interdependence, and Diffusion. Communication Research 14, 5: 491-511

Markus, M. L., 1990, Toward a "Critical Mass" Theory of Interactive Media. p. 194-218 in: Fulk, J., Steinfield, C., Organizations and Communication Technology. Newbury Park (CA)

Markus, M. L., Bikson, T. K., El-Shinnawy, M., Soe, L. L., 1992, Fragments of Your Communication: Email, Vmail, and Fax. in: The Information Society, 8: 207-226

Maslow, A., 1981, Motivation und Persönlichkeit. Reinbek

Mayntz, R., 1968, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. in: R. Mayntz (Hg.), Bürokratische Organisation. 27-35. Köln/Berlin

McGuire. W. J., 1969, The nature of attitudes and attitude change. p. 136-314 in: G. Lindzey, E. Aronson, (Eds.): Handbook of Social Psychology 3. Reading (Mass)

McGuire, T., Kiesler, S., Siegel, J., 1987, Group and Computer-mediated Discussion Effects in Risk Decision Making. Journal of Personality and Social Psychology 52, 5: 917-939

Menger, R., 1994, Die Einführung der zentralen automatischen Datenverarbeitung am Beispiel der hessischen Landesverwaltung. Frankfurt, Diplomarbeit, FB Gesellschaftswissenschaften

Merton, R. K., 1968, Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. S. 265-276 in: R. Mayntz (Hg.), Bürokratische Organisation. Köln/Berlin, (erstmalig 1940)

Mertz, G., 1986, Teleheimarbeit. in: Humane Produktion - Humane Arbeitsplätze 8, 6: 16-18

Mettler-Meibom, B., 1988, Wie kommt es zur Zerstörung zwischenmenschlicher Kommunikation? S. 65-90 in: W. Rammert (Hg.), Computerwelten-Alltagswelten. Wie verändert der Computer die Wirklichkeit? Opladen

Meyer, J. W., Rowan, B., 1977, Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, 2: 340-363

Minssen, H., 1990, Kontrolle und Konsens. Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. in: Soziale Welt 41, 3, 365-382

Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations: A synthesis of the research, Englewood Cliffs N.J.

Mises, L. v., 1944, Bureaucracy. New Haven, Conn.

Müller-Böling, D., Ramme, I., 1988, Electronic Mail für Führungskräfte. Ergebnisse von sechs Intensivinterviews. Dortmund: Universität FB Wirtschafts- und Sozialwiss. Arbeitsbericht Nr. 20

Müller-Böling, D., Ramme, I., 1990, Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte: Topmanager zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie. München/-Wien

Neidhardt, F., 1980, Innere Prozesse und Außenweltbedingungen sozialer Gruppen. S. 105-126 in: B. Schäfers (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie. Heidelberg

Neuberger, O., 1988, Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. S. 53-86 in: W. Küpper, G. Ortmann (Hrsg.) Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen

Noelle-Neumann, E., 1978, Werden wir alle Proletarier? Zürich

Noelle-Neumann, E., Piel, E. (Hrsg.), 1983, Eine Generation später. Bundesrepublik Deutschland 1953-1979. München

Noelle-Neumann, E., Strümpel, B., 1984, Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München

Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A., Schulz, H.-J., 1990, Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen

Ortmann, G., 1992, Die falsche Verführung. Über Konsens, Kontrolle und Kritik. S.239-251 in: H. Daheim, H. Heid, K. Krahn (Hrsg.), Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/New York

Ouchi, W. G., 1980, Markets, Bureaucracies and Clans. in: Administrative Science Quarterly 25: 129-141

Peter, L., 1993, "Jeder für sich allein?" Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Soziologie 22, 6: 416-432

Peters, T. J., Waterman, R. H., 1982, Auf der Suche nach Spitzenleistungen. München

Prätorius, G., Triebler, P., 1990, Ökonomische Literatur zum Thema "Unternehmenskultur". Oestrich-Winkel:EBS

Polanyi, M., 1985, Implizites Wissen. Frankfurt

Pollvogt, R., Niggemann, M., 1984, Organisationssoziologie. in: H. Kerber, A. Schneider, (Hrsg.), Handbuch Soziologie. Hamburg

Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A., Kesting, H., 1957, Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen

Quarterman, J. S., Hoskins, J. C., 1986, Notable Computer Networks. Communications of the ACM 29, 19: 932-971

Rammert, W., 1983, Soziale Dynamik der technischen Entwicklung. Opladen

Rammert, W., 1989, Der Anteil der Kultur an der Genese einer Technik: Das Beispiel Telefon. S.87-96 in: Forschungsgruppe Telefonkommunikation (Hrsg.), Telefon und Gesellschaft. Beiträge zu einer Soziologie der Telefonkommunikation. Berlin

Rammstedt, O., 1974, Gewalt und Hierarchie. in: Horn, K., Luhmann, N. u.a., Gewaltverhältnisse und die Ohnmacht der Kritik. Frankfurt.

