Arbeiten im Netz

Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Wissensmanagement

Michaela Goll

Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung 2008

ISBN 978 - 3 - 936656 - 31 - 2

http://www.verlag-gespraechsforschung.de

Alle Rechte vorbehalten.
© Verlag für Gesprächsforschung, Dr. Martin Hartung, Mannheim 2008

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhalt

1 Einleitung 9

2 Die Untersuchung netzbasierter Kommunikation in Unternehmen 12
2.1 Formen und Kontexte netzbasierter Kommunikation 12
2.2 Charakteristika netzbasierter Kommunikation 16
2.3 Netzbasierte Kommunikation in Unternehmen 21
2.4 Resümee 26

3 Das methodische Instrumentarium 28
3.1 Die kulturell kontextualisierte Konversationsanalyse 28
3.2 Der methodische Zugang zum Forschungsfeld 37
3.3 Das Datenmaterial 39

4 Der Eintritt ins Untersuchungsfeld 46

5 Charakteristika der vernetzten Arbeitsorganisation 62
5.1 Eine erste Kurzbeschreibung oder: „What's going on here?“ 62
5.2 Das Mitarbeiterprofil bei Communications: Zusammensetzung und Rekrutierung 63
5.3 Strukturen und Formen des räumlich verteilten Arbeitens 69
5.3.1 Netzbasierte Kommunikation unter Anwesenden: Das Arbeiten im Großraumbüro 70
5.3.2 Kundenzentrierte Arbeitsorganisation: Charakteristika der „On-Site“-Telearbeit 79
5.3.3 „Unsichtbare“ Tätigkeiten: Telearbeit im Home-Office 81
5.4 Die Organisation der Arbeit über vernetzte Projektteams 82
5.4.1 Charakteristika der vernetzten Organisationsstruktur 82
5.4.2 Kennzeichen des partizipativen und ergebnisorientierten Führungskonzeptes 85
5.4.3 Managementkonzepte zur Sicherung der Koordination und Kooperation 89

6 Die Herstellung einer virtuellen Präsenz: Das Gruppenprogramm als interaktives Werkzeug für die tägliche Arbeit 94
6.1 Aufbau und Struktur des Gruppenprogramms 94
6.2 Der gezielte Rückgriff auf die „embodied practice“: Möglichkeiten

und Grenzen einer elektronisch organisierten Terminverwaltung 96
6.3 Die Vorstrukturiertheit der Kommunikationsform als Interaktionsproblem elektronischer Aufgabenanfragen 111
6.4 „Heavy user practice“: Charakteristika der innerbetrieblichen E-Mail-Kommunikation.....115

7 Interne Diskussionslisten zwischen Dialog und Dokumentation....125
7.1 Der Beitrag der Verteilerlisten im vernetzten Wissensmanagement....125
7.2 Struktur und Funktion der internen Listen.....127
7.2.1 Die Koordination der Projekte.....133
7.2.2 Der gesicherte Zugang zu den interdisziplinären Themengebieten.....138
7.2.3 Das Management interner Arbeitsabläufe 141
7.3 „Favoriten“ als individuelle Lösungsmuster einer zentralisierten Wissensverwaltung 147
7.4 Die zentrale Organisation der Listen über individuelle „Pflegschaften“ 150
7.5 Das Postingverhalten der MitarbeiterInnen und der Umgang mit der „Klönschnack“-Liste 155
7.6 Das Leseverhalten der MitarbeiterInnen und der Umgang mit der strukturierten Unsicherheit.....161
7.7 Resümee.....166

8 Die Konstruktion der Unternehmenswelt im Intranet.....168
8.1 Der Eintritt in „Bertie“ oder: Eine fiktive Romanwelt als Unternehmensmotto 168
8.2 Die Funktion des Link- und Leitsystems für die Ausbildung einer (Firmen-) Identität.....170
8.3 Werben, Motivieren und Verpflichten: Die verschiedenen Codes des Intranets.....175
8.4 Resümee.....182

9 Die funktionelle Integration der Medien 184
9.1 Die Funktion der Homepage für die Ausbildung einer Firmenidentität.....184
9.2 Der häufige Rückgriff auf „alte“ Medien – Das Telefon zur Lösung interaktiver Problemsituationen.....192
9.3 Der seltene Rückgriff auf „alte“ Medien – Das Fax als geduldete Zwischenlösung für die Kommunikation nach Außen 197
9.4 Die wechselseitige Fokussierung verschiedener Aktivitätstypen: Zur Ökonomie der Arbeitsorganisation.....198

10 Die Ökonomisierung der Face-to-face-Treffen 211
10.1 Der regelmäßige Austausch: Das monatliche Firmenmeeting 211
10.2 Die unregelmäßige Lösung: Ad hoc organisierte Arbeitstreffen 222
10.3 Von der Abwesenheit zur Anwesenheit: Der wöchentliche Bürotag ... 223
10.4 Wissensaustausch und Aufbau von Kollegialität durch Workshops 225
10.5 Resümee 227

11 Multi-mediales Wissensmanagement: Die Aus- und Weiterbildung unter vernetzten Bedingungen 229
11.1 Der (mögliche) Verlauf einer Einarbeitung 229
11.2 Das Intranet als Lösung für erwartbare Probleme 234
11.3 Wissensgewinn und -vermittlung über interne Diskussionslisten 243
11.4 Wissenstransparenz als Motivationsfaktor: Die interne Koordination externer Weiterbildungsmöglichkeiten 248
11.5 Vom Neuling zur KollegIn: Sozialisation in die innerbetriebliche Kommunikationspraxis 251

12 Schmunzeln, Klönen, Jammern: Zur Pflege sozialer Beziehungen 260
12.1 „Cookies of the day and for the week“: Der Austausch informeller Nachrichten 260
12.2 Virtuelle „Magnums“ als Belohnungen: Die Gestaltung der arbeitsbezogenen Nachrichten 267
12.3 Klönen in der „Klönschnack-Liste“: Die Konstitution als Gruppe 274
12.4 Die Funktion des „virtuellen Kummerkastens“: Zum Umgang mit technisch bedingten Handlungsproblemen 280
12.5 Arbeitsbeziehungen und Beziehungsarbeiten 288

13 Typen der Selbstinszenierung bei der Rekonstruktion der Arbeitswelt 292

14 Die letzten Kontakte mit dem Untersuchungsfeld 305

15 Von der Avantgarde zum „Bastelmanagement“: Schlussbetrachtungen zum Ausstieg aus der Vernetzung 313

16 Literaturverzeichnis 320

17 Anhang 331
17.1 Trankriptionskonventionen 331
17.2 Glossar 333

1 Einleitung

Die rasante Entwicklung neuer Informationstechnologien hat neben den Folgen für die Kommunikation im informellen Bereich auch erhebliche Auswirkungen auf die Strukturen und Arbeitsabläufe von Organisationen. So wird es zunehmend möglich, Arbeit von ihrer Bindung an eine fest vorgegebene räumlich-zeitliche Struktur zu lösen und von beliebigen Orten und zu beliebigen Zeiten zu erledigen. Durch diesen Mobilitätsgewinn werden Organisationen tendenziell zu Einrichtungen, die kein räumliches Zentrum mehr haben. Die Mitglieder einer Organisation treffen sich nicht mehr „face-to-face“ im Büro, bei einer Besprechung oder auf dem Gang, sondern – elektronisch vermittelt – nur mehr „virtuell“. Aus Organisationen mit einer Firmenadresse werden Organisationen mit einer Internet-Adresse, aus Unternehmen werden vernetzte Unternehmen.

Welche besonderen Qualitäten die elektronisch vermittelten Arbeits- und Kommunikationsprozesse aufweisen und welche Implikationen sie für die organisatorische und die soziale Struktur eines Unternehmens haben, ist das Thema der vorliegenden Fallstudie. Bei der untersuchten Organisation handelt es sich um eine Beratungsgesellschaft mit 12 MitarbeiterInnen, die Großunternehmen im Bereich IT-Strategien (IT steht für Informationstechnologien) und Technologien berät. Die zu verrichtenden Aufgaben – vorwiegend individuelle Arbeiten am Computer und/oder Beratungstätigkeiten für Kunden – ermöglichen bzw. erfordern die Arbeit an verschiedenen Orten und zu flexiblen Arbeitszeiten. So findet die Arbeit häufig beim Kunden vor Ort statt. MitarbeiterInnen, die nicht beim Kunden sind, können entweder im Großraumbüro oder an ihrem Arbeitsplatz zu Hause (Home-Office) arbeiten. Die Koordination der individuell, an unterschiedlichen Orten erbrachten Arbeitsleistungen und die Kooperation der MitarbeiterInnen untereinander für die gemeinsam zu erledigenden Aufgaben werden im beobachteten Unternehmen durch verschiedene Kommunikationsmedien und -formen gesichert: über ein asynchrones Gruppenprogramm (mit den Grundfunktionen E-Mail und elektronische Diskussionslisten), ein auf HTML-Seiten basierendes firmeninternes Rechnernetz, das sogenannte Intranet, eine FTP-Verbindung, die einen Zugang zum Intranet und zum Internet ermöglicht, über Telefon und Fax sowie über Face-to-face-Treffen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem zentralen Problem vernetzter Unternehmen: Wie lassen sich die Orientierungen und Tätigkeiten räumlich verteilt arbeitender Organisationsmitglieder so koordinieren und füreinander transparent machen, dass Uninformiertheit, doppelte Arbeit, unklare Zuständigkeiten usw. vermieden und aus der Tatsache der Vernetzung ein Rationalitätsgewinn erzielt werden kann? So arbeitet die Studie zum einen heraus, welche spezifischen Software-Einrichtungen in dem Unternehmen reziproke Informiertheit und Kooperation erleich-

tern bzw. ermöglichen sollen. Zum anderen wird gezeigt, wie die MitarbeiterInnen des Unternehmens durch die spezifische Handhabung dieser Programme kontinuierlich die soziale Ko-Orientierung und Synchronisierung untereinander zu erreichen versuchen. Dabei wird verdeutlicht, welche große Bedeutung gerade informelle Kommunikationsweisen für die Gruppenidentität und -loyalität der entfernt voneinander Arbeitenden haben. Besondere Aufmerksamkeit gilt auch den besonderen Kulturtechniken und Routinen, mit denen die Beteiligten die Medien für sich und ihre Bedürfnisse adaptieren, und der Frage, wie sie dabei mit Handlungsproblemen umgehen. Thematisch reicht die Arbeit damit in die Organisationssoziologie, die Techniksoziologie und Kommunikations- und Mediensoziologie sowie in die Forschung über Computer Supported Cooperative Work hinein.

Die Kombination verschiedener Zugänge zum Untersuchungsfeld „elektronisch vermitteltes Arbeiten“ und der sich dadurch ergebende Datenkorpus stellen das Besondere der vorliegenden Arbeit dar. Die Gelegenheit zur Erhebung der Daten bot sich durch die Annahme einer mehr als ein Jahr dauernden Arbeitstätigkeit innerhalb des untersuchten Unternehmens. So war es möglich, sowohl Handlungspraktiken in ihrem Vollzug zu erfassen und Handlungsergebnisse – in Form der produzierten Texte – zu sammeln, um das räumlich verteilte Arbeiten über alle verwendeten Medien und Face-to-face-Gespräche hinweg zugänglich zu machen. Da sich der größte Teil der Arbeit in dem vernetzten Unternehmen am Computerbildschirm abspielt, besteht das Datenmaterial primär aus schriftsprachlich konstituierten Texten (E-Mails, HTML-Seiten und Bildschirmmitschnitte), die allerdings durch Gliederung und Design, durch farbige Markierungen und ikonographische Zusätze angereichert sind und sich damit einem einfachen gesprächsanalytischen Zugriff entziehen. Ergänzt wird dieses Datenmaterial durch Video-Aufzeichnungen der Arbeit von Firmenmitgliedern am Computerbildschirm sowie durch Feldnotizen, in denen vor allem über die Face-to-face-Interaktionen berichtet wird. Insgesamt ist festzuhalten, dass auf diese Weise ein detaillierter und umfangreicher Materialkorpus über ein nicht leicht zugängliches und bislang kaum erforschtes Feld zusammengetragen wurde, das von hohem organisations- und kommunikationssoziologischen Interesse ist.

Die Studie zeigt, dass auch dort, wo es um elektronisch vermittelte Kommunikation geht, ein ethnographischer Ansatz geeignet ist, einen Zugang zu einem fremdartigen Untersuchungsobjekt zu erschließen. Aus der „dichten Beschreibung“ der kommunikativen Ökologie des beobachteten Unternehmens konnten im Sinn einer ethnographisch erweiterten Konversationsanalyse erste Schritte im Hinblick auf die Identifizierung allgemeiner Kommunikationsstrukturen entwickelt werden. Der methodische Zugang der Fallanalyse sowie die Verwendung mikroethnographischer und interaktionsanalytischer Verfahren gewährleistete dabei eine realitätsnahe Erfassung und Beschreibung. Im Sinne einer der Ethnomethodologie verpflichteten Herangehensweise geht es nicht um die Prüfung bzw. Formulierung weitreichender theoretischer Generalisierungen, sondern um eine detaillierte Beschreibung beobachteter Abläufe, die sich von der Frage leiten lässt: „What's going on here?“. Die Herange-

hensweise an das Thema war somit nicht von vorab aufgestellten Hypothesen geleitet. Auf dem Gebiet der Telekooperation erzielte Erkenntnisse wurden allerdings als Ansatzpunkt gewählt, um im Forschungsfeld erste Schritte zu machen. Diese Forschungsfragen blieben jedoch immer offen für Modifikationen, indem Datenzugang und -analyse iterativ erfolgten.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines Teilprojektes des von 1996 bis 1998 an der Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführten Forschungsprojektes „Strukturen, Dynamik und Konsequenzen elektronisch vermittelter kooperativer Arbeit in Organisationen“, welches von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert wurde. Allgemeine Zielsetzung dieses Forschungsprojektes war es, den genuinen Charakter von elektronisch vermittelter kooperativer Arbeit empirisch zu bestimmen. Neben zwei Fallstudien, die die synchrone Kooperation via Videokonferenzen zum Thema hatten, war die hier durchgeführte Fallstudie ursprünglich auf die Untersuchung der asynchronen Kooperation via E-Mail und internen Diskussionslisten gerichtet. Aufgrund der besonderen Qualität des ethnographischen Feldzugangs verschob sich der Projektfokus hin zu einer Organisationsstudie, in deren Rahmen sich das Forschungsinteresse nicht nur auf den spezifischen Umgang der MitarbeiterInnen mit einem Gruppenprogramm, sondern auch auf den Stellenwert des Intranets und das Zusammenspiel der verschiedenen Medien und Kommunikationsformen richtete.

Dem Leiter des Forschungsprojektes Jörg Bergmann sowie den Projektmitarbeitern Christoph Meier, Holger Finke und Ralf Bundschuh danke ich in diesem Zusammenhang für die in der langjährigen Zusammenarbeit eingebrachten kritischen Anmerkungen und Kommentare. Dank gebührt auch allen MitarbeiterInnen des Unternehmens „Communications“, die bereit waren, sich 15 Monate von mir beobachten und aufzeichnen lassen. Ohne ihr Vertrauen und ihre Hilfsbereitschaft wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Allen TeilnehmerInnen des DoktorandInnencolloquiums von Jörg Bergmann der letzten vier Jahren danke ich für ihre zahlreichen Kommentare und Anregungen. Ein besonderer Dank gilt Ruth Ayaß, Kirsten Nazarkiewicz und Virginia Schaal für die aufmerksame Lektüre der Rohfassung.

Als Leseanleitung: Die Kapitel, in denen es um die sozialen Potentiale und „Logiken“ der im Unternehmen eingesetzten kommunikativen Medien und Konstellationen geht (Kap. 6-9), führen im jeweils ersten Unterpunkt den technisch eher uninformierten sozialwissenschaftlichen Normalleser deskriptiv an den Untersuchungsgegenstand heran. Für Kurzerläuterungen kann in dem angehängten Glossar nach den gebräuchlichsten Begriffen aus dem Bereich der netzbasierten Kommunikation nachgeschlagen werden.

2 Die Untersuchung netzbasierter Kommunikation in Unternehmen

2.1 Formen und Kontexte netzbasierter Kommunikation

Unter die Bezeichnung „elektronisch vermittelte Kommunikation“ bzw. „computer mediated communication“ werden sowohl asynchrone, d.h. zeitlich versetzte, als auch synchrone, d.h. zeitgleich ablaufende Kommunikationsprozesse subsumiert. Zu den ältesten und am meisten verbreiteten asynchronen Kommunikationsformen via Computer zählt die elektronische Post bzw. Electronic Mail, in der Kurzform E-Mail. Sie wird sowohl für lokale Netzwerke, Netzwerke mittlerer Reichweite als auch über lange Distanzen via Internet genutzt. Eine Definition von E-Mail aus einem rein technischen Verständnis heraus ist die von Rice (u.a.) (1990, S. 28):

> „the entry, storage, processing, distribution and reception from one [computer, M. G.] account to one or more other accounts, of digitized text“.

Unter Miteinbeziehung der sozialen Bedeutung und damit auch der sozialen Implikationen elektronisch vermittelter Kommunikation verweist die Definition von Garton/Wellmann (1995, S. 434) auf die drei Ebenen „Technik, Kommunikation und Gemeinschaft“:

> „E-mail is a communication network operating on a computer network that supports social networks“.

Schon 1964 nutzten Forscher des US-Verteidigungsministeriums erstmals eine Vorform von E-Mail, um innerhalb des Netzes ihrer Großrechner Mitteilungen austauschen zu können. Dabei wurden gewöhnliche Telefonleitungen benutzt, um eine Verbindung zwischen den TeilnehmerInnen herzustellen. Die erste elektronische Postzustellung zwischen zwei Computern fand im Jahr 1972 statt. Mit der Erfindung des ersten Dateitransferprotokolls CPYNET war es zudem möglich, die erste wechselseitige Verbindung herzustellen.[1]

Der Großteil der netzbasierten Kommunikation findet heute über das bzw. im Internet statt. Das Internet ist ein Computernetz, das weltweit Millionen von Computern miteinander verbindet. Es fungiert gleichermaßen als Medium des Datenaustausches und der Kommunikation. Neben den Informationsmöglichkeiten gewinnt der Aspekt der Kommunikation immer mehr an Bedeutung, was sich beispielsweise an der Ausstattung von sogenannten Web-Browsern[2] mit Kommunikationsmöglich-

---

[1] Vgl. dazu Hafner/Lyon (1997).

[2] Ein Browser ist ein Navigationsprogramm, um HTML-Dokumente auf dem lokalen Rechner darstel-

keiten zeigt. Eine E-Mail kann unabhängig davon, ob der Austausch nun in einem lokalen oder weltweiten Netzwerk stattfindet, individuell adressiert werden, indem im Rahmen einer Einzelkommunikation ein Nachrichtenaustausch zwischen einzelnen Personen stattfindet. E-Mails können aber auch problemlos an mehrere Empfänger versandt werden, beispielsweise über eine Verteilerliste an alle MitarbeiterInnen eines Projekts. Im Internet haben sich neben asynchronen Formen (Newsgroups, auch Bulletin Boards genannt, und Mailing- bzw. Diskussionslisten) auch synchrone Formen wie IRC-Channels (Internet Relay Chat), MUDS (Multi User Dungeons) oder ICQ (I seek you) etabliert, die sowohl Zweierkommunikation als auch eine simultane Kommunikation mehrerer Teilnehmer ermöglichen. Die verschiedenen Kommunikationsformen sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

An der öffentlich zugänglichen Kommunikation in den Newsgroups und Diskussionslisten kann jeder Interessent teilnehmen. Der Sender einer E-Mail hat dabei keinen Einfluss auf den Rezipientenkreis. Zumeist gelten bestimmte Kommunikationsregeln bzw. Normen, die in sogenannten „Netiquetten“ schriftlich festgehalten werden, während sich in kleinen Gruppen weniger formalisierte Diskurspraktiken etablieren. Der Großteil öffentlicher Kommunikationsräume wird (z.B. von sogenannten Administratoren) betreut bzw. moderiert, das heißt, es kann regulierend in die Kommunikationssituation eingegriffen werden, indem beispielsweise eine Vorauswahl bezüglich der veröffentlichten Nachrichten vorgenommen wird. Während es in den Newsgroups keine festen und schon gar keine identifizierbaren Mitgliedschaften gibt – jeder Netzbesucher kann Zugang zu diesen Nachrichten bekommen, die an einer Art elektronischem „Schwarzen Brett“ angeboten werden – ist der Zugang zu Diskussionslisten beschränkt bzw. an einen sogenannten „Subscribe“-Antrag beim Moderator der Liste gebunden. Als charakteristisch für Newsgroups kann die Anonymität der TeilnehmerInnen angesehen werden. Untersuchungen zu diesen Formen der Netzkommunikation stufen die soziale Beziehung unter den TeilnehmerInnen zumeist als egalitär ein. Der Grad der geteilten Interessen ist dabei im Allgemeinen recht hoch; der Grad des geteilten Wissens kann variieren, wird in der Regel jedoch ebenfalls als recht hoch eingeschätzt.[3] An Teilnehmerrollen lassen sich die Sender einer E-Mail, die darin Adressierten bzw. direkt angesprochenen Empfänger sowie das rezipierende Publikum unterscheiden. Diese dreigeteilte Teilnehmerstruktur ähnelt am ehesten öffentlichen Interviews und Leserbriefen: Man antwortet dem Interviewer bzw. der Person, die eine Anfrage an die Newsgroup gestellt hat, die Antwort richtet sich aber prinzipiell an alle interessierten Teilnehmer. Mit Goffman (1981a) ließe sich diese Teilnehmerkonstellation auch anhand der Kategorien „speaker“, „addressed recipient“ und „unaddressed recipients“ bzw. „by-standers“ beschreiben.

---

len zu können.

[3] Vgl. dazu Collot/Belmore (1996).

Bei den zahlreichen Diskussionslisten werden die Nachrichten automatisch jedem Teilnehmer an die eigene Adresse geschickt. Die Kommunikationssituation ist zu Beginn meistens anonym, im Laufe der Zeit bilden sich jedoch Attribute einer festen Gruppe heraus.[4] Gerade bei wissenschaftlichen Diskussionsgruppen kennen sich die Teilnehmer z.T. schon untereinander über ihre Veröffentlichungen.[5] Der Grad der Vertrautheit wächst im Laufe der Zeit. So lernt man z.T. die Spitznamen oder auch die typischen Argumentationsweisen der anderen kennen. Je nach der Größe der Diskussionsliste wird teilweise sogar die Veröffentlichung privater E-Mails geduldet. Je mehr Mitglieder allerdings zu einer Liste hinzukommen, desto formalisierter und regelgebundener wird der Diskurs.

Bei den synchronen Kommunikationsformen werden die Tastatureingaben unmittelbar auf dem Bildschirm des Gegenübers sichtbar.[6] Hierbei gibt es Programme, die den Text erst dann anzeigen, wenn er abgeschickt wurde. Bei anderen erscheint der Text schon während des Eintippens Buchstabe für Buchstabe auf dem Bildschirm des Gegenübers. Bei den sogenannten IRC Channels (Internet Relay Chat), die je nach Anbieter auch „Chat Rooms“ oder „Chat Lines“ genannt werden und sich nach verschiedenen Interessensgebieten aufteilen, betritt man einen virtuellen Raum, um dort mit Gleichgesinnten die Kommunikation aufzunehmen. Der Grad an Verbindlichkeit und Institutionalisierung führt hier zu einer Kommunikationsform, die sich in ihrer Außenstruktur und ihrer situativen Realisierung von der E-Mail- und Newsgroupkommunikation unterscheidet.[7] Bei den synchron geführten Multi User Dungeons (MUDs) handelt es sich um Online-Phantasiespiele.[8] Sie sind rein textbasiert, das heißt, es gibt weder grafische noch akustische Effekte. Kleine Spielergruppen sitzen dabei zusammen und geben in ihren Texten an, was ihre imaginären Spielfiguren gerade tun.

Die binäre Zuordnung der verschiedenen Kommunikationsformen nach ihrer synchronen oder asynchronen Übertragungsform muss jedoch insofern als idealtypisch angesehen werden, da sich je nach verwendeter Technik bzw. Anwendungsprogramm die beiden Übertragungsarten immer mehr annähern. So kann beispielsweise eine synchrone Kommunikationsübertragung via IRC, bei der die Antworten zweier Beteiligter mit einer langsamen Serververbindung[9] (beispielsweise nach Übersee) übertragen werden und bei der zudem die Anzeige des Textes erst nach dem Betätigen der Return-Taste möglich ist, mehrere Sekunden dauern und damit

---

4 Vgl. dazu Korenman/Wyatt (1996).

5 Vgl. dazu Gruber (1997 u. 1998) sowie Handler (2000).

6 Der Bildschirm wird dabei vom Programm in zwei Hälften geteilt: Die eine zeigt, was man selbst gerade eintippt; auf der anderen liest man die Antwort des Gegenübers.

7 Vgl. dazu Schmidt (2000) sowie Gallery (2000) und Klemm/Graner (2000).

8 Ein MUD läuft auf einem Rechner, der an das Internet angeschlossen ist. Ortsunabhängig kann man sich dort mit einer Telnet-Verbindung einloggen. In jedem MUD gibt es je nach Größe Tausende von Räumen, in denen man sich bzw. seine Spielfigur(en) mit Hilfe der Angabe von Himmelsrichtungen bewegen kann.

9 Ein Server ist ein Knotenpunktrechner, der die Verbindung für Benutzer herstellt.

eine ähnliche Wechselseitigkeit zulassen wie in einem lokalen Netzwerk, in dem die Teilnehmer mit einer permanent offenen Verbindung an sie gesandte E-Mails sofort registrieren und beantworten können. Mittlerweile ist es sogar möglich, innerhalb eines einzigen Verarbeitungssystems sowohl Informationen über HTML-Seiten[10] abzurufen, asynchron Nachrichten zu erstellen und zu verschicken als auch synchron mit Personen, die sich gleichzeitig im Netz befinden, zu kommunizieren. Auch die für solche Übersichten sonst übliche Differenzierung in Einzel-, Gruppen- und Massenkommunikation („one-to-one“, „one-to-many“ und „many-to-many“) ist sinnvoller durch das Kriterium des (öffentlichen) Zuganges zu ersetzen. So kann es beispielsweise Newsgroups geben, die trotz ihrer freien Zugänglichkeit nur einen festen „Poster-Kreis“[11] von wenigen Personen umfassen, Zahlen über das Vorhandensein von „Publikum“ fehlen hier zumeist. Die verschiedenen Formen der Gruppenkommunikation müssen daher eher als ein Kontinuum aufgefasst werden, welches von der Kommunikation in kleinen, privaten Gruppen, über öffentliche Diskussionslisten mit beschränktem Umfang und identifizierbaren Mitgliedschaften bis hin zu öffentlichen Diskussionslisten mit Tausenden von Teilnehmern reicht.

---

[10] HTML (Hypertext Markup Language) ist die Standard-Seitenbeschreibungssprache, mit der Dateien im Internet gespeichert werden. Ein HTML-Dokument ist demnach eine organisierte Sammlung von Text- und Grafik-Elementen.

[11] Unter Postern werden die TeilnehmerInnen einer elektronisch vermittelten Diskussionsrunde verstanden, die mit eigenen Beiträgen an ihr teilnehmen (posten, engl. für senden).

2.2 Charakteristika netzbasierter Kommunikation

Aneignung netzbasierter Kommunikationsmedien

In der Aneignung und Übernahme des Mediums E-Mail zeigt sich eine soziale Logik, die als typisch für die Integration von (technologischen) Innovationen angesehen werden kann. So entstehen die meisten neuen Technologien weniger aus primären Bedürfnissen heraus, sondern werden durch kollektive Akteure wie beispielsweise den Staat, soziale Bewegungen, Wirtschaftsunternehmen und die Wissenschaft entwickelt.[12] Verschiedene Nutzungsformen müssen erst gesucht und herausgebildet werden. In der Aneignung und im Umgang mit der Technik sind Spielräume und Innovationspotentiale vorhanden, die oftmals die intendierte bzw. darin angelegte Gebrauchsart konterkarieren können.[13] Gerade anhand der neuen Kommunikationstechnologien lässt sich dabei aufzeigen, dass nicht nur das Soziale durch die Technik determiniert wird, sondern dass umgekehrt auch Technologien sozial und kulturell ausgestaltet werden und durch kontextsensitive Sinnsetzungen und Bedeutungszuweisungen gekennzeichnet sind: Diese *„bringen die Technik nicht nur in eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen, sondern leiten darüber hinaus einen permanenten Formenwandel, wir sagen: eine Metamorphose variierender und changierender kultureller Formungen von Technik an“*.[14] Im Laufe der Zeit können so neue Kommunikationsmuster entstehen, die sich den Möglichkeiten und Grenzen des Mediums angepasst haben und den kommunikativen Haushalt (Luckmann 1986) einer Gesellschaft erweitern.

Der sich wandelnde Umgang mit dem Medium E-Mail wird dabei stark von den hard- und softwaretechnischen Voraussetzungen sowie den teletechnischen Vermittlungen geprägt. Technisch festgelegte Ressourcen sind jedoch nicht auf die ihnen zugeschriebenen Funktionen fixiert, sondern bieten persönliche Gestaltungsfreiräume, wie sich z.B. an der Ausgestaltung von Signaturen[15] mit Lebensweisheiten oder Bildern[16] oder im spielerischen Umgang mit der sogenannten „Betreffzeile“ bzw. „subject line“ zeigt.[17] In der Aneignung gibt es Differenzen zwischen den im Umgang mit dem Medium Vertrauten („Oldbies“) und den weniger Vertrauten („Newbies“), zwischen denen, die – vielleicht in romantischer Erinnerung an die Zeit des Briefschreibens – all ihre E-Mails beantworten oder speichern (den sogenannten „Light Usern“), und denen, die eher den pragmatischen Umgang mit dem Medium pflegen (den „Heavy Usern“), zwischen denen, die aktiv an der Kommuni-

---

12 Vgl. dazu Rammert (1988 u. 1992).

13 Vgl. dazu Rammert (1988 u. 1989); für einen Forschungsüberblick vgl. Beck (1997).

14 Hörning/Dollhausen (1997, S. 9).

15 Eine Signatur ist eine Unterschrift, die automatisch mit jeder Nachricht versandt wird. Sie enthält zumeist Angaben zur Erreichbarkeit einer Person (z.B. Adresse, Telefonnummer).

16 Vgl. dazu Wyss (1999).

17 Vgl. dazu Duranti (1986).

kation teilnehmen (den sogenannten „Postern“), und denen, die eher passiv und im Hintergrund bleiben (den „Lurkern“).

Soziale Präsenz und Informationsreichtum

Der Großteil der bisherigen Forschung zu elektronisch vermittelter Kommunikation untersucht das Thema aus einer eher traditionellen kommunikationswissenschaftlichen Perspektive.[18] Grundlegende Arbeiten beschäftigen sich mit dem Informationsreichtum eines Mediums oder mit der durch ein bestimmtes Medium erreichbaren sozialen Präsenz. Um die typischen Strukturen der computervermittelten Kommunikation zu beschreiben, nähern sich ihr die meisten Ansätze durch einen Vergleich mit anderen Kommunikationsformen. Über die Gemeinsamkeiten und Differenzen wird dann der spezifische Charakter des neuen Mediums bestimmt. Grundlegendes Vergleichskriterium stellt dabei die „Reichhaltigkeit“ eines Mediums dar, wobei in der Regel ein Vergleich mit der ursprünglichsten Kommunikationsform, der Face-to-face-Kommunikation, impliziert ist. Medien und die durch sie übermittelten Nachrichten werden dann nach der Zahl der belegten Kommunikationskanäle, dem Grad der Formalisierung der Sprache, der Möglichkeit, Gefühle auszudrücken sowie der Geschwindigkeit der „Rückkopplung“ unterschieden. In diesem Sinne gilt ein Medium als um so „reicher“, je mehr Attribute es hat bzw. je mehr Kommunikationskanäle es belegt.

Ein eingeschränkter „Informationsreichtum“ wird dem Medium E-Mail insofern zugesprochen, als durch die räumliche Distanz nicht alle Kanäle der körpergebundenen Kommunikation zur Verfügung stehen. Es fehlen Kontextualisierungshinweise sowie nonverbale Signale.[19] Aus diesem „Mangel“ werden dann die besonderen Eigenschaften der Kommunikationsform E-Mail abgeleitet. So argumentieren z.B. Sproull/Kiesler (1991), dass mit E-Mails weniger Informationen aus dem sozialen Kontext der Kommunikationspartner übermittelt würden. Merkmale wie Geschlecht, Hautfarbe, Alter, Kleidung und Statusmerkmale können dann keine strukturierende Wirkung auf Kommunikationsbeziehungen haben. In Experimenten zeigte sich, dass sich Probanden freier als in Face-to-face-Situationen äußerten und alle Teilnehmer gleichmäßiger zu Wort kamen. Aufgrund des fehlenden Informationsreichtums kann E-Mail somit eine egalitärere Kommunikation ermöglichen.[20]

Vergleichende Untersuchungen von E-Mail-Kommunikation und Face-to-face-Kommunikation ergeben ferner, dass in elektronisch vermittelter Kommunikation offener, konfrontativer und auch emotionaler diskutiert wird. Diskussionen können nicht nur leichter eskalieren und stärker polarisieren – bis hin zu „flaming“ –,[21] son-

---

18 Vgl. dazu und im Folgenden Daft/Lengel (1984), Hiltz/Turoff (1993), Kerr/Hiltz (1982), Lea/Spears (1992), Rice/Williams (1984), Schmitz/Fulk (1991), Short/Williams/Christie (1976), Sproull/Kiesler (1991). Ein Überblick über die Forschungsliteratur findet sich bei Holmes (1995).

19 Vgl. dazu Walther/Burgoon (1992).

20 Vgl. dazu Kerr/Hiltz (1982).

21 Ein Flame ist eine Nachricht, die gegen die für die Kommunikationsgemeinschaft geltenden Verhal-

dern der Prozess der Konsensfindung dauert auch länger.[22] Erklärt wird dieser Sachverhalt u.a. damit, dass in einer anonymen Interaktionssituation die Wirksamkeit sozialer Normen reduziert ist und elektronische Botschaften nur als flüchtig wahrgenommen werden. Wegen der Schnelligkeit und der scheinbaren Flüchtigkeit des Mediums hat der E-Mail-Produzent den Eindruck, dass er auf starke Ausdrücke angewiesen ist, um seinen Standpunkt zu verdeutlichen bzw. den Rezipienten auf etwas aufmerksam zu machen.[23]

Verschriftete Mündlichkeit oder mündliche Schriftlichkeit?

Auch Forschungsarbeiten aus der Linguistik tragen zur Bestimmung des Charakters der neuen Kommunikationsmedien bei. Das Untersuchungsfeld „Computer und Sprache“ widmet sich den elektronisch vermittelten Kommunikationsformen (mehr dazu im Folgenden), der Kommunikation zwischen Mensch und Computer (Human Computer Interaction, kurz HCI)[24] sowie der Produktion schriftlicher Texte mit dem Computer wie beispielsweise Hypertexten.[25]

Die meisten Arbeiten versuchen zunächst eine spezifische Bestimmung und Zuordnung der netzbasierten Kommunikation innerhalb der Dichotomie Mündlichkeit und Schriftlichkeit. Die Ähnlichkeit von E-Mail zur gesprochenen Sprache wird dabei vor allem über die Informalität des Mediums, den Diskurskontext und durch die Sequenz aufeinander bezogener Nachrichten bestimmt.[26] So ähnelt E-Mail anderen Konversationsformen, indem sie bestimmte Charakteristika wie z.B. Begrüßungen aufweist, die eine identische Funktion erfüllen. Das Basisschema einer E-Mail ist interaktiven Textsorten wie z.B. Briefen und Gesprächen ähnlicher als Textsorten vom Typus einer Abhandlung oder eines Vortrages. Elektronischer Austausch ist somit nicht als purer Austausch von Informationen zu verstehen, er ist eher Diskussion und Konversation als monologisch produziertes Schriftstück.[27]

Andere ForscherInnen wenden sich dagegen, E-Mail ausschließlich in Vergleich zur Face-to-face-Kommunikation zu setzen, da auf diese Weise lediglich defizitäre Aspekte zu Tage treten, und sie vergleichen die Kommunikationsform stattdessen mit schriftlich erstellten Formen wie Briefen, Faxen und Memos.[28] Was die E-Mail dabei von anderen schriftlichen Kommunikationsformen unterscheidet, ist die serielle, vom Computersystem erzeugte Rahmung, die die Kommunikationssituation

---

tensregeln verstößt.

22 Vgl. dazu Lea u.a. (1992), Quarterman/Hoskins (1986), Rice/Love (1987), Sproull/Kiesler (1991).

23 Vgl. dazu Sproull/Kiesler (1991).

24 Vgl. dazu Fiehler (1993), Wagner (1997), Weingarten/Fiehler (1988).

25 Vgl. dazu das Kap. 2.3.2.

26 Vgl. dazu Duranti (1986).

27 Vgl. dazu Chapman (1992), Eklundh (1994), Ferrara/Brunner/Whittemore (1991), Naumann (1995), Uhlirova (1994), Wilkins (1991).

28 Vgl. dazu Collot/Belmore (1996), Günter/Wyss (1996), Haase u.a. (1997), Herring (1996), Pansegrau (1997), Quasthoff (1997).

vorstrukturiert.[29] Manche AutorInnen schlagen vor, E-Mail aufgrund seiner medialen Form dem Bereich der Schriftlichkeit und aufgrund seiner konzeptionellen Form dem Bereich der Mündlichkeit zuzuordnen.[30] Andere betrachten die asynchronen Formen öffentlicher Netzkommunikation konzeptionell als schriftlich, die synchronen Formen wie beispielsweise IRC dagegen als stark mündlich orientiert.[31] E-Mails können jedoch kontextübergreifend weder als strikt mündlich (z.B. aufgrund der seriell erzeugten Rahmung) noch als strikt schriftlich angesehen werden (z.B. weil viele Nachrichten online geschrieben werden und ihnen somit die Plan- und Editorstrategien fehlen). So sprechen Günther/Wyss (1996, S. 82) von einem „Bereich verschrifteter Mündlichkeit oder mündlicher Schriftlichkeit". Von Spitzer (1986, S. 19) wird die E-Mail-Kommunikation als „talking in writing" bezeichnet, denn die TeilnehmerInnen verwenden die Schriftsprache so, als ob sie (mündliche) Konversation betreiben würden.[32]

Einflüsse netzbasierter Kommunikationsformen auf Gruppenprozesse und Entscheidungsfindung

Innerhalb der kommunikationswissenschaftlichen Forschung bilden Untersuchungen dazu, ob und wie elektronisch vermittelte Kommunikation Einfluss auf Gruppenprozesse und Entscheidungsfindung nehmen kann, einen wichtigen Forschungsstrang. Hier stellt sich zunächst die Frage, was die Kommunikation innerhalb einer Diskussionsliste überhaupt zu einer Gruppenkommunikation macht.[33] So können Teilnehmer, die regelmäßig einen Beitrag in eine Diskussionsliste stellen (sog. „Poster") zu „public personae" werden, deren Einstellungen und Stil den anderen Kommunikationspartnern vertraut werden. Sie erzeugen so Kontinuität und vermitteln zusammen mit dem offenen Kommunikationsstil, den prinzipiell freundschaftlichen Einstellungen und den gemeinsamen Interessensgebieten eine besondere Art von Gruppengefühl. Das Interesse der Forscher an dieser Gruppenkommunikation gilt der Qualität der getroffenen Entscheidungen sowie der Zeit, die für diese benötigt wurde. Sproull/Kiesler (1991) stellten hierzu fest, dass die Breite an Ideen und Meinungen innerhalb elektronischer Listen für innovativere und bessere Entscheidungen sorgen kann.

SozialwissenschaftlerInnen fragen auf der Makroebene nach den möglichen Veränderungen der Gesellschaft durch eine weltweite Vernetzung,[34] während auf der

---

29 Vgl. dazu Herring (1996).

30 Vgl. dazu Pansegrau (1997).

31 Vgl. dazu Haase u.a. (1997).

32 Zur Dialogizität in medialer Schriftlichkeit vgl. auch Storrer (2000b).

33 Vgl. dazu Korenman/Wyatt (1996).

34 Hierbei wird zumeist eine Entwicklung der (Kommunikations-) Gesellschaft hin zu einem „Global Village" gesehen, indem die kommunikativen Treffpunkte im Internet mit „virtuellen Marktplätzen" verglichen werden (vgl. dazu Negroponte 1995, Tapscott 1996b, Schmutzer 1997). Im durch die neuen Kommunikationsmedien geschaffenen „Cyberspace" gilt das Interesse der ForscherInnen auch den staatlichen Kontrollmöglichkeiten und Demokratisierungspotentialen, beispielsweise im Rahmen

Mikroebene die Frage nach der Veränderung sozialer und kommunikativer Netzwerke durch die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien im Mittelpunkt steht. Hierbei wird beispielsweise untersucht, ob durch das neue Medium Kontaktmöglichkeiten zu- oder abnehmen bzw. ob neue Freundschaften geschlossen werden können.[35] Als bisheriges Ergebnis kann festgehalten werden, dass durch die Nutzung netzbasierter Kommunikationsformen die geographische Reichweite neuer Freundschaften zunimmt, der Nahbereich davon jedoch nicht betroffen wird. Die „alten" Kommunikationskreise werden somit nicht substituiert, sondern ergänzt. Kommunikation mit und über den Computer führt also – nach dem heutigen Wissensstand – *nicht* zu Isolation oder zur Vernachlässigung des kommunikativen Nahbereichs.[36]

Im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Beziehungen bildet auch das Thema Gemeinschaft einen wichtigen Forschungsstrang. Die „virtuellen Gemeinschaften", wie sie z.B. in Diskussionslisten, Newsgroups oder MUDs anzutreffen sind, werden dabei auf ihre Entstehung, ihre Normen bzw. Netiquetten, auf Zusammengehörigkeitsgefühle sowie auf Rituale und Lebensstile untersucht.[37] Forschungsgegenstand sind vor allem die MUDs, bei denen sich die TeilnehmerInnen in anonymen Kommunikationssituationen gemeinsam bei Rollenspielen engagieren.[38] Die Anonymität innerhalb der Netzkommunikation konfrontiert nicht nur die Rollentheorie, sondern auch die Identitätsforschung mit neuen Phänomenen.[39] So können Kommunizierende spielerisch mehrere Identitäten „ausprobieren", bis hin zum sogenannten „gender switch".[40]

Ergebnisse liegen dementsprechend auch zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden hinsichtlich des Netzzugangs und der Netznutzung vor.[41] Dahinter steht die Beobachtung, dass Frauen im Internet nicht nur unterrepräsentiert sind, sondern auch weniger Gesprächsraum in Anspruch nehmen.[42] Erklärungsmöglichkeiten werden zum einen in der geschlechtsspezifischen Sozialisation gesucht, aber auch ökonomische und temporäre Aspekte scheinen einen Einfluss zu haben.[43] Neben der zumeist quantitativen Erfassung des unterschiedlichen Zugangs zur elektronischen Kommunikationswelt finden sich hier auch Studien zu qualitativen Unterschieden in den Interaktions- und Kommunikationsformen. So konstruieren nach Herring (1994)

---

sozialer Bewegungen (vgl. dazu Bühl 1997, Poster 1997, Greve 1997).

35 Vgl. dazu Gräf (1997) und Döring (2000a).

36 Vgl. dazu Döring (1996 u. 1997a).

37 Vgl. dazu Baym (1995), Bromberg (1996), Harrison (1996), Höflich (1996), Thimm/Ehmer (2000).

38 Vgl. dazu Vogelgesang (2000).

39 Vgl. dazu Döring (1997b), Thimm/Ehmer (2000), Turkle (1995).

40 Zur möglichen variablen Anonymität im Chat vgl. Gallery (2000).

41 Vgl. dazu Döring (2000b).

42 Nach einer neuen Studie sollen in den USA im Jahr 2000 erstmals mehr Frauen als Männer das Internet genutzt haben. In Europa wächst der relative Anteil der Nutzerinnen ebenfalls kontinuierlich, er liegt jedoch deutlich niedriger. So betrug in Deutschland der Anteil der Frauen beim Netzzugang im Juni 2000 31,7 % (vgl. dazu Internetnutzung von Zuhause 2000).

43 Vgl. dazu Dorer (1997).

Frauen und Männer im Netz unterschiedliche Gemeinschaften, Kulturen, kommunikative Praktiken und Normen. Als typische männliche Werte gelten dabei die Rede- und Zensurfreiheit sowie die Offenheit im Ausdruck. Kontroverse Debatten werden von den „typischen Männern“ zum Zweck der Wissenserweiterung geführt. Als typische weibliche Werte gelten dagegen Einfühlung, Empathie und die Offenheit für die Bedürfnisse anderer. Tannen (1994) stellt hierzu fest, dass Männer vorwiegend am Austausch von Informationen interessiert sind, während Frauen E-Mails vorwiegend versenden, um Beziehungen voranzutreiben und aufrechtzuerhalten. Die Analysen von Herring (1994 und 1996) widersprechen Tannen insofern, als nach Herring beide Geschlechter ihre E-Mails interaktiv strukturieren und für beide der reine Austausch an Informationen nur den zweiten Platz einnimmt.

2.3 Netzbasierte Kommunikation in Unternehmen

In Unternehmen finden computervermittelte Kommunikation und Informationsweitergabe meist über ein lokales Netzwerk mit beschränkten Zugangsmöglichkeiten für Außenstehende statt. E-Mail, Bulletin Boards und Intranet sind dabei die derzeit am weitesten verbreiteten Varianten netzbasierter Kommunikation. Der Austausch von E-Mails und die Diskussion vieler mit vielen im Rahmen sogenannter organisationsinterner Diskussionslisten bzw. Bulletin Boards sind dabei normalerweise Bestandteil eines speziellen Gruppenprogramms (auch Groupware bzw. CSCW-Applikation genannt). Als gemeinsame Informationsräume stehen zusätzlich verteilte Hypertext-Systeme wie das Intranet und spezielle Datenbanken zur Verfügung.

Kooperative Arbeitsprozesse auf der Basis von E-Mail bzw. asynchronen Gruppenprogrammen fallen vor allem in das Forschungsgebiet der Computer Supported Cooperative Work (CSCW-Forschung), einem interdisziplinären Forschungsfeld, das sich mit der Computerunterstützung für die Gruppenarbeit befasst.[44] Beschäftigten sich CSCW-Studien ab 1984 zunächst mit Fragen der Entwicklung und des Einsatzes spezifischer Applikationen, weitete sich das thematische Spektrum im Laufe der Jahre auch auf betriebswirtschaftliche, psychologische, soziologische und technische Aspekte aus. Der Großteil der Untersuchungen widmet sich der Unterstützung des Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsverhaltens durch die verwendeten Applikationen.

Electronic Mail und Bulletin Boards

In der Organisationsforschung unterscheidet man zwischen Aushandlungsmedien (typisch hierfür sind beispielsweise Face-to-face-Begegnungen wie „Meetings“ bzw. Arbeitsbesprechungen) und Ratifizierungsmedien, zu denen üblicherweise schriftliche Kommunikationsformen mit dokumentierender Funktion (z.B. Akten) gerechnet werden. Analog zur Frage nach dem mündlichen oder schriftlichen Charakter des

[44] Für einen Überblick vgl. Teufel u.a. (1995).

Mediums gilt auch hier die Feststellung, dass sich das Kommunikationsmedium E-Mail weder eindeutig als Aushandlungs- noch als Ratifizierungsmedium charakterisieren lässt.[45]

Nach Stegbauer (1995) gleichen geübte Anwender die Schwächen des Mediums durch die soziale Integration von verschiedenen Kommunikationsmedien aus. In den meisten Unternehmen ist E-Mail daher ein Kommunikationsmedium unter anderen. Ziv (1996) stellte hierzu fest, dass E-Mails vor allem zum Versenden oder Anfordern kurzer Antworten sowie für das Einberufen von Meetings oder das Verabreden zu Telefongesprächen genutzt werden. Für den Austausch zwischen mehreren Beteiligten sowie allgemein für substantiellere Kommunikation innerhalb der eigenen Gruppe wurden Face-to-face-Treffen von den Mitarbeitern als unabdingbar betrachtet, für die Kommunikation zwischen zwei Mitarbeitern und für die Kommunikation nach außen dagegen weniger. Murray (1988) stellt demgegenüber heraus, dass die Auswahl eines Mediums abhängig ist vom Feld (dem Thema, der Organisation des Themas, der Fokussierung und Orientierung am Thema sowie der Distanz zwischen Sprache und Aktivität), vom Produzenten-Rezipienten-Verhältnis (der sozialen Beziehung der Beteiligten) sowie vom Setting (den institutionellen Konventionen sowie Raum- und Zeitabhängigkeiten). Kommt es nach der Auswahl eines ursprünglichen Mediums zu einem Medienwechsel, lässt dies darauf schließen, dass ein Wechsel in einer der drei Dimensionen (Feld, interpersonelle Beziehung, Setting) vorausgegangen ist. Nach einer Untersuchung von Trevino/Daft/Lengel (1990) richten sich Manager eines Unternehmens bei ihrer Medienauswahl vor allem danach, ob eine elektronisch vermittelte Nachricht wirklich nur eine einzige bzw. eindeutige Interpretation zulässt und welche symbolische Bedeutung der Nutzung eines bestimmten Mediums in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext zugeschrieben wird.

Die meisten Untersuchungen beschäftigen sich mit den Vor- und Nachteilen des neuen Mediums in organisatorischer Hinsicht. So ist es für Unternehmen interessant zu erfahren, wie gut ein Kommunikationsmittel Grundprobleme der organisatorischen Kommunikation – Genauigkeit, Schnelligkeit, Bequemlichkeit, Vertraulichkeit, Komplexität und Strukturierbarkeit – lösen kann.[46] Vor- und Nachteile der neuen Kommunikationsmedien für die Unternehmen lassen sich vorab jedoch nur schwer bestimmen. Es gibt sowohl intendierte Auswirkungen („first level effects“) als auch nicht-intendierte Folgen („second level effects“).[47] Die intendierten „first level effects“ umfassen eine vermehrte und damit auch bessere Kommunikation in der Organisation, die aktive Teilnahme und Einbindung größerer Mitarbeitergruppen, Solidarität, Gleichheit und Partizipation für alle, bessere Entscheidungen durch mehr Teilnehmer und damit auch mehr Ideen sowie die Möglichkeit einer administrativen und geographischen Dezentralisierung. Insgesamt wird eine Steigerung der Produktivität und der Effizienz des Unternehmens erwartet. So fühlen sich z.B.

---

45 Vgl. dazu Stegbauer (1995).

46 Picot (1993, S. 151).

47 Vgl. dazu und im Folgenden Sproull/Kiesler (1991).

Firmenangehörige, die regelmäßig E-Mail benutzen, besser informiert und damit auch besser integriert. Zudem werden durch die neuen Kommunikationsmedien auch über die eigene Arbeitsgruppe hinaus informelle Verbindungen möglich.[48] Als weiterer positiver Effekt im Zusammenhang mit der durch E-Mail bewirkten Erhöhung der Kommunikation in einem Unternehmen wird die Zunahme der vertikalen Kommunikation von „unten nach oben“ angesehen.[49] Von Interesse für die meisten Unternehmen ist in diesem Zusammenhang auch die Unterstützung moderner Managementmethoden durch die neuen Kommunikationstechnologien. Management-Konzepte wie „Customer Focus“, „Lean Organisation“ bzw. „Lean Management“ brauchen kürzere Informationswege und neue Partizipationsmöglichkeiten. Als Lösung werden Intranet und die konzernweite Verwendung von E-Mail angesehen. Netzbasierte Kommunikationstechnologien sind aber auch für verteilt operierende Unternehmen attraktiv, da die Einführung von Netzwerken betriebliche Ressourcen und Firmenwissen für viele verfügbar macht. So können Kontakte zu Firmenmitgliedern im Außendienst, zu Telearbeitern, aber auch zu Lieferanten und Kunden aufrechterhalten und verbessert werden.[50]

Allerdings finden sich immer wieder auch Warnungen vor den nicht-intendierten und z.T. auch nicht antizipierbaren Folgen („second level effects“) der Nutzung von E-Mail, so z.B. vor der Zunahme der Kontrolle durch das Management, vor einer möglichen Entfremdung unter den Mitarbeitern, vor einer Aushöhlung des Datenschutzes, da Nachrichten in „falsche“ Hände gelangen können usw. Nach Sproull/Kiesler (1991) animiert E-Mail generell zu verstärkter informeller Kommunikation wie z.B. Klatsch. Stegbauer (1995) stellt hierzu jedoch fest, dass diejenigen, die schon unter der Verwendung anderer Medien keine informelle Beziehung hatten, auch bei E-Mails einen eher formalen Charakter beibehalten. Verantwortlich gemacht wird hierfür u.a., dass es den Kommunizierenden schwerer fällt abzusehen, wie der Empfänger mit der Nachricht umgeht. E-Mails werden daher „nach oben“ oft formeller als „nach unten“ formuliert.[51] Inwieweit sich ein Unternehmen durch den Einsatz von E-Mail verändert, ist somit nicht nur von den technischen Gegebenheiten, sondern auch von sozialen Faktoren – wie beispielsweise sozialen Netzwerken – abhängig.[52]

Verteilte Hypertextsysteme

Daten können in vernetzten Systemen auf verschiedene Art und Weise zur Verfügung gestellt werden, doch ist die Verwendung von Hypertexten bzw. HTML-Dokumenten am gebräuchlichsten. Ein HTML-Dokument ist eine organisierte Sammlung von Text- und Grafik-Elementen, verbunden mit URLs (Universal Resource

---

48 Vgl. dazu Feldman (1987).

49 Vgl. dazu Adams/Todd/Nelson (1993), Sproull/Kiesler (1986), Stegbauer (1995).

50 Vgl. dazu Sproull/Kiesler (1991).

51 Vgl. dazu auch Holland/Wiest (1991).

52 Vgl. dazu Garton/Wellman (1995), Ziv (1996).

Locaters),[53] die auf andere Hypertext-Dokumente verweisen und damit eine nicht-lineare, sprunghafte Rezeption ermöglichen.[54] In Unternehmen sind solche „Webseiten“ meist in einem Intranet zusammengefasst.

Kommunikationsinhalte sowie die Gestaltung von Webseiten sind vor allem Forschungsgegenstand der Kommunikationswissenschaften, der Mediensoziologie sowie der Linguistik. Studien aus dem Bereich der Informationswissenschaften und der Betriebswirtschaft beschäftigen sich eher mit Fragen des Screen Designs[55] oder des Marketings. In den Kommunikationswissenschaften steht zunächst der Aspekt der Veränderung von Massenkommunikation im Vordergrund.[56] Als Kennzeichen für diese Form der medial vermittelten Kommunikation wird auch hier die Asynchronität von Herstellung und Rezeption der Nachrichten und die dadurch beschränkte Möglichkeit einer wechselseitigen Bezugnahme innerhalb des Mediums angegeben. Diese Arbeiten sind häufig noch stark am kybernetischen Stimulus-Response-Modell ausgerichtet und werden damit den Charakteristika des neuen Mediums nicht immer gerecht.

Linguistische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die meisten Texte auf HTML-Seiten kurz, fragmentarisch und in relativ abgeschlossene Einheiten zerlegt sind.[57] Als besonderes Kennzeichen gelten die nicht-linearen Verweisstrukturen auf weiterführende Informationen per Hyperlink.[58] Des Weiteren kann der Text jederzeit verändert (z.B. aktualisiert) werden und ist somit nicht unbedingt als abgeschlossene, endgültige Fassung angelegt. Diese Anordnung ermöglicht eine selbstgewählte Rezeption, wodurch für die Produzenten von Webseiten im Dunkeln bleibt, ob, wann und wie etwas rezipiert wird. Vor allem kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine HTML-Seite „Wort für Wort“ gelesen wird. So gehören zu den typischen Umgangsweisen mit einem Hypertext neben dem Anschauen und Lesen der einzelnen (Text-) Elemente auch das Linken[59] und das Scrollen.[60] Wenn die Texte von den Rezipienten nicht unbedingt linear „gelesen“ werden, muss die kohärente Interpretation stärker durch kognitive Prozesse des Rezipienten hergestellt werden.[61] Übersichtsgraphiken ermöglichen hier erste Orientierungsmöglichkeiten. Häufig werden auch Farbleitsysteme eingesetzt, um die Zugehörigkeit zu einem bestimmten

---

53 Eine URL ist die vollständige Angabe einer Internet-Adresse.

54 Vgl. dazu Storrer (2000a).

55 Darunter wird die Ausgestaltung von HTML-Seiten verstanden.

56 Vgl. dazu Bickel (1998), Höflich (1995), Krotz (1995), Wehner (1997a u. 1997b), Weingarten (1997), Weisenbacher/Sutter (1997).

57 Vgl. dazu Bolter (1997), Gray (1993), Krajewski (1997), Schmitz (1998).

58 Unter Hyperlinks werden Querverweise in einer Webseite zu anderen Informationen im World Wide Web (WWW) verstanden. Sie sind zumeist farblich gekennzeichnet.

59 Link ist eine Abkürzung für Hyperlink (Querverweis in einer Webseite). Unter Linken wird das Aufsuchen der verschiedenen Seiten verstanden.

60 Unter Scrollen versteht man die Auf- und Abbewegung auf einer HTML-Seite über die an den Seiten befindlichen Bildlaufleisten.

61 Vgl. dazu Weingarten (1997).

Themengebiet zu kennzeichnen.[62] In vielen Analysen zu Webseiten wird hervorgehoben, dass die Schrift ihre ursprüngliche „Selbständigkeit“ verliert und in komplexe Zeichengebilde eingeht, vor allem wenn es zu Verknüpfungen von geschriebenem und gesprochenem Text, bzw. von Text, Ton oder Bildern kommt.[63] Ein weiteres Charakteristikum stellt auch das „flüchtige Moment“ von Webseiten dar: Webseiten können so gestaltet sein, dass sich die Seiten bzw. Bilder darauf von alleine oder durch einen „Mausklick“ verändern. Dazu kommt, dass entsprechend dem Aktualitätsanspruch des Mediums die Inhalte häufig in kurzen Zeitabständen verändert werden.

Nicht befriedigend gelöst bleibt damit die Frage, wo ein HTML-Text anfängt bzw. aufhört, und welche Gestaltungselemente – von den Rahmen bzw. Frames[64] einer Seite bis hin zu den sogenannten Buttons[65] des betrachtenden Browsers – zum eigentlichen Text noch hinzuzuzählen und damit in die Analyse einzubeziehen sind.[66] Die meisten Arbeiten beschränken sich zudem auf öffentlich zugängliche Webseiten bzw. auf die Außendarstellung von Unternehmen in der sogenannten Homepage.[67] Hier schließen sich Untersuchungen zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden via „Gästebuch“[68] bzw. zur Kommunikation unter den Kunden vermittels der über die Homepage zugänglichen Diskussionslisten an.[69]

---

62 Vgl. dazu Jakobs (1998).

63 Vgl. dazu Schmitz (1997).

64 Ein Frame ist ein eigenständiger Teilbereich eines Browser-Fensters.

65 Als Buttons bezeichnet man die Flächen eines Programms, über die eine Aktion durchgeführt werden kann. Bei einem Internet-Browser sind Buttons zumeist sehr kleine quadratische (Werbe-) Flächen.

66 Vgl. dazu Moes (2000).

67 Unter einer Homepage versteht man die Titelseite mehrerer zusammengehörender HTML-Seiten im Internet.

68 Vgl. dazu die Studie von Diekmannshenke (2000), der den Gästebuchklatsch als neue Kommunikationsform deklariert, die sich durch bestimmte Charakteristika von anderen Formen der elektronisch vermittelten Kommunikation (in E-Mails, Newsgroups, Diskussionslisten und Chats) unterscheidet.

69 Vgl. dazu Gatzke/Monse (1997), Hagel III/Armstrong (1997), Hoffmeister/Roloff (1996), Jungbauer (1996).

2.4 Resümee

Die meisten Untersuchungen zu netzbasierten Kommunikationsformen beziehen sich auf die öffentlich zugängliche Kommunikation, wie sie in Newsgroups, Diskussionslisten und HTML-Seiten, die über das Internet verbreitet werden, stattfindet. Untersuchungsergebnisse über öffentliche Netzkommunikation sowie andere anonymisierte Kommunikationskontexte (wie z.B. Ad-Hoc-Gruppen) können jedoch nicht ohne Weiteres auf die innerbetriebliche Netzkommunikation übertragen werden, denn hier kommt es auch zu Kontakten über Medien mit einer sogenannten „höheren Präsenz“,[70] über die dann Kontextinformationen ausgetauscht werden können.
Kritisch müssen hier vor allem die Ergebnisse der Arbeitsgruppe um Sproull/Kiesler betrachtet werden. In Untersuchungen über die Verwendung von E-Mail in Arbeitskontexten bestätigen Holland/Wiest (1991 u. 1992) zwar den formlosen Charakter der Mitteilungen, doch deuten ihre Ergebnisse darauf hin, dass bei einer Kommunikation von „unten nach oben“ mehr Wert auf eine ansprechende Form gelegt wird als für den Austausch von Mitteilungen innerhalb der eigenen Abteilung. Ferner ist durch die Vielzahl der unterschiedlichen Kontakte auch eine soziale Kontrolle gewährleistet. Gerade durch das Zusammenspiel der verschiedenen Medien und Kommunikationsformen kommt es in Arbeitskontexten deswegen nicht unbedingt zu einer „gleicheren“ Kommunikation bzw. zu „egalitäreren“ Strukturen.

Nicht nur die verschiedenen Kontexte, sondern auch die unterschiedlichen Zugänge zum Forschungsgegenstand führen dazu, dass die Ergebnisse entweder nicht übertragen werden können oder zum Teil sogar widersprüchlich sind. So ist anhand der Speicherung der sogenannten „Logfiles“[71] einer E-Mail-Kommunikation nur eine auf die Ergebnisse der Kommunikation gestützte Forschung in Form von Inhaltsanalysen möglich. Die Nutzung des Mediums und das Verhalten der Anwender (beispielsweise das Erzeugen und Rezipieren von E-Mails) kann damit nicht detailliert in seinem Ablauf erfasst werden. Bei prozessorientierten Fragestellungen werden daher meist Fragebögen, Experimente oder Simulationsstudien eingesetzt. Gerade bei Untersuchungen in Labors und mit experimentell gebildeten Gruppen, die in der Regel aus Studierenden bestehen, welche nicht über eingespielte Routinen auf der Basis einer gemeinsamen Interaktionsgeschichte verfügen, können jedoch die Ergebnisse allenfalls auf anonyme Kontexte übertragen werden. Um Informationen über den Kontext, insbesondere über den Ablauf des kommunikativen Geschehens, zu erhalten, sind ethnographische und registrierende Untersuchungen, in denen die Kommunikationssituation beobachtet und aufgezeichnet wird, erforderlich. Solche

---

[70] Darunter werden Kommunikationsformen verstanden, die sich durch einen höheren Informationsreichtum bzw. die Belegung mehrerer Kommunikationskanäle auszeichnen.

[71] Ein Logfile ist ein Datensatz, der sowohl den Inhalt als auch die Übermittlungsdaten einer elektronischen Nachricht speichert.

Studien sind bezogen auf die Untersuchung netzbasierter Kommunikation in Arbeitskontexten jedoch relativ selten.[72] Die Ursache liegt vor allem darin, dass sich hier der Zugang als recht schwierig erweist, da die meisten Unternehmen auf eine Anfrage ablehnend reagieren. Schon Experteninterviews, aber auch standardisierte Fragebögen werden von den Unternehmen als zeitaufwendige Aktion, in der sie für sich selbst keine Vorteile sehen, betrachtet. Möchte man Beobachtungen am Arbeitsplatz sowie Aufzeichnungen der Unternehmenskommunikation durchführen, gestaltet sich der Zugang noch erheblich schwieriger, da den ForscherInnen hier potentiell sensible Inhalte (wie z.B. Betriebsgeheimnisse oder Kundeninformationen) zugänglich werden. Entsprechend stark sind dementsprechend auch die Bedenken der Unternehmen gegen diese Art von Forschung „vor Ort".

Die vorliegende Studie verbindet den ethnographischen mit dem registrierenden Zugang und kann damit, wie es für die Analyse elektronisch vermittelter Kommunikation in Unternehmen erforderlich ist, den Kontext mit einbeziehen. Das solchermaßen erhobene Datenmaterial ermöglicht sowohl eine inhaltliche Auswertung von Kommunikation, Interaktion und Arbeit mittels der elektronischen Dokumente, lässt aber, basierend auf der Analyse der audiovisuellen Daten, auch Aussagen zur Nutzung des Mediums zu. Sowohl im nur schwer zugänglichen Untersuchungsgegenstand als auch im erhobenen Datenmaterial und den darauf angewandten Forschungsmethoden liegt somit die besondere Qualität der vorliegenden Forschungsarbeit.

[72] Vgl. dazu beispielhaft die Studien von Murray (1988) und Ziv (1996). Der Zugang zum Kontext wird auch über andere Methodenkombinationen wie z.B. über die Verbindung von registrierendem Zugang und Interviews gesucht (vgl. dazu Kleinberger Günther/Thimm 2000). Als Beispiel für eine interpretative Fallstudie sei hier die Studie von Trauth/Jessup (2000) erwähnt, in der die Ziele, Inhalte und Ergebnisse computervermittelter Kommunikation in einer Organisation unter Heranziehung von Ethnographie, Hermeneutik und Grounded Theory analysiert werden.

3 Das methodische Instrumentarium

Um den genuinen Charakter der Kommunikation, Interaktion und Arbeit in einem vernetzten Unternehmen zu erschließen, war es erforderlich, verschiedene Texte zu erheben und Praktiken offen zu legen, um sowohl die Arbeitsprozesse als auch die dabei produzierten Arbeitsergebnisse – in Form von verschiedenen Texten –in die Analyse mit einzubeziehen. Orientiert an den Besonderheiten des Gegenstands entschloss ich mich daher zu einer Methodenkombination im Sinne einer Verbindung rekonstruktiver und registrierender Verfahren: Im Rahmen einer Fallstudie verknüpfte ich die teilnehmende Beobachtung mit einer audiovisuellen Dokumentierung von Arbeitsprozessen und -ergebnissen. Bei den so erhobenen Daten handelt es sich zum einen um schriftliches Material in Form von sogenannten Logfiles[73] aus dem Gruppenprogramm, Verschriftungen einzelner Passagen der audiovisuellen Aufzeichnungen sowie in Form von Feldnotizen. Zum anderen liegen Daten als bewegte und unbewegte Bilder bzw. als Text-Bild-Kombination vor. Dazu gehören die Videoaufnahmen des Arbeitsplatzes, die HTML-Seiten aus dem Intranet und der Homepage des Unternehmens sowie die verschiedenen Bildschirmmitschnitte. Die erhobenen Daten wurden konversationsanalytisch unter Berücksichtigung des spezifischen Kontextes analysiert. In der methodischen Vorgehensweise, der Zusammensetzung des Datenmaterials und in Bezug auf die Forschungsfragen orientiert sich die vorliegende Studie an den ethnomethodologischen „studies of work“.

3.1 Die kulturell kontextualisierte Konversationsanalyse

Ethnographie und teilnehmende Beobachtung

Ethnographie bedeutet Entdeckung des Unbekannten und damit „die Hervorhebung eines Phänomenbereichs gelebter und praktizierter Sozialität“.[74] Während der Begriff ursprünglich die „Beschreibung der Lebensverhältnisse und Sitten fremder Völker“ bezeichnete, definiert die neuere phänomenologische Soziologie Ethnographie als die *„in genauer Beobachtung des Feldes gewonnene Beschreibung, auf welche Weise die Angehörigen einer Kultur wahrnehmen, abgrenzen und einordnen, wie sie ihre Handlungen durchführen und welche Bedeutungen sie den Handlungen und Objekten zuschreiben, die in ihrer Kultur vorkommen“*.[75] Ethnographie kann damit auch als „Interpretation von Kultur“ aufgefasst werden.[76] Sie geht zumeist mit

---

[73] Darunter wird die elektronische Speicherung einer E-Mail in einem Datensatz (außerhalb des verarbeitenden E-Mail-Programms) verstanden.

[74] Amann/Hirschauer (1997, S. 11).

[75] Lexikon zur Soziologie (1994, S. 186).

[76] Clifford (1995, S. 132). Eine Zusammenfassung der Aufgaben und Ziele einer Ethnographin findet

einer Vertextlichung der Feldforschungserfahrungen und dementsprechend mit einer gewissen „Objektivierung in Textgestalt“ (Fuchs/Berg 1995)[77] einher. In diesem Zusammenhang verweist der in der ethnographischen Fachwelt verwendete Begriff des „othering“ auf die Einsicht, *„daß die Anderen nicht einfach gegeben sind, auch niemals einfach gefunden oder angetroffen werden – sie werden gemacht.“*[78] Der Anspruch geht dahin, Darstellungen zu erzeugen, die so verfasst sind, dass sie die Anderen (und deren Kommunikationen) präsent machen, beispielsweise durch eine Wiedergabe von Gesprächsausschnitten im Text oder durch einen ethnographischen Film.[79] Dementsprechend versucht auch diese Arbeit mit Hilfe von Verschriftungen einzelner Ausschnitte aus dem audiovisuellen Material (sogenannten Transkripten) sowie mittels der Abbildung der elektronischen bzw. elektronisch vermittelten Texte dem postulierten Anspruch gerecht zu werden.

Auch die berufliche Sonderwelt eines vernetzten Unternehmens kann dabei methodisch als fremde Kultur behandelt werden, der man sich über „kontrolliertes Fremdverstehen“ (Amann/Hirschauer 1997) und über ein „Herausarbeiten von Bedeutungsstrukturen“ (Geertz 1994) annähert. Die Untersuchung einer Kultur besteht dann darin, *„Vermutungen über Bedeutungen anzustellen, diese Vermutungen zu bewerten und aus den besseren Vermutungen erklärende Schlüsse zu ziehen“*.[80] Die Beschäftigung mit dem „alltäglich Fremden“ hat dabei das Ziel, die sozialen Praktiken und Kommunikationsprozesse der betreffenden lokalen Gruppen zu analysieren.[81] Eine ethnographische Forscherin muss dabei Gespür für den fremden Kontext entwickeln.[82] Sie muss immer die Alltäglichkeit des Forschungszusammenhanges in Frage stellen, auch wenn diese für die Akteure selbst weitgehend fraglos ist.[83]

Ethnomethodologische Konversationsanalyse und die „Studies of Work“

Die ethnomethodologische Konversationsanalyse orientiert sich an Prinzipien, die bereits in mehreren Untersuchungen angewandt und in verschiedenen Arbeiten expliziert wurden.[84] Der Forschungsansatz hat sich Anfang der 70-er Jahre in den USA unter der Bezeichnung „conversation analysis“ als eigene Forschungsrichtung aus der Ethnomethodologie entwickelt, welche in den 60er Jahren durch Harold Garfin-

---

sich bei Moerman (1992, S. 23ff.)