Reid, A. A. L., Comparing Telephone with Face-to-Face Contact. p. 386-414 in: I. D. S. Pool, (Hrsg.), The Social Impact of the Telephone. Cambridge/Mass./London

Rice, R. E., Love, G., 1987, Electronic Emotion. Socioemotional content in a Computer-Mediated Communication Network. Communication Research 14, 1: 85-108

Rice, R. E., Shook, D. E., 1990, Relationships of Job Categories and Organization Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Anaysis and Extension. Journal of Management Studies 27, 2: 195-229

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., 1939, Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works. Chicago/Cambridge (Massachusetts)

Rogers, E. M., 1983, Diffusion of Innovations (3rd. ed.), New York

Roßnagel, A., 1993, Risikogesellschaft als Informationsgesellschaft. in: H.-J. Weißbach, A. Poy, (Hg.), Risiken informatisierter Produktion. Opladen

Rosenstiel, L. v., Djarrahzadeh, M., Einsiedler, H. E., Streich, R. K., 1993, Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart (2.Auflage)

Rothschild-Witt, J., 1979, The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. in: American Sociological Review 44, August: 509-527

Rubinyi, R. M., 1989, Computers and Community: The Organizational Impact. in: Journal of Communication 39, 3: 110-123

Sarle, W. S., 1983, Cubic Clustering Criterion, SAS Technical Report A-108, Cary, NC: SAS Institute Inc.

SAS Institute Inc., 1988, SAS/STAT User's Guide, Release 6.03 Edition, Cary, NC: SAS Institute Inc.

Scherer, K. R., 1970, Non-verbale Kommunikation: Ansätze zur Beobachtung und Analyse der außersprachlichen Aspekte von Interaktionsverhalten. Hamburg

Scherer, K.R., 1977, Die Funktionen des nonverbalen Verhaltens im Gespräch. S. 275-297 in: D. Wegner (Hrsg.), Gesprächsanalysen. Hamburg

Scheuten, W. K., 1989, "Wissensarbeiter", ein neuer Typ Mitarbeiter? Neue Anforderungen an Führung und Personalpolitik. in: Personalführung 4/89: 322-329

Schimank, U., 1986, Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive. S. 71-91 in: Seltz, R. (Hrsg.) Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologien in Arbeitsorganisationen. Berlin

Schlie, F., 1984, Informationstechnik als Herausforderung zur Gestaltung von Leistungssystemen. Frankfurt: Dissertation

Schlie, F., Stegbauer, C., 1988, Leistungsniveau und Leistungsbereitschaft in der Arbeitswelt. S. 100-170 in: K. O. Hondrich, J. Schumacher, u.a. 1988: Krise der Leistungsgesellschaft? Opladen

Schmidtchen, G., 1984, Neue Technik Neue Arbeitsmoral. Eine Sozialpsychologische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie. Köln

Schmitz, J., Fulk, J., 1991, Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail. A Test of the Social Influence Model of Technology Use. in: Communication Research 18, 4: 487-523

Schneider, M., 1991, Perfekt auf jeder Ebene. Manager Magazin. Heft 3: 181-188

Schneider, H., 1992, "Vertrauensbildende Maßnahmen" als Komponenten der Unternehmenskultur. in Management Zeitschrift 61, 7/8: 27-29

Schuchard-Fischer, C., Backhaus, K., Humme, U., Lohrber, W., Plinke, W., Schreiner, W., 1985, Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin/Heidelberg, (3. korrigierte Auflage)

Schumann, M., 1993, "Wie oft muß das Rad noch erfunden werden, damit der Wagen läuft?". Zur Entwicklung und Wiederentdeckung von Gruppenarbeit und neuen Produktionskonzepten. Frankfurter Rundschau, 06.07.1993

Schwohnke, A., Wicke, H.-G., 1986, Teleheimarbeit als neue Rationalisierungsstrategie. Köln

Scott, R. W., 1986, Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/New York

Short, J., Williams, E., Christie, B., 1976, The Social Psychology of Telecommunications. London, New York, Sydney, Toronto

Siegel, T., 1990, Alter Wein in neuen Schläuchen? Historisch vergleichende Anmerkungen zur neuen Rationalisierungsdebatte. Ausführliches Manuskript zum Vortrag auf dem 25. Dt. Soziologentag in Frankfurt. Frankfurt

Simon, H. A., 1981, Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg/Lech (Orig.:Administrative Behavior, 1945. New York)

Spiegel-Verlag, 1988, Innovatoren. Eine Pilotstudie zum Innovationsmarketing in Maschinenbau und Elektroindustrie. Hamburg

Sproull, L., Kiesler, S., 1986, Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science* 32, 11: 1492-1512

Sproull, L., Kiesler, S., 1991a, Computers, Networks and Work. Electronic interactions differ significantly from face-to-face exchanges. As a result, computer networks will profoundly affect the structure of organizations and the conduct of work. in: *Scientific American*. September, Special Issue: 84-91

Sproull, L., Kiesler, S., 1991b, Connections. New Ways of Working in the Networked Organization. Cambridge/London

Sproull, L., Kiesler, S., 1991c, Vernetzung und Arbeitsorganisation. in: *Spektrum der Wissenschaft*, Heft 11: 112-120

Stegbauer, C., 1987, Empirische Überlegungen zur Leistungsbereitschaft in der Gegenwartsgesellschaft. Frankfurt: Diplomarbeit

Stegbauer, C., 1990: Telekommunikation im Verborgenen - Private Mailboxen in der Bundesrepublik Deutschland. S. 174-187 in: W. Rammert (Hrsg.), *Computerwelten - Alltagswelten*. Opladen

Stegbauer, C. 1993, Electronic-Mail und Sozialstruktur in einer Organisation: Verläuft die Aneignung einer neuen Kommunikationstechnologie entlang der Linien Alter und Geschlecht, wie es die Jugend-Computer-Studien nahelegen? Frankfurt FB Gesellschaftswissenschaften: Manuskript

Steinmann, H., Schreyögg, G., 1991, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden, (2. durchges. Auflage)

Stichweh, R., 1989, *Computer, Kommunikation und Wissenschaft: Telekommunikative Medien und Strukturen der Kommunikation im Wissenschaftssystem*. Köln: MPIFG

Strümpel, B., Pawlowsky, 1993, Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert II ? S. 29-46 in: L. von Rosenstiel, M. Djarrahzadeh, H. E., Einsiedler, R. K. Streich (Hrsg.), Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart, 2. Überarb. Aufl.

Tacke, V., Borchers, U., 1993, Organisation, Informatisierung und Risiko. Blinde Flecken mediatisierter und formalisierter Informationsprozesse. S.125-151 in: H.-J. Weißbach, A. Poy, (Hrsg.) Risiken informatisierter Produktion. Opladen

Taylor, F. W., 1919, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München/Berlin, (19.-28. Tausend)

Thompson, P., 1987, Die "Labour-Process"-Debatte in Großbritannien und den USA. in: R. Rüdiger, E. Hildebrandt (Hrsg.), Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin

Thorngren, B., 1981, Silent Actors: Communication Networks for Development. p. 374-385 in: I. D. S. Pool, (Hrsg.), The Social Impact of the Telephone. Cambridge/Mass./London

Tilch, H. (Hrsg.), 1992, Deutsches Rechtslexikon. Band 2, München, (2. Aufl.)

Tomasovic-Devey, D., Risman, B. J., 1993, Telecommuting, Innovation and Organization: A contingency Theory of Labor Process Change. in: Social Science Quarterly 74, 2: 367-385

Trevino, L. K., Lengel, R., Daft, R.L., 1987, Media symbolism, media richness and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. in: Communication Research 14: 553-574

Trevino, L. K., Daft, R. L., Lengel, R. H., 1990, Understanding Managers Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. p. 71-94 in: J. Fulk, Ch. Steinfield (Ed.): Organizations and communication Technology. Newbury Park, London, New Dehli

Türk, K., 1989, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart

Volk, H., 1993, Kontrolle statt Motivation? Gefährliches Liebäugeln mit alten Führungskonzepten im Abschwung. Blick durch die Wirtschaft, 16.06.93