77 Dies ist bei den meisten wissenschaftlichen Studien der Fall. Ergebnisse können aber auch in einem ethnographischen Videofilm oder in Bilderausstellungen präsentiert werden. Im Fall der neuen Medien bietet sich auch eine Präsentation der Ergebnisse auf CD-ROM an.

78 Fabian (1995, S. 337).

79 Fabian (1995, S. 361).

80 Geertz (1994, S. 30).

81 Fuchs/Berg (1995, S. 28ff).

82 Clifford (1995, S. 127).

83 Vgl. dazu Cicourel (1974).

84 Für eine Darstellung der Prinzipien vgl. Bergmann (1988 u. 1994); für exemplarische Studien vgl. Ayaß (1997), Bergmann (1993) und Meier (1997). Zu den paradigmatischen Arbeiten der Konversationsanalyse vgl. Sacks (1992) sowie Sacks/Schegloff/Jefferson (1974).

kel begründet wurde. Sein Ziel war es zu erklären, wie die Welt sinnhaft strukturiert und geordnet, im alltäglichen Handeln erfahren, beschrieben und erklärbar („accountable“) gemacht wird.[85] Das bedeutet, die als selbstverständlich empfundenen Methoden aufzudecken, mit denen die kompetent handelnden Angehörigen einer Kultur ihre Alltagshandlungen durchführen. Die wichtigsten Grundannahmen der Ethnomethodologie kommen in den Begriffen der Vollzugswirklichkeit, der Reflexivität praktischer Beschreibungen und Erklärungen sowie der Indexikalität zum Ausdruck. „Vollzugswirklichkeit“ meint, dass die gesellschaftliche Wirklichkeit von den Handelnden selbst, also im Vollzug ihres Tuns, jeweils neu hergestellt wird. Besonderes Merkmal praktisch-alltäglicher Handlungen ist die Kontextgebundenheit von Äußerungen (Indexikalität), die sich in Verweisen auf situationsabhängige Referenzmittel manifestiert. Die Reflexivität der praktischen Beschreibungen und Erklärungen lässt sich dann an der Indexikalität der sprachlichen Äußerungen feststellen.

Basierend auf diesen Grundannahmen geht die Konversationsanalyse davon aus, dass auch Gespräche eine methodische Geordnetheit aufweisen. Untersuchungsgegenstand sind die natürlichen, realen und damit nicht experimentell erzeugten Gespräche, welche auf Tonband oder Video aufgezeichnet werden. Von diesen Aufzeichnungen werden dann Verschriftungen – sogenannte Transkripte – erstellt. Als zentrale analytische Ressourcen gelten dabei die Organisation des Sprecherwechsels – das sogenannte „turn-taking“ –, das „recipient design“ – d.h. das spezifische Zuschneiden einer Äußerung auf den Rezipienten und die Gesprächssituation[86] –, Reparaturmechanismen sowie Äußerungssequenzen. Die Gültigkeit der Analysen wird dadurch nachgewiesen, dass entweder im Material nach gleichartigen Phänomenen gesucht wird, die eine zuvor aufgestellte Hypothese unterstützen, oder dass nach abweichenden Fällen gesucht wird, um nachzuweisen, dass auch die Akteure selbst diese als Verstöße gegen das Orientierungsmuster behandeln. Fallunabhängige Prinzipien und Mechanismen der Interaktion können so identifiziert und herausgearbeitet werden.

Mit Arbeitstätigkeiten und ihren besonderen Qualitäten befasst sich die Ethnomethodologie speziell im Rahmen der sogenannten „Studies of Work“.[87] Ausgangspunkt dieser Arbeiten ist die Beobachtung einer deskriptiven „Lücke“ in Bezug auf die Details praktischer Tätigkeiten, die für die Praktiker in der Regel selbstverständlich, unproblematisch und damit „uninteressant“ sind. Ziel der ethnomethodologischen „Studies of Work“ ist es zu bestimmen, *genau wie* der Vollzug praktischer Tätigkeiten vor sich geht, das heißt zu beschreiben, wie die der Arbeit zugrunde liegenden notwendigen Kompetenzen und das praktische Wissen aussehen.[88] Im

---

85 „Ethnomethodological studies analyze everyday activities as members' methods for making those same activities visibly rational-and-reportable-for-all-practical-purposes, i.e., ‘accountable’, as organizations of commonplace everyday activities.“ (Garfinkel 1967, S. VII)

86 Sacks/Schegloff/Jefferson (1974, S. 727).

87 Vgl. dazu Garfinkel (1986); für eine Übersicht vgl. Bergmann (1991).

88 Vgl. dazu Garfinkel/Lynch/Livingston (1981).

Gegensatz zur Konversationsanalyse, deren Gegenstand vor allem die sprachliche und nicht-sprachliche Interaktion ist, berücksichtigen die „Studies of Work“ darüber hinaus alles, was sich im Vollzug von Arbeitstätigkeiten ereignet, wie z.B. den technischen Umgang der Praktiker mit den Arbeitsgegenständen oder die im Rahmen der Arbeit entstehenden Produkte bzw. Dokumente. Des Weiteren wird die (Unteilbarkeit der) lokale(n) Produktion von sozialer Ordnung in den verkörperten Praktiken (der sogenannten „embodied practice“) der Handelnden betont. Hinsichtlich seiner Ansprüche, Methoden und Ziele gilt dieser Zweig der Ethnomethodologie jedoch noch als unausgereift, was auch daran deutlich wird, dass die entsprechenden Dokumentationen noch ausstehen.

Die Anwendbarkeit der Konversationsanalyse auf schriftsprachlich konstitutierte Texte und auf (bewegte) Bilder

Bislang gibt es kaum konversationsanalytische Untersuchungen zu elektronisch vermittelter Kommunikation. Stattdessen wird immer wieder darüber diskutiert, ob es überhaupt möglich ist, Texte mit einem methodischen Ansatz zu untersuchen, der von der Bezeichnung her auf Gespräche verweist.[89] Aus ethnomethodologischer Sicht besteht jedoch eine grundsätzliche Übereinstimmung zwischen gesprochenen und geschriebenen Diskursen, da es sich in beiden Fällen um methodische und interaktive Herstellungsprozesse sozialer Realität handelt. Dass die ethnomethodologische Konversationsanalyse auch fruchtbar auf schriftsprachlich konstituierte Texte angewendet werden kann, zeigen z.B. die Studien von Anderson (1978), Woolgar (1980) und Yearley (1981) zu wissenschaftlichen Texten und Vorträgen. Des Weiteren fanden die methodischen Prinzipien der Konversationsanalyse Anwendung bei der Analyse von Briefwechseln[90] und Gerichtsgutachten.[91] Baym (1996) zeigt in einer Studie zur asynchronen Kommunikation in einer computer-vermittelten Diskussionsliste, dass die zunächst von Pomerantz (1984) für natürliche Gespräche formulierten Erkenntnisse hinsichtlich der Organisation von Zustimmung und Nicht-Zustimmung zu Bewertungen auch auf E-Mails übertragen werden können. Auch monologisch vorgetragene mündliche Präsentationen, die schriftlich vorkonzipiert wurden, lassen sich mit Gewinn aus der Perspektive der Konversationsanalyse untersuchen, wie etwa die Studien von Atkinson (1983) zu Politikerreden und von Ayaß (1997) zur kirchlichen Fernsehsendung „Das Wort zum Sonntag“ zeigen.

Photographien und Bilder sind in der Anthropologie und Ethnographie zunächst herangezogen worden, um physische Charakteristika verschiedener sozialer Gruppen zu dokumentieren. Sie wurden jedoch zumeist eher als Beweis des „being there“

---

89 Vgl. dazu auch eine Diskussion innerhalb der Ethno-Hotline (ethno@cios.org) im Mai 1997, an der u.a. Mike Forrester, Simon Locke, Christian Nelson, Chris Ramsden, Dave Reason und Thomas P. Wilson teilnahmen.

90 Vgl. dazu Mulkay (1985 u. 1986).

91 Vgl. dazu Knauth/Wolff (1991) und Wolff (1995).

denn für analytische Bildanalysen herangezogen.[92] So blieben die Materialien unteranalysiert; oft dienten sie nur illustrativen Zwecken. Später gab es immer mehr Studien, in denen Bilder analysiert und methodische Ansätze für die Bildanalyse entwickelt wurden.[93] Arbeiten, in denen die Konversationsanalyse auf (bewegte) (Text-) Bilder angewandt wird, sind noch selten. Vorherrschend sind hier Videoanalysen zu einzelnen Aspekten der non-verbalen Kommunikation[94] und Analysen zu visuellen Repräsentationen in der naturwissenschaftlichen Arbeit.[95] Ein frühes Beispiel für eine ethnomethodologisch inspirierte Untersuchung ikonischer Objekte in der Alltagswelt liefern Sharrock und Anderson (1979), die Fotografien von Wegweisern bzw. schriftlichen und symbolischen Hinweistafeln in Krankenhäusern analysiert haben. Als Arbeiten jüngeren Datums können hier die aus dem bereits erwähnten Forschungsprojekt „Telekooperation“ entstandenen Analysen zu Strukturmerkmalen in Videokonferenzen aufgeführt werden.[96]

Methodisch wird sich die vorliegende Untersuchung daher bis zu einem gewissen Grad auch an Arbeiten orientieren, die in der Tradition der Objektiven Hermeneutik[97] stehen und sich bildhermeneutisch der Interpretation ikonischer Materialien gewidmet haben.[98] Eine Verbindung der beiden Untersuchungsansätze erscheint insofern gerechtfertigt, als sich die Objektive Hermeneutik von der Konversationsanalyse vor allem dadurch unterscheidet, dass sie die Einzelfallanalyse in den Mittelpunkt stellt und daran interessiert ist, was das Fallspezifische eines sozialen Sinnzusammenhangs ausmacht, während die Konversationsanalyse versucht, über den Einzelfall hinaus anhand von beobachtbaren Gleichförmigkeiten die fallunabhängigen Prinzipien und Mechanismen eines sozialen Geschehens aus dem Datenmaterial zu extrahieren.[99]

Die Verbindung von Ethnographie und ethnomethodologischer Konversationsanalyse

(Audiovisuelle) Aufzeichnungen werden von der ethnomethodologischen Konversationsanalyse als notwendiges Verfahren zur Datenerhebung angesehen, da sie es erlauben, flüchtiges Geschehen so zu fixieren, dass es einer Analyse zugänglich wird. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, habitualisierte Vorgehensweisen und Kompetenzen offen zu legen, die zunächst als uninteressant erscheinen, die aber für die interaktive Arbeit unabdingbar sind. Aufnahmen ermöglichen also ein Herausarbei-

---

92 Ball/Smith (1992, S. 7ff.)

93 Methodische Ansätze für eine Bildanalyse finden sich auch in der Inhaltsanalyse. Vgl. dazu Berelson (1952) für einen quantitativen Ansatz sowie Kracauer (1952) für einen qualitativen Ansatz.

94 Vgl. dazu Goodwin (1981) und Heath (1986).

95 Vgl. dazu Lynch/Woolgar (1988).

96 Vgl. dazu Meier (1998 u. 2000).

97 Vgl. dazu Oevermann u.a. (1979).

98 Vgl. dazu Ackermann (1994), Englisch (1991), Haupert (1994) und zu den Grundprinzipien der hermeneutischen Analyse Soeffner (1989).

99 Vgl. dazu Bergmann (1985).

ten der „embodied practice“ bzw. dessen, was Polanyi (1966) als „implizites Wissen“ bezeichnet und was gerade für die Bewältigung hochkomplexer Arbeitssituationen eine unverzichtbare Voraussetzung darstellt.[100] Im Gegensatz zu einer rekonstruierenden Konservierung von Daten, wie beispielsweise beim Interview oder bei der teilnehmenden Beobachtung, lässt sich durch die hier gewählte registrierende Konservierung das methodische Problem der Deutung und Selektion des Materials durch die Forscherin entschärfen, indem die in der Sequenzialität des Geschehens dokumentierten Deutungen der Handelnden selbst herangezogen werden. Das Material kann – auch von anderen ForscherInnen – beliebig oft und zu jeder Zeit auf seinen tatsächlichen Ablauf und auf seinen inneren, von den Handelnden generierten Sinn hin überprüft werden. Der interaktionsanalytische Forschungsansatz eignet sich dabei in besonderer Weise für die Untersuchung von medienvermittelter Gruppenkommunikation in institutionellen Kontexten, da die besondere Natur des Datenmaterials sowie neuere technische Präsentationsmöglichkeiten es erlauben, auf Transkriptionsarbeiten weitgehend zu verzichten und vermehrt direkt an audiovisuellen Dokumentationen sowie an Logfiles und HTML-Seiten zu arbeiten.

Um die Dokumente, die von den Akteuren produziert und von der Beobachterin im Feld gesammelt wurden, mit den routinemäßigen Praktiken der Akteure zusammenzubringen, ist es aber auch notwendig, einen vertieften Einblick in deren Arbeitsalltag zu bekommen.[101] Die ethnomethodologische Konversationsanalyse wird daher hier mit einem ethnographischen Zugang verbunden. Nur so können die für die Beteiligten relevanten Gegebenheiten und Arbeitsvollzüge in Erfahrung gebracht werden. Eine solche Vertrautheit mit den zu untersuchenden Tätigkeiten stellt eine grundlegende Voraussetzung für analytische Beobachtungen dar, damit diese an die Lebens- und Arbeitswelt der Beteiligten angebunden bleiben. Da das audiovisuelle Datenmaterial nur punktuelle Zugriffe zulässt, kann das ethnographische Wissen helfen, Kontexte zu erschließen und einzelne Phänomene zu einem Ganzen zu verbinden. Dies gilt auch für die Untersuchung von „Netzwelten“: Eine Beobachtungssituation, die nur am Computer bzw. in der Computerwelt stattfindet, wie es bei vielen Studien zur Netzkommunikation der Fall ist, reicht hier meines Erachtens nicht aus.[102]

Die Konzentration auf eine Fallstudie ermöglichte es mir, mich intensiver und über einen längeren Zeitraum hinweg mit dem Untersuchungsobjekt und allen seinen Aspekten befassen zu können. Nur so war es mir möglich, einen Einblick in das Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren zu gewinnen, um einerseits in ganzheitlicher Sicht die Struktur der sozialen Einheit herauszuarbeiten und andererseits typische Vorgänge aufzufinden und zu beschreiben. Bei Untersuchungen, die auf ein besseres Verständnis einer Organisation abzielen, hat man als Forscherin nicht das Wissen, um die relevanten Probleme der untersuchten Organisation zu identifizieren

[100] Vgl. dazu Schimank (1986).
[101] Garfinkel (1967, S. 201).
[102] Vgl. dazu auch Wittel (2000).

und damit auch auf dieser Basis Untersuchungshypothesen zu bilden.[103] Den der quantitativen Sozialforschung verhafteten ForscherInnen mag sich dabei die Frage nach der Generalisierung und Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf weitere Fälle und mit Blick auf eine allgemeine Theoriebildung stellen. Hier soll mit Bude (1988, S. 425) darauf verwiesen werden, dass interessante Einsichten sich oft nur dann einstellen, wenn man sich traut, das Neue bzw. Fremde in einem Fall zu entdecken, und sich so Möglichkeiten ergeben, entweder durch Zufall eine überraschende Erfahrung zu machen und / oder durch Abduktion von einem individuellen Fall auf allgemeine Fälle zu schließen. Mit der Methode der ethnomethodologischen Konversationsanalyse arbeitend wird es mir an einigen Stellen möglich sein, durch eine Kollektion gleicher bzw. ähnlicher Phänomene die einzelne Beobachtung aus ihrem Kontext und dessen spezifischer Struktur herauszulösen, um die sich darin abbildende allgemeine Struktur zu bestimmen.

Die Verbindung von Ethnographie und Konversationsanalyse, von Moerman als „culturally contexted conversation analysis“ bezeichnet,[104] erlaubt es, Schlussfolgerungen darüber anzustellen, was Gesprächspartner mit ihren Äußerungen meinen und tun.[105] Denn die Identifizierung einer Handlung und ihre Zuschreibung erfordern ein Verstehen der Intention des Sprechenden, die nur über den ethnographischen Zugang zu gewährleisten ist. Forschungsmethodisch stellt sich dabei jedoch die Frage, wie die über einen ethnographischen Zugang ermittelten Kontexte in die Analyse einbezogen werden können. Von der ethnomethodologischen Konversationsanalyse wird der Anspruch erhoben, nur den Teil des Kontextes heranzuziehen, den die Beteiligten selbst in dieser Situation relevant machen.[106] Sie fragt normalerweise nur nach dem „Wie“ („how context is constituted“) und nicht nach dem „Warum“ („why interaction proceeds as it does“).[107] Es muss somit mit Transkripten nachgewiesen werden, in welcher Weise der Kontext einen Einfluss auf den Verlauf der Interaktion hat. Ethnographisches Datenmaterial, dessen Relevanz nicht auf diese Weise „belegt“ werden kann, wird von Verfechtern der ethnomethodologischen Konversationsanalyse zurückgewiesen.[108] Die Einwände gegen die Verwendung ethnographischen Datenmaterials differenzieren sich hinsichtlich

---

103 Vgl. dazu Becker/Geer (1979).

104 Zur Konzeption der „culturally contexted conversation analysis“ vgl. Moerman (1988), Philipsen (1990/1991), Silverman/Gubrium (1994), Wilson (1991).

105 „Our events are human events, events of meaning. Their description, explication, and analysis require a synthesis of ethnography – with its concern for context, meaning, history, and intention – with the sometimes arid and always exacting techniques that conversation analysis offers for locating culture in situ.“ (Moerman 1988, S. XI) bzw. „Sequential analysis delineates the structures of social interaction and thus provides the loci of actions. Ethnography can provide the meanings and material conditions of the scenes in which the actions occur“ (Moerman 1992, S. 57).

106 Schegloff/Sacks (1973, S. 290-292).

107 Silverman/Gubrium (1994, S. 180).

108 Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Moermans Ansatz vgl. Hopper (1990/1991) und Nelson (1994).

der Art des Materials. So wird unterschieden zwischen Experteninformationen, die man durch Antworten aus Interviews der Untersuchten erhält, und Sammlungen nicht audio-visuell aufgezeichneter sozialer Ereignisse, beispielsweise in Form von Feldnotizen oder Protokollen. Gegen die Experteninformationen wenden die Ethnomethodologen ein, dass es unmöglich sei, Verständnisprozesse in spezifischen Interaktionskontexten anhand der Auskünfte von Interaktanten nachzuvollziehen.[109] Zudem seien den Handelnden selbst die Gründe für ihr Handeln nicht zugänglich.[110] Gegen die Verwendung rekonstruktiver Datenerhebungsverfahren wie z.B. Protokollen wird angeführt, dass erinnerte Daten im Vergleich zu aufgezeichneten Daten nicht objektiv nachprüfbar sind, da es sich nur um *eine* mögliche Interpretation einer Situation durch eine Person handelt.[111] So werden bei der rekonstruktiven Erfassung von Ereignissen Merkmale der sozialen Interaktion betont, an die man sich am besten erinnern kann, und das Material kann durch die persönlichen Eigenschaften des Ethnographen, des Informanten oder die Situation, in der es erhoben wurde, beeinflusst werden. Audiovisuelles Material ermöglicht es dagegen anderen ForscherInnen, selbst die Schlüssigkeit der Analyse anhand der Daten zu überprüfen. Auch ethnographische Daten, die nur als „theoretische“ Information über Kontexte gewonnen werden, dürfen gemäß den Regeln der Konversationsanalyse nicht in die Analyse mit einbezogen werden.[112]

Eine Unterstützung der Thesen Moermans findet man bei Coulter (1979 u. 1983), der sich gegen die sogenannten „talk-intrinsic“ Analysen der ethnomethodologischen Konversationsanalyse wendet.[113] Auch Cicourel legt in seinen Studien über Kommunikation in Institutionen glaubhaft dar, dass Interaktionen grundsätzlich in ihrem näheren als auch weiteren institutionellen Zusammenhang zu situieren sind.[114] Als Begründung führt er an, dass die Kontexte ohnehin entweder implizit oder explizit sowohl den TeilnehmerInnen in den entsprechenden Situationen als auch der Forscherin bekannt sind, und daher auf jeden Fall Einfluss auf die Deutung der Handlung in der Situation nehmen. Die Kontextinformationen sollten daher nicht bewusst zurückgehalten, sondern als zusätzliche Ressource angesehen und in die Analysen einbaut werden, so dass die LeserInnen mit entscheiden können, ob und wie der Kontext relevant wird. Selektionsprozesse der Forscherin, die in jedem Fall unvermeidbar sind, können so offengelegt werden. Silverman/Gubrium (1994)

---

109 Vgl. dazu Garfinkel/Sacks (1970) sowie Sacks (1963).

110 Garfinkel (1967, S. 7-9).

111 Eine Erläuterung dazu, warum ethnographische Sammlungen sich nicht für die Analyse institutioneller Interaktionen eignen, findet sich bei Maynard (1989).

112 Girtler (1988) schlägt hierzu vor, für Interpretationen nicht nur den „engeren“ oder „weiteren“ Kontext heranzuziehen, sondern sie auch mit Informationen anderer Art – beispielsweise aus vergleichbaren Fällen – zu ergänzen.

113 Zu möglichen Einwänden seitens der Ethnomethodologie gegen die Anwendung intrinsischer Gesprächsausschnitte vgl. Torode (1992).

114 „Narrow context as locally organized“ und „broad context as institutional framing of activities“ (Cicourel 1992, S. 294ff.).

schlagen in diesem Sinne vor, sich in einem ersten Schritt darauf zu konzentrieren, „wie“ die TeilnehmerInnen Kontexte lokal produzieren, um dann mit der Frage nach dem „Warum“ die Verortung des Kontextes sowie die Erwartungen der Identitäten zu klären.

In der Folge kam die „culturally contexted conversation analysis“ bei verschiedenen Forschern zur Anwendung, z.B. bei Philipsen (1990/1991), der an seinem Datenmaterial aufzeigt, welche neuen Möglichkeiten sich bei der Beschreibung, der Interpretation und der Theoriebildung bieten. Auch die bis dato erfolgten konversationsanalytischen Studien zu Kommunikation und Interaktion in Institutionen[115] haben die Aufmerksamkeit unter anderem auf die Frage gelenkt, wie bestimmte Strukturmerkmale der Kommunikation, z.B. die Organisation des Sprecherwechsels oder Äußerungssequenzen, vom Kontext beeinflusst werden und welche Differenzen zur Alltagssprache sich daraus ergeben.[116]

Den von Silverman/Gubrium (1994) eingebrachten Lösungsvorschlag für die Einbindung der Kontextinformationen werde ich im analytischen Teil dieser Arbeit übernehmen (Kap. 5–13). Die die Analyse rahmenden Exkurse („Der Eintritt ins Untersuchungsfeld“, Kap. 4 und „Die letzten Kontakte mit dem Untersuchungsfeld“, Kap. 14) führen – auf den ethnographisch erworbenen Erkenntnissen aufbauend – die LeserInnen beschreibend an den Untersuchungsgegenstand heran bzw. aus ihm heraus.

[115] Vgl. dazu Drew/Heritage (1992) und Goodwin/Duranti (1992).

[116] Vgl. dazu auch Wilson (1991).

3.2 Der methodische Zugang zum Forschungsfeld

Für die vorliegende Fallstudie suchte ich ein Unternehmen, in dem die MitarbeiterInnen regelmäßig auf E-Mail zurückgreifen, um gemeinsame Arbeiten zu erledigen. Die angesprochenen Unternehmen[117] reagierten auf Anfragen sowohl in Bezug auf eine teilnehmende Beobachtung als auch in Bezug auf die Dokumentation von Arbeitsprozessen (beispielsweise durch Videoaufzeichnungen) durchweg ablehnend.[118] Dabei spielten insbesondere Bedenken hinsichtlich der Frage eine Rolle, wie ich mit beobachteten oder aufgezeichneten E-Mails und ihren potentiell sensiblen Inhalten (Betriebsgeheimnissen sowie Kundeninformationen) umgehen würde. Auch Pressemitteilungen in den regionalen Zeitungen brachten hier wenig Erfolg.
Ein überraschender Zugang ergab sich schließlich, als ich über eine sogenannte „Jobbörse“ im Internet, in der ich als Stellensuchende im Bereich neuer Kommunikationstechnologien geführt wurde, bei einem Unternehmen eine Teilzeitbeschäftigung als „Consultant“ fand. Schon beim Abschluss des Arbeitsvertrags wurde die zusätzliche Möglichkeit einer wissenschaftlichen Untersuchung der Arbeitstätigkeit vereinbart. So bot sich mir die Möglichkeit, das Unternehmen über einen Zeitraum von insgesamt 15 Monaten zu beobachten. Dieser Zeitrahmen, begrenzt durch die Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen im Mai 1997 und durch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Juli 1998,[119] ist insofern zufriedenstellend, als von vielen Ethnographen eine ein- bis zweijährige Vertrautheit mit einem fremden Gegenstand als ausreichend angegeben wird, um wissenschaftlich gültige Ergebnisse zu gewinnen.[120]

Allerdings sind mit dieser Zugangsform auch Nachteile verbunden. So muss man sich als Mitarbeiterin auf eine berufliche Sozialisation einlassen und riskiert damit in besonderem Maße ein „going native“ im Sinne einer Übernahme von Urteilsmaßstäben und Verhaltensmustern der Akteure im Feld. Damit wird die für die Forschungsarbeit notwendige Distanz vom Feld erschwert. Die intime Kenntnis der Arbeitsvollzüge erleichtert zwar analytische Beobachtungen. Allerdings wird dieser Vorteil mit der Gefahr erkauft, dass bestimmte Sachverhalte – eben weil sie vertraut sind – nicht mehr hinterfragt werden. Hier erweist sich ein systematisches Reflektie-

---

117 Dies waren zum einen mittelständische Unternehmen und Großunternehmen in Mittelhessen, die sowohl nach Auskunft der örtlichen Industrie- und Handelskammer als auch von Forschern, die im Raum Gießen schon empirische Untersuchungen in Unternehmen durchgeführt hatten, als kooperativ galten und zudem mit E-Mail ausgestattet waren; zum anderen zählten hierzu Großunternehmen im gesamten Bundesgebiet, zu denen ein Kontakt über Bekannte ermöglicht wurde.

118 Zum Problem der ethnographischen Feldforschung, speziell in mittelständischen Unternehmen Fuß zu fassen, vgl. Novak (1993).

119 Mit einigen Mitarbeiterinnen wurden und werden über den Beschäftigungszeitraum hinaus Kontakte gepflegt, die noch Informationen – beispielsweise zur Weiterentwicklung des Unternehmens – lieferten bzw. liefern.

120 Vgl. dazu Clifford (1995).

ren und Distanzieren von der Rolle als Mitarbeiterin als unerlässlich. Hilfreich ist es, den Forschungsprozess zu dokumentieren und sich regelmäßigen Supervisionsgesprächen in der Forschergruppe zu unterziehen. So kann das verständlich Gemachte und vertraut Gewordene basierend auf einer Beobachtung durch Dritte erneut kritisch reflektiert werden.[121] Mit Hilfe des im Anhang befindlichen Glossars soll ebenso eine fraglose Übernahme von Begrifflichkeiten aus dem Feld aufgefangen werden. In den Fällen, in denen sich im wissenschaftlichen Text für diese Begriffe kein semantisches Äquivalent anbietet bzw. überall dort, wo die Wiedergabe dieser Konstrukte erster Ordnung (Schütz 1971) als unabdingbar für die ethnographische Beschreibung angesehen wird, werden sie vom üblichen Text abgesetzt.

Ein weiterer Nachteil meines Feldzugangs bestand darin, dass es unumgänglich war, bei der Analyse kooperierender Arbeitsvorgänge auf Interaktionen zurückzugreifen, an denen ich selbst beteiligt war. Auch die Erstellung von Feldnotizen bereitete mir, da ich immer stärker in die Arbeitsprozesse hineingezogen wurde, Probleme. Bei meiner Arbeit im Home-Office war es mir zwar möglich, Anmerkungen zu den im Netz beobachteten Vorgängen, zu Telefongesprächen oder zum Verlauf eines Tele-Arbeitstages sofort zu notieren. In der Zusammenarbeit mit KollegInnen, vor allem jedoch bei der Arbeit im zentralen Büro oder beim Kunden, bot sich dagegen kaum die Möglichkeit, Feldnotizen zu erstellen. Zudem wollte ich nicht, dass meine zweite Rolle als Beobachterin im Feld den anderen MitarbeiterInnen immer wieder präsent wird. Hier war es mir nur möglich, Notizen zeitversetzt (z.T. mit Zuhilfenahme eines Diktiergerätes) festzuhalten.

Ein Vorteil dieses Feldzuganges bestand darin, dass ich sowohl das Unternehmen als auch die dort praktizierten Formen von Telekooperation aus eigener Erfahrung kennen lernte und so selbst Kompetenzen in Bezug auf die dort stattfindenden, computergestützten Kooperationsprozesse erwarb.[122] Dies erleichterte den Nachvollzug und das Verstehen der beobachteten Vorgänge. Durch meine Teilnahme als Kollegin in einem Team war es mir zudem möglich, die Bedingungen der Feldforschung weitestgehend natürlich zu halten. Da ich selbst Verantwortungsbereiche innerhalb des Unternehmens übernahm, wurde ich von den anderen MitarbeiterInnen primär als Kollegin und nicht als externe Beobachterin behandelt. Das hatte Auswirkungen darauf, wie die Kollegen und Kolleginnen mit dem Beobachtetwerden und den Videoaufzeichnungen umgingen. Zwar reagierten sie – insbesondere im Hinblick auf die Videoaufzeichnungen – nicht mit völliger Gleichgültigkeit, jedoch wurde das Bewusstsein davon, beobachtet bzw. aufgezeichnet zu werden, von der Praxis des gemeinsamen Arbeitens überlagert. Zum anderen verschaffte die berufliche Eingliederung mir bestimmte Zugangsmöglichkeiten, die mir ansonsten verwehrt geblieben wären.[123] Ich konnte ich an allen formellen und informellen sozi-

---

121 Amann/Hirschauer (1997, S. 28).

122 Zu den Vor- und Nachteilen der (verschiedenen) Formen teilnehmender Beobachtung vgl. Becker/Geer (1979), Cicourel (1974, Kap. II), Girtler (1988), Lamnek (1993), Legewie (1991).

123 Girtler (1988, S. 84ff.).

alen Veranstaltungen innerhalb des Unternehmens teilnehmen sowie Zugriff auf Dokumentationen der Arbeitsergebnisse bekommen.

3.3 Das Datenmaterial

Im Folgenden wird das Datenmaterial anhand von Angaben zu dessen Umfang, zur Erhebungsmethode sowie zu den weiteren Bearbeitungsschritten charakterisiert. Ein Teil dieses Materials wurde von den Personen im Feld selbst erstellt; dazu zählen die Logfiles, die HTML-Seiten sowie Schriftstücke und Dokumente des laufenden Geschäftsverkehrs. Bei dem weiteren Material handelt es sich um von mir generierte Daten in Form von Videoaufnahmen, Bildschirmmitschnitten und Feldnotizen. Alle verwendeten Personen-, Orts- und Firmenbezeichnungen (inklusive Kunstnamen) sind codiert. Als Ortscodierungen wurden jeweils Orte bzw. Städte gewählt, die sowohl hinsichtlich ihrer Größe als auch hinsichtlich ihrer Entfernung zum Unternehmenssitz in etwa den realen Gegebenheiten entsprechen.[124]

Elektronisch vermittelte Texte
Der Analyse stehen insgesamt rund 2400 gespeicherte *Logfiles aus dem Gruppenprogramm* zur Verfügung. Es wurden all jene E-Mails erfasst, die entweder von mir oder an mich gesendet wurden, zum einen individuell adressiert, zum anderen über Verteilerlisten, in die ich aufgenommen war. Des weiteren zählen hierzu die Logfiles aus meinem Aufgabenordner. Zudem wurde der eigene elektronische Terminkalender, inklusive dem „Kontaktefeld“ mit elektronischen Visitenkarten, im beobachteten Zeitraum gespeichert.[125] Einen weiteren Schwerpunkt bilden (mit rund 600 Einträgen) die Logfiles aus den organisationsinternen Diskussionslisten. Aufgrund der großen Anzahl an solchen Listen im Unternehmen wurde hier nur selektiv gespeichert. Auf die Logfiles wird in der Analyse vor allem dann zurückgegriffen, wenn nicht der Umgang mit dem Medium, sondern der Inhalt eines Textes bzw. einer E-Mail selbst Gegenstand der Analyse ist. Die Logfiles werden hierfür als rtf-Dokument aus dem Gruppenprogramm in ein Textbearbeitungssystem kopiert, um die persönlichen Angaben codieren zu können. Aufbau und formale Gestaltung der E-Mail (Schriftgestaltung, Farbauswahl usw.) bleiben dabei erhalten.

Ein weiterer Teilbestand des prozessgenerierten Datenmaterials stellen die *HTML-Seiten des Intranets und der Homepage des Unternehmens* dar (Umfang insgesamt 153 HTML-Seiten). Um die HTML-Seiten für Analyse- und Präsentationszwecke zugänglich und codierfähig zu machen, können sie über ein Textbear-

---

124 Bei der Vergabe der Codierungen für den Firmennamen und für die MitarbeiterInnen wurde vor der Erstellung der Arbeit überprüft, ob es keine Übereinstimmung mit realen Unternehmen und Personen gibt. Falls Ähnlichkeiten auftreten, so sind diese rein zufällig.

125 Die elektronischen Terminkalender der anderen MitarbeiterInnen konnten nicht aufgezeichnet werden; hierüber existieren jedoch Bildschirmmitschnitte.

beitungssystem aufgerufen werden. Allerdings gehen dabei bestimmte Graphiken und Animierungen verloren. Um Webseiten ohne graphische Verluste zu analysieren, können sie über ein sogenanntes Download-Programm[126] erfasst und mit einem entsprechenden „Composer“ weiter bearbeitet werden. Die letztere Variante konnte im Rahmen der Feldstudie nur für die Homepage des Unternehmens eingesetzt werden; für das Intranet verweigerte mir das Unternehmen dieses Dokumentationsverfahren mit Rücksicht auf Sicherheitsaspekte des Intranets und unter Hinweis auf die mir bereits eingeräumten Zugangsmöglichkeiten. Der Großteil der HTML-Seiten liegt somit in Form nicht-animierter Textseiten vor. Ein Vergleich zur „realen“ Ansicht ist mir jedoch über das audio-visuelle Datenmaterial möglich.

Ein von mir generierter Materialbestand umfasst *Bildschirmmitschnitte* von den im beobachteten Unternehmen eingesetzten elektronischen Medien (Umfang ca. 180 bmp-Dateien). Die Bildschirmschnitte erfassen Ausschnitte der Homepage des Unternehmens, des Intranets sowie die Ansicht der beiden Rechnernetze über den FTP-Zugriff. Bildhaft sind auch einige Ansichten des Gruppenprogramms dokumentiert, um die einzelnen Funktionen genauer erfassen zu können. Die Bildschirmmitschnitte helfen, sich einen Überblick über den Aufbau und die Organisation der einzelnen Medien zu verschaffen. Zwar handelt es sich dabei, vergleichbar Fotografien, nur um „Momentaufnahmen“, sie sind jedoch vor allem dann sehr hilfreich, wenn das Datenmaterial in anderer Form nicht zugänglich ist oder wenn bestimmte Funktionen eines Mediums alleine aus der Videoaufnahme oder der Beobachtung heraus nicht verständlich werden. Für Präsentations- und Dokumentationszwecke können die Bildschirmmitschnitte als bmp-Dateien in einem Bildbearbeitungsprogramm so retuschiert werden, dass eine Identifizierung persönlicher Angaben nicht möglich ist (z.B. ist das „Weißen“ von Stellen sowie das Einfügen von neuem Text möglich).

An Praktiken orientiertes Datenmaterial

Gegenstand der *audiovisuellen Aufzeichnungen am Arbeitsplatz* (mit einem Umfang von rund 38 Stunden) ist einerseits das Geschehen auf dem *Bildschirm*, also beispielsweise das Öffnen und Beantworten einer eingegangenen Mail. Man benötigt andererseits aber auch eine Dokumentation des Arbeitsplatzes bzw. *Arbeitsumfeldes*, um nachvollziehen zu können, wie am Arbeitsplatz verfügbare Ressourcen (etwa schriftliche Unterlagen) bzw. Medien einerseits sowie Face-to-face-Interaktionen andererseits in die Arbeitsvorgänge integriert werden. Hier ist z.B. von Bedeutung, an welchen Stellen Medienwechsel erfolgen können und in welchen Situationen mehrere Medien gleichzeitig genutzt werden. Technisch realisiert wurde die audiovisuelle Dokumentation mit Hilfe eines kleinen Camrecorders und einem externen Mikrophon, die das Geschehen am Arbeitsplatz dokumentieren.[127] Für die Aufzeich-

[126] Unter Download wird das Herunterladen von Dateien aus einem Netzwerk auf den lokalen Rechner des Anwenders verstanden.

[127] Ausführlichere Angaben zur technischen Realisierung finden sich in Meier (1998).

nung der Bildschirmvorgänge wurde ein Bildumwandler („Scan-Converter“) eingesetzt, an dem sowohl PC-Monitor als auch Videoaufzeichnungsgeräte angeschlossen wurden. Um die auf dem PC-Monitor sichtbaren Informationen in einer noch lesbaren Qualität auf Video zu dokumentieren, waren zwei Videorecorder nötig. Auf dem einen Videorecorder wurde das PC-Monitor-Bild im Großformat aufgezeichnet, auf dem anderen wurden die Großbilder des PC-Monitor-Bildes und der Arbeitsplatzumgebung in einem Split-Screen (geteilter Bildschirm) zusammengeführt. Dies wurde technisch durch einen Bildteiler ermöglicht, der verschiedene Videoquellen, welche jeweils in einem Quadranten des Bildschirms verkleinert dargestellt werden, zusammenführt.

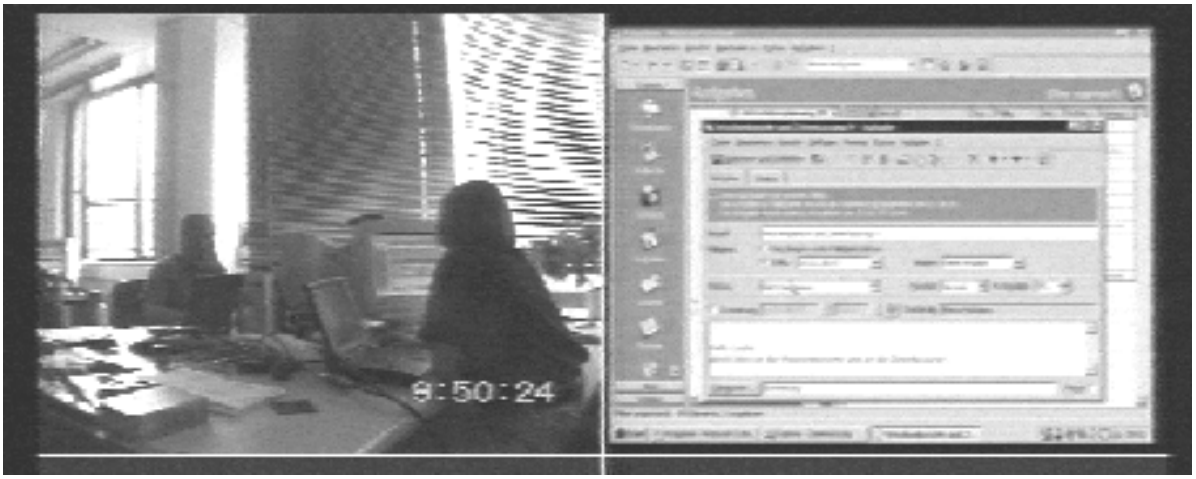


Abbildung 1: Ansicht des Videomaterials über die Split-Screen-Technik[128]

Die gleichzeitige Darstellung der Bildschirmaktivitäten und des Arbeitsplatzes per Split-Screen-Technik ist für die Rekonstruktion der zeitlichen Organisation eines Geschehens notwendig. Auf dem geteilten Bild sind jedoch nur großflächigere Objekte zu erkennen (Maus- bzw. Cursor-Bewegungen sind nur mit Mühe auszumachen; der Text selbst ist nicht lesbar). Beispielsweise kann man anhand der Split-Screen-Aufnahme einen Mediumwechsel wahrnehmen – etwa, wenn der / die MitarbeiterIn das E-Mail-Programm verlässt und sich dem Telefon zuwendet –, aber der konkrete Inhalt, der dazu führte – beispielsweise ein unverständlicher Inhalt der E-Mail – kann damit nicht identifiziert werden. Deswegen werden zwei Videorecorder

[128] Die Bildqualität wird in diesem Fall – und zum Teil auch bei anderen Ansichten – absichtlich verschlechtert, damit weder eine Identifizierung der Personen auf der linken Hälfte des Bildes noch das Entziffern der am Bildschirm nicht codierbaren Inhalte auf der rechten Seite des Bildes möglich ist. Leider können für die Buchausgabe alle Abbildungen – Bilder, E-Mails, Bildschirmmitschnitte, HTML-Seiten usw. – nur schwarz-weiß wiedergegeben werden. In der Analyse wird jedoch zum Teil auf Farbgestaltungen Bezug genommen, auch wenn diese vom Leser nicht nachvollzogen werden können.

hintereinander geschaltet, um sowohl das PC-Großbild als auch eine Zusammenführung von PC-Bild und Arbeitsplatzaufnahme zu ermöglichen.

Da die Aktivitäten und Ereignisse über den gesamten Arbeitstag verteilt auftreten (beispielsweise Prüfen des Posteingangs nach jeder Rückkehr an den Arbeitsplatz, regelmäßiges Versenden erstellter Objekte im Laufe des Tages an andere Teammitglieder), wurden dort, wo es möglich war, ganze Arbeitstage aufgezeichnet (in insgesamt zwei Fällen). In den anderen Fällen handelt es sich um durchgängige Aufnahmen eines „PC-Arbeitstages“ (meist ca. 3-4 Stunden), bevor die MitarbeiterInnen für eine längere Zeit ihren Arbeitsplatz verließen (in insgesamt 4 Fällen). Es liegen so insgesamt sechs Aufzeichnungen des PC-Bildschirms und des Arbeitsplatzes von insgesamt fünf MitarbeiterInnen an verschiedenen Standorten vor. Zusätzlich wurde noch eines der monatlichen Firmenmeetings aufgezeichnet. Für Aufnahmen an Arbeitsplätzen bei Kunden erhielt ich keine Genehmigung. Bei meinen Nachfragen wurde ich hier von dem beobachteten Unternehmen zwar unterstützt, indem einer der Gesellschafter den Kunden mein Anliegen erläuterte und dabei den wissenschaftlichen Gewinn des Projektes hervorhob. Aber da es auch hier zu Aufzeichnungen von potentiell sensiblen Inhalten gekommen wäre, wurde dies von den angesprochenen Kunden kategorisch abgelehnt. Zu allen Aufnahmen wurden Inhaltsverzeichnisse erstellt, die den Ablauf und die Inhalte der Interaktionen erfassen (insgesamt rund 160 Seiten). Ausgehend von diesen Inhaltsverzeichnissen wurde in der Analyse gezielt auf die audiovisuellen Aufzeichnungen zurückgegriffen. Dabei wurden gemäß dem methodischen Vorgehen der „Grounded Theory“ Kodierungen eingeführt sowie Memos erstellt, die es ermöglichten, erste Fragestellungen herauszukristallisieren.[129] Darauf aufbauend wurden einzelne Ausschnitte digitalisiert, transkribiert und in der ForscherInnengruppe gemeinsam analysiert.[130]

Des weiteren liegt Datenmaterial in Form von Feld-Protokollen sowie im Feld erhobenen Prozessdaten vor, die herangezogen werden, um die für das Geschehen relevanten Kontextinformationen zu erschließen. Bei den Prozessdaten handelt es sich zumeist um elektronische Dokumente (z.B. Textdateien, Tabellen, Präsentationen, usw.) sowie Dokumentunterlagen bzw. -vorlagen in Papierformat. Die Feldnotizen (mit einem Gesamtumfang von ca. 20 Seiten) setzen sich zum einen aus Beobachtungen, zum anderen aus unstrukturierten Interviews zusammen. Als Informanten fungierten nach und nach alle MitarbeiterInnen des Unternehmens. Die eigenen Feldnotizen werden ergänzt durch die eines weiteren Mitarbeiters des For-

---

129 Vgl. dazu Glaser/Strauss (1967).

130 Die in dieser Arbeit verwendete Transkriptnotation orientiert sich an Selting u.a. (1998); für einen ausführlichen Überblick siehe den Anhang. Die Wiedergabe der Videoausschnitte erfolgt in einer Partiturschreibweise: In der ersten Zeile wird die jeweils sprechende Person wiedergegeben, in der zweiten Zeile wird der Inhalt des PC-Bildes beschrieben, die dritte Zeile – mit Split-Screen bezeichnet – umfasst das Geschehen am Arbeitsplatz. Gelegentlich werden unter „Sonstiges“ Phänomene aufgenommen, die zur selben Zeit im Hintergrund ablaufen (im Video zumeist nur hörbar, jedoch nicht sichtbar). Zur Abgrenzung wird das Geschehen auf dem PC-Bild mit einer Schattierung versehen.

schungsprojektes, von dem ich einen halben Arbeitstag lang im Home-Office beobachtet wurde.

Materialübersicht

Video-Aufzeichnungen des Settings „Arbeitsplatz“ und der Bildschirmaktivitäten

Aufzeichnungszeitraum:	August bis Oktober 1997
Gesamtumfang der Aufnahmen:	ca. 38 Stunden
Gesamtumfang der Inhaltsangaben:	ca. 160 Seiten

Codierung	Inhalt	Quelle
EML 1	Ort: Fulda, Mitarbeiterin: Natalie Aufnahme im Home-Office; Arbeit am Fest-PC Teilaufnahme des Tages: Aufnahmebeginn: 8.56 Uhr (= Arbeitsbeginn) – 12.17 Uhr (= Beginn der Mittagspause) 3h 21min) und von 15.00 Uhr - 15.43 Uhr (39min) (Mitarbeiterin arbeitet vorwiegend zu Hause, selten beim Kunden, selten im Büro)	PC-Großbild Split Screen
EML 2	Ort: Fulda, Mitarbeiterin: Natalie Aufnahme im Home-Office; Arbeit am Fest-PC Teilaufnahme des Tages: Aufnahmebeginn: 15.00 Uhr – 19.00 Uhr (4 h)	PC-Großbild Großbild vom Arbeitsplatz (von 15.00 – 17.00 Uhr) Split Screen
EML 3/1 EML 3/2	Ort: Mannheim, Mitarbeiterin: Rita Aufnahme im Büro; Arbeit am Laptop mit externem Bildschirm Aufnahme des ganzen Arbeitstages: Aufnahmebeginn: ca. 9.12 Uhr – 17.30 Uhr (8h 10 min); in der Mittagspause ca. für 30 min. ausgeschaltet; Mitarbeiterin war schon ab 8:30 Uhr im Büro, wartete mit ihrer PC-Tätigkeit jedoch bis zum Aufnahmebeginn (Mitarbeiterin arbeitet ca. 3 Tage die Woche beim Kunden, die restliche Zeit im Büro)	PC-Großbild Split Screen
EML 4/1 EML 4/2	Ort: Mannheim, Mitarbeiter: Peter Aufnahme im Büro, Arbeit am Fest-PC Aufnahme des ganzen Arbeitstages: Aufnahmebeginn: ca. 8.30 Uhr – 17.00 Uhr (8h 10 min); durchgehende Aufnahme, incl. Mittagspause; (Mitarbeiter arbeitet vorwiegend im Büro, selten beim Kunden und daheim)	PC-Großbild Split Screen
EML 5/1 EML 5/2 EML 5/3	Ort: Mannheim, Büro Aufnahme eines ganztägigen Firmenmeetings; alle MitarbeiterInnen anwesend außer Christine Aufnahme von ca. 9.25 – 17.00 Uhr (5h 45 min); informeller Meeting-Vorlauf nicht aufgezeichnet; in der Mittagspause ausgeschaltet	Videoaufnahme des Meetings
EML 6	Ort: Mannheim, Mitarbeiter: Friedrich Aufnahme im Büro: Arbeit am Fest-PC Teilaufnahme des Arbeitstages: Aufnahmebeginn: ca. 9.50 Uhr – 16.00 Uhr (4h 3 min); (diverse Male abgeschaltet, wenn der Mitarbeiter nicht am Arbeitsplatz war) (Mitarbeiter arbeitet viel im Büro, ansonsten ist er eher stundenweise / halbe Tage beim Kunden; arbeitet z.T. auch im Home-Office)	PC-Großbild Split Screen

EML 7	Ort: Fulda, Mitarbeiter: Kurt Aufnahme im Home-Office; Arbeit an Laptop mit externem Bildschirm Teilaufnahme des Tages (mit Schnitten: Gerät wurde nur dann eingeschaltet, wenn der Mitarbeiter im Raum war), Aufnahmebeginn: 9.07 – 16.47 Uhr (3h 45 min) (Mitarbeiter arbeitet viel beim Kunden und im Home-Office, selten im Büro)	PC-Großbild Split Screen

Logfiles aus dem Gruppenprogramm

Inhalt / Bereich	Dokumenttyp	Umfang
E-Mails aus dem eigenen Postfach (Eingang / Ausgang)	Logfiles	Ca. 1700
E-Mails aus dem eigenen Aufgabenordner (zugewiesene Aufgaben / verteilte Aufgaben)	Logfiles	19
Eintragung im eigenen Kontaktefeld	Elektronische Visitenkarte	1
Kalendereintragungen (selbst eingetragene Termine / übernommene Termine)	Elektronische Kalenderspeicherung	13 Monate
E-Mails aus den internen Listen	Logfiles	Ca. 580

Bildschirmmitschnitte aus dem Gruppenprogramm, dem Intranet und der Homepage des Unternehmens

Inhalt / Bereich	Dokumenttyp	Umfang
Homepage / Internet	bmp	26
Intranet	bmp	47
FTP	bmp	9
Gruppenprogramm: - Funktionen - Server-Adressbuch - Postfach-Aufbau - Mails - Aufgaben - Kalender (von insgesamt 4 MitarbeiterInnen) - Kontakte - Interne Listen	bmp	 1 2 4 18 14 14 1 42

HTML-Seiten aus dem Intranet und der Homepage des Unternehmens

Inhalt / Bereich	Dokumenttyp	Umfang
Homepage / Internet	HTML-Seiten	70 S.
Intranet	HTML-Seiten	83 S.

Im Feld erhobene und gesammelte Dokumente

Inhalt / Bereich	Dokumenttyp	Umfang
Feldnotizen - aus eigener Beobachtung - Beobachtung der eigenen Person durch einen weiteren Forscher	nachträglich elektronisch erfasst und kodiert dito	17 Seiten 3 Seiten
Firmenmeetings: - Protokolle - Agenden - Notizen	Elektronische Dokumente sowie Papierausgaben[131]	23 Dokumente
Büromanagement: - Unterlagen zur Zeiterfassung, zu Wochenberichten, zu Reisekostenvordrucken, Urlaubsanträgen usw. incl. Notizen - Vorlagen zur Erstellung einheitlicher Dokumente	Elektronische Dokumente sowie Papierausgaben	ca. 150 Dokumente
Arbeitsunterlagen: - Projektvorbereitungen incl. Notizen - Projektergebnisse usw. incl. Notizen	Elektronische Dokumente sowie Papierausgaben	ca. 300 Dokumente
Inhalte interner Workshops	Elektronische Dokumente sowie Papierausgaben	ca. 100 Dokumente
Inhalte methodischer Weiterbildung	Elektronische Dokumente	ca. 30 Dokumente

[131] Die Bezeichnung „Papierausgabe“ verweist hier auf Dokumente, die ausschließlich in Papierform vorliegen. Hierzu zählen beispielsweise Mitschriften bei Meetings oder Tischvorlagen von Meetings.

4 Der Eintritt ins Untersuchungsfeld

Um die LeserInnen an den Untersuchungsgegenstand heranzuführen, möchte ich in diesem, vorwiegend auf den ethnographischen Erfahrungen aufbauenden Kapitel beschreiben, wie meine ersten Kontakte mit dem Unternehmen, seinen MitarbeiterInnen und den elektronisch vermittelten Arbeitsstrukturen aussahen.

Kurt Maier suchte im Mai 1997 in diversen Jobbörsen des Internets nach einer/-m neuen MitarbeiterIn für sein Unternehmen und stieß dabei auf meine Homepage. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte über eine E-Mail (datiert vom 8. Mai, von mir gelesen am 9. Mai), in der Kurt Maier mir das Unternehmen in groben Zügen schilderte und mich zu einem Treffen bat. Diese E-Mail, die über die Jobbörse an mich weitergeleitet wurde, war weder am Bildschirm noch im Ausdruck vollständig sichtbar. Sie wird im Folgenden so dargestellt, wie ich sie damals erhalten habe:[132]

1	Forwarded by:	[Name und E-Mail-Adresse der Jobbörse]
2	Forwarded to:	michaela.c.goll@uni-giessen.de
3	Date forwarded:	Fri, 9. May 1997 08:13:33+1
4	From:	Kurt Maier kurt.maier@communications.de
5	To:	[E-Mail-Adresse der Jobbörse]
6	Date sent:	Thu, 8 May 1997 15:47:55+200

7 Hallo,
8 ich bin über Ihr Stellengesuch im Internet gestolpert und fand Ihre Bewerbung sehr interessant. Wir s
9 Unser Unternehmen Communications (http://www.communications.de) ist ein junges Unternehmen der Informatio
10 Wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur ist der kreative Mix von jungen MitarbeiterInnen und Mi
11 Sollten Sie an einem persönlichen Gespräch interessiert sein, so rufen Sie mich bitte unter untenstehe
12 Mit freundlichen Grüßen

[132] Im Folgenden werden bei allen exportierten Logfiles, die aus dem Gruppenprogramm als rtf-Datei in ein Textverarbeitungsprogramm kopiert wurden, Hervorhebungen im Text (wie z.B. Groß-/Kleinschreibung) und Rechtschreib- oder Tippfehler wie im Original wiedergegeben. Nicht immer originalgetreu sind Schriftart, Schriftgrad, Schriftfarbe und Zeilenabstand. Sie wurden gelegentlich dem vorliegenden Schriftformat angepasst. Bei Differenzierungen innerhalb einer E-Mail sind diese beibehalten worden. Die im Folgenden zitierten E-Mails können trotz der Verwendung eines einheitlichen Gruppenprogramms gelegentlich formale Unterschiede – wie z.B. eine unterschiedliche Sprachwiedergabe im sogenannten Header (E-Mail-Kopf) – aufweisen, wenn die MitarbeiterInnen mit verschiedenen Systemeinstellungen und Versionen arbeiten. Namen und Lokalitäten in den Logfiles wurden codiert; die Angaben in eckigen Klammern sind nicht codiert, sondern enthalten Feldbeschreibungen. Exportierte Logfiles erhalten für eine vereinfachte Rezeption der Analyse eine Zeilen- bzw. Absatznumerierung. Dies ist bei E-Mails, die über einen Bildschirmmitschnitt abgebildet werden, nicht der Fall.

13 Kurt Maier

14 Communications GmbH - Kantstr. 33 d - [PLZ] Mannheim
15 Phone: +49[Nummer, Gießen] Fax: +49 [Nummer, Gießen]
16 http://www.communications.de

Die Unvollständigkeit der Nachricht war für mich kein Grund, diese nicht bis zum Ende zu rezipieren oder etwa nicht ernst zu nehmen. Ich vermutete dahinter kein Versehen oder gar Unvermögen auf Seiten des Absenders, sondern sah die Ursache eher in technischen Problemen auf Seiten der vermittelnden Jobbörse bzw. in meinem (eventuell fehlerhaften) Umgang mit der elektronischen Post. Beim Lesen der E-Mail fiel mir sofort auf, dass der Standort des Unternehmens Mannheim war (Z. 14), die angegebenen Telekommunikationsverbindungen jedoch auf Gießen (Z. 15) verwiesen. Die aufgrund der fehlerhaften Übermittlung verlorengegangenen sowie weitere Informationen über das Unternehmen holte ich mir über die in der Signatur angegebene Internetadresse. Hier fand sich auch die Erklärung für die unterschiedlichen Ortsreferenzen: Aus der Homepage war zu entnehmen, dass das Unternehmen das „virtuelle Büro“ praktiziert.

Nach reiflicher Überlegung sowie Gesprächen mit den anderen ProjektmitarbeiterInnen darüber, inwieweit eine solche Stelle die Möglichkeit eines Feldzuganges in das schwer zugängliche Gebiet „Organisation“ böte,[133] beantwortete ich diese E-Mail erst eine Woche später (am 13. Mai). Hierbei wählte ich nicht, wie von Kurt gewünscht, das Telefon („Sollten Sie an einem persönlichen Gespräch interessiert sein, so rufen Sie mich bitte unter untenstehe-“, Abs. 11), sondern antwortete per E-Mail:

1 From: michaela.c.goll@uni-giessen.de
2 To: kurt.maier@communications.de
3 Subject: Persönliches Gespräch
4 Date sent: Tue, 13 May 1997 14:21:33

5 Sehr geehrter Herr Maier,

6 vielen Dank für die Zusendung des Stellenangebotes. Ich waere sehr an einem persoenlichen Gespräch interessiert. Sie koennen mich unter den unten angegebenen Telefon- und Faxnummern erreichen, aber auch gerne privat unter [Telefonnummer aus Gießen]. Ich bin eigentlich recht gut zu erreichen und auch bzgl. der Vereinbarung von Terminen relativ flexibel.
7 Mit freundlichen Grüssen
8 Michaela Goll
9 [Der Empfänger sieht an dieser Stelle noch eine vom Softwareprogramm automatisch angehängte Signatur mit der Universitätsadresse von Michaela Goll]

[133] Vgl. dazu Kap. 3.2.

Mit „Sie koennen mich unter den unten angegebenen Telefon- und Faxnummern erreichen, aber auch gerne privat unter [Telefonnummer aus Gießen]“ (Abs. 6) gab ich den mir ursprünglich zugewiesenen Part der telefonischen Kontaktaufnahme wieder zurück. Ich markierte in der E-Mail jedoch sowohl explizit (in Abs. 6) als auch implizit über die Angabe verschiedener Möglichkeiten der Kontaktaufnahme, dass ich an einem persönlichen Gespräch mit Herrn Maier sehr interessiert bin. Daraufhin wurde ich von diesem innerhalb von 24 Stunden angerufen, und wir vereinbarten noch in der selben Woche einen Termin – abends in einem Restaurant an unserem Wohnort –, um uns kennen zu lernen (zwei Tage nach der E-Mail, datiert vom 15. Mai). Bei diesem Treffen bekam ich weitere Informationen über das Unternehmen und die mich dort erwartenden Tätigkeiten. Herr Maier informierte sich über meine beruflichen Kenntnisse und mein Interesse an einer Arbeitsstelle in seinem Unternehmen. Für mich hatte das Treffen den Charakter eines informellen Vorstellungsgespräches.

In der darauffolgenden Woche (am 20. Mai) fand ein weiteres Gespräch statt, aus meiner Sicht diesmal eindeutig als Vorstellungsgespräch gerahmt, jedoch nicht, wie von mir erwartet, in den Büroräumen in Mannheim, sondern am späten Nachmittag gegen 17 Uhr in einem Meetingraum eines Kunden der Firma in Frankfurt. An diesem Gespräch nahmen neben Herrn Maier auch Friedrich Zeisig (ein zweiter Gesellschafter) sowie die beiden Mitarbeiterinnen Christine Schulze und Rita Meier teil. Nach einigen Wochen der Zugehörigkeit verstand ich rückblickend, dass die beiden MitarbeiterInnen im Sinne des im Unternehmen praktizierten „Lean Managements“ an dem Gespräch teilnahmen, weil sie mich ebenfalls beurteilen sollten.[134] Bis auf Herrn Zeisig arbeiteten an diesem Tag alle dort anwesenden MitarbeiterInnen bei dem Kunden. Es erschien somit für alle am Vorstellungsgespräch Beteiligten (inklusive meiner Person) als die zeitsparendste Lösung, sich an diesem Ort zu treffen. Hierzu stellte ich später fest, dass Treffen von mehreren MitarbeiterInnen zu einem Arbeitsgespräch oft in der räumlich gesehenen „Mitte“ der verschiedenen Arbeitsorte gewählt wurden – in Räumlichkeiten, die sich dafür gerade anboten – vom Home-Office über ein Restaurant bis hin zum angemieteten Meeting-Raum.[135]

Die Entscheidung für eine Stellenzusage fiel auf beiden Seiten noch am selben Abend. Die erste E-Mail, die ich von Friedrich Zeisig nach diesem Treffen erhielt, hatte folgenden Inhalt:

1	From:	Friedrich Zeisig Friedrich.zeisig@communications.de
2	To:	michaela.c.goll@uni-giessen.de
3	Subject:	Notwenidge Unterlagen
4	Date sent:	Tue, 27 May 1997 17:03:16+0200
5	Hallo Michaela,	

[134] Vgl. dazu Kap. 5.4.2.
[135] Vgl. dazu Kap. 10.2.

6 ich benötige (nicht sofort, aber bald) folgende Unterlagen für die Anstellung:

7 - Lohnsteuerkarte
8 - Sozialversicherungsausweis
9 - Krankenkasse (welche)

10 Die Sache mit ISDN beantragen haben Sie bereits mit Kurt/Peter besprochen. Bitte möglichst bald um Mitteilung der Telefonnummer, damit wir die Visitenkarten drucken lassen können.

11 Gruss

12 ----------
13 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS/ Tel: +49[Nr., Mannheim]
14 Friedrich.Zeisig@communications.de /Kantstrasse 33 d /Fax:+49[Nr., Mannheim]
15 http://www.communications.de D-[PLZ] Mannheim /GSM: +49[Nr.]

Beim Lesen der E-Mail stolperte ich über die von Friedrich verwendeten Adressierungsformen: So fühlte ich mich in der Anrede („Hallo Michaela“, Z. 5) als eine bekannte Person identifiziert, und – in Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei dem Face-to-face-Gespräch, bei dem wir einander bekannt gemacht worden waren, um ein Vorstellungsgespräch gehandelt hatte – als MitarbeiterIn bzw. KollegIn angesprochen. Die weitere Adressierung ging jedoch auf Distanz, indem ich gesiezt wurde („... haben Sie bereits mit Kurt/Peter besprochen.“, Abs. 10).[136] Diese Form der Anrede nimmt Bezug auf meine Stellung: Ich gehörte durch meine Stellenzusage schon als (zukünftige) Mitarbeiterin zum Unternehmen. Mit dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen verband mich jedoch noch kein gemeinsamer Arbeitstag und kein gemeinsames Projekt, das mich zu einer Kollegin gemacht hätte.

Die E-Mail enthält eine Anfrage nach meiner zukünftigen ISDN-Telefonnummer in Gießen,[137] um Visitenkarten für mich drucken zu lassen (Abs. 10). Eine solche Anfrage mag im Hinblick auf den Umstand, dass sie vor dem (bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest datierten) offiziellen Tätigkeitsbeginn erfolgt, als verwunderlich erscheinen. Für ein räumlich verteiltes Unternehmen stellen Visitenkarten jedoch notwendige Insignien dar, um als Beratungsunternehmen im Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern eine Corporate Identity aufrechtzuerhalten.[138] Die Karten weisen mit Logo und einer bestimmten Farbkomposition auf das Unternehmen und seinen Einsatzbereich hin. Dementsprechend ist es für das Unternehmen wichtig, dass alle MitarbeiterInnen, die schon in den ersten Arbeitswochen im Kundeneinsatz sind, mit diesen einheitlich gestalteten Visitenkarten ausgestattet sind. Die mit mir in Kontakt tretenden Personen konnten über ein genaues Betrachten der

[136] Diese Form der Anrede, nämlich die Kombination von „Sie“ und „Vorname“ scheint in betrieblichen Kontexten, zumindest für den deutschsprachigen Raum, eher ungewöhnlich zu sein (vgl. dazu Kleinberger Günther/Thimm 2000, S. 269f.).

[137] ISDN (Integrated Services Digital Network) ist ein digitales Übertragungsnetz, das bis zu 64 000 Bits/Sekunde transportiert.

[138] Vgl. dazu auch das Kap. 9.1.

Visitenkarten, der Signaturen in der E-Mail[139] und der Angaben auf der Homepage Kenntnis davon erhalten, dass der Sitz des Unternehmens eine andere Lokalität hat als die Adressen der MitarbeiterInnen. In meinem Fall war es so, dass als Ort und Straße die Adresse des Büros in Mannheim ausgewiesen wurde (dies ist bei allen MitarbeiterInnen der Fall) und auch die Faxnummer sich auf das Gerät in diesem Büro bezog (dies ist ebenfalls bei allen MitarbeiterInnen, nicht jedoch bei den GesellschafterInnen der Fall),[140] während die Telefonnummer auf Gießen verwies (bei den anderen MitarbeiterInnen ist entweder die Telefonnummer ihres Home-Office, bei MitarbeiterInnen, die vorwiegend im Büro in Mannheim arbeiten, die Nummer des dortigen Büros angegeben). Die E-Mail-Adresse lautet bis auf die Namensnennung bei allen MitarbeiterInnen gleich, mit der ortsunabhängigen Angabe „communications.de“.

Ein erstes Arbeitstreffen zwischen Kurt Maier, Friedrich Zeisig und mir fand eine Woche nach dem Vorstellungsgespräch (datiert vom 28. Mai) am frühen Abend (von 18 bis 20 Uhr) im Home-Office von Herr Maier in Gießen statt. Während ich um 20 Uhr die Wohnung von Kurt Maier verließ, verband Friedrich Zeisig den Aufenthalt noch mit einem gemeinsamen privaten Abend mit Kurt Maier und dessen Ehefrau. Im späteren Verlauf meiner Beschäftigung bei Communications stellte ich fest, dass, so wie in diesem Fall geschehen, die beruflichen Anlässe sehr oft auch mit privaten Ereignissen verbunden werden.[141] An diesem Abend wurde mein Arbeitsbeginn zum 1. Juni beschlossen. Ich erhielt zudem erste Instruktionen für mein zukünftiges Beschäftigungsfeld. Die weiteren hierfür notwendigen Unterlagen wurden mir als Datenanhang per E-Mail in den darauf folgenden Tagen von Friedrich Zeisig zugeschickt (zwischen Donnerstag, dem 29. Mai und Sonntag, dem 1. Juni):

1 From: Friedrich Zeisig <friedrich.zeisig@communications.de>
2 To: michaela.c.goll@uni-giessen.de
3 Subject: Einige Infos
4 Date sent: Thu, 29 May 1997 16:59:18 +2000

5 Hallo Michaela,

6 anbei die

7 Communications Nr. 9 und 10 (Informationsmanagement und Electronic Commerce) wie besprochen. Format: Winword , gepackt mit winzip (Du sagtest, Du hast dieses Tool)

8 Wenn etwas nicht klappt, bitte morgen anrufen!

9 Gruss

---

[139] Vgl. dazu und im Folgenden auch die zitierten Signaturen von Kurt Maier und Friedrich Zeisig.
[140] Vgl. dazu Kap. 9.3.
[141] Vgl. dazu Kap. 12.5.

10	Friedrich Zeisig	/COMMUNICATIONS/		Tel: +49[Nr., Mannheim]
11	Friedrich.Zeisig@communications.de		/Kantstrasse 33 d	/Fax:+49[Nr., Mannheim]
12	http://www.communications.de		D-[PLZ] Mannheim	/GSM: +49[Nr.]

Diese E-Mail erhielt ich einen Tag, nachdem ich Friedrich das zweite Mal face-to-face gesehen hatte: Während ich beim Vorstellungsgespräch noch die Rolle einer Stellensuchenden eingenommen hatte, konnte ich beim zweiten Treffen – der ersten Arbeitsbesprechung – dagegen schon als MitarbeiterIn und Kollegin angesehen werden. Auch in dieser E-Mail beginnt die Adressierung mit „Hallo Michaela“ (Z. 5). Im weiteren Verlauf der E-Mail werde ich geduzt („Du sagtest, Du hast dieses Tool“, Abs. 7); dazu waren wir bei unserem Treffen in Gießen übergegangen. In „Wenn etwas nicht klappt, bitte morgen anrufen!“ (Z. 8) wird die Anrede dagegen vermieden. Diese Aufforderung verdeutlichte mir, dass Friedrich mir bei der Einarbeitung behilflich sein würde, und zeigte mir zusammen mit den Adressierungsformen an, dass ich nun zum Unternehmen „dazugehörte“. Die Verabschiedung besteht aus einem Gruß ohne explizite Aufführung des Namens (Z. 9). Am Fließtext „hängt“ die vom System stets automatisch angehängte Signatur, die auf den Absender verweist und ihn damit identifiziert.

In einer weiteren an diesem Tag versandten E-Mail hieß es:

1	From:	Friedrich Zeisig <friedrich.zeisig@communications.de>
2	To:	michaela.c.goll@uni-giessen.de
3	Subject:	Reisekosten Spreadsheet
4	Date sent:	Thu, 29 May 1997 19:40:07 +2000
5	Hallo Michaela,	
6	anbei das Reisekosten- und KM-Spreadsheet.	
7	Bei Rückfragen - einfach fragen 8:)	
8	Gruss	
9	----------	

10	Friedrich Zeisig	/COMMUNICATIONS/		Tel: +49[Nr., Mannheim]
11	Friedrich.Zeisig@communications.de		/Kantstrasse 33 d	/Fax:+49[Nr., Mannheim]
12	http://www.communications.de		D-[PLZ] Mannheim	/GSM: +49[Nr.]

Obwohl ich an diesem Tag von Friedrich mehrere E-Mails erhielt, wiesen alle eine – wenn auch knappe – Begrüßung und Verabschiedung auf, mit der das Sender–Rezipienten-Verhältnis verstärkt wurde. Neben der mir somit „freundlich“ erscheinenden Rahmung aus „Hallo“ und „Gruß“ war es auch hier die wiederholte Aufforderung, mich bei Einarbeitungsproblemen an Friedrich zu wenden („Bei Rückfragen – einfach fragen“, Z. 7), zusammen mit dem Hinweis darauf, wie diese Aufforderung zu

verstehen ist (das Smiley[142] in Z. 7), die mir das Gefühl gab, dazuzugehören. Obwohl ich nicht wusste, was das Smiley genau bedeutete, stufte ich es als grundsätzlich freundlich ein. Die obige E-Mail erhielt ich im Übrigen doppelt, in einem Abstand von zwei Minuten – ein Umstand, den ich nicht auf