Vollmer, R., 1986, Die Entmythologisierung der Berufsarbeit. Über den sozialen Wandel von Arbeit, Familie und Freizeit. Opladen

Vollmer, R., 1993, Personalimage. S. 179-204 in: Hans Strutz (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, (2. erw. Auflage)

Wagner, I., 1992, Formalisierte Kooperation. Organisationskulturelle Aspekte der Computerunterstützung kommunikativer Verständigungsprozesse. in: T. Malsch, U. Mill (Hrsg.), ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie. Berlin

Warschat, J., Ganz, W., 1992, Lean Produktion - Botschaften der MIT-Studie. S. 17-24 in: Lean Production Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit? Düsseldorf

Watzlawick, P, Beavin, J. H., Jackson, D. D., 1969, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Stuttgart/Wien

Weber, M., 1980, Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß einer verstehenden Soziologie. Tübingen, 5. Aufl. (erste Auflage 1922)

Weber, M., 1981, Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung. J. Winkelmann (Hrsg.), Gütersloh (6. durchges. Aufl.)

Weber, M., 1984, Erfahrungsberichte über Lazarettverwaltung. S. 23-48 in: Max Weber, Gesamtausgabe, Zur Politik im Weltkrieg. MWG I/15, Tübingen

Wedde, P., 1993, Aus Betrieb und Verwaltung... Elektronische Kommunikation. Computerinformation, 11/1993: 16-20

Weißbach, H.-J., Poy, A. (Hg.), 1993, Risiken informatisierter Produktion. Opladen

Weizenbaum, J., 1993, Wer erfindet die Computermymthen? Der Fortschritt in den großen

Irrtum. Freiburg/Basel/Wien

Weltz, F., 1986, Aus Schaden dumm werden: Zur Lernschwäche von Verwaltungen. *Office Management* 34, 5: 532-534

Weltz, F., Ortmann, R. G., 1987, Betreuung der Anwender beim Einsatz neuer Buerotechnik ein Aufwand, der sich rechnet. in: *Office Management* 35, 4: 6-14

Weltz, F., 1988, Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. *Soziale Welt* 39: 97-103

Weltz, F., Bollinger, H., 1990, Nutzerbeteiligung oder Kooperative Systementwicklung? in: *Office Management* 38, 3: 26-32

Weßling, M., 1992, Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Münster/New York

Wever, U. A., 1989, Unternehmenskultur in der Praxis. Frankfurt/New York

Wickesberger, A. K., 1968, Communications Networks in the Business Organization Structure. in: *Academy of Management Journal* 11, 4: 253-262

Wiese, K. O., 1991, Wahrnehmung neuer Technik in deutschen Printmedien. Am Beispiel der Berichterstattung über den Taschenrechner im "Spiegel". Diplomarbeit, Frankfurt: Fb Gesellschaftswissenschaften

Wiest, G., Holland, G., 1992, Die organisatorische Nutzung neuer Kommunikationstechniken am Beispiel Electronic Mail. Abschlußbericht über das DFG-Projekt "Der Einfluß neuer Kommunikationstechnologien auf die interpersonale Kommunikation im Unternehmen. Augsburg

Williams, F., Rice, R. E., Rogers, E. M., 1988, Research methods and the new media. London/New York

Wittlage, H., 1989, Unternehmensorganisation: Einführung und Grundlegung mit Fallstudien. Herne/Berlin, (4. neubearb. u. erw. Auflage)

Wittmann, E., 1990, Neue Informations- und Kommunikationstechnik und Macht in der Unternehmung. München

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., 1991, Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/New York

Zajonz, M., 1992, Informationsmanagement: Das Maß aller Dinge...ist der Mensch. Eine Studie zur Bürokommunikation. in: Cogito 1.92: 48-51

Zander-Ketterer, H., 1991, Computer-/Teleheimarbeit - Frauenarbeit zwischen Hausarbeit und Beruf. S. 104-120 in: I. Kettschau, B. Methfessel (Hrsg.), Hausarbeit gesellschaftlich oder privat?: Entgrenzungen - Wandlungen - Alte Verhältnisse. Baltmannsweiler

Zoll, R., Bents, H., Brauer, H., Flieger, J., Neumann, E., Oechsel, M., 1989, "Nicht so wie unsere Eltern!" Ein neues kulturelles Modell? Opladen

Zuboff, S., 1988, In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power. Oxford, London u.a.

Zündel, G. J., 1992, Imitierte imitieren Imitatoren. Alles Lean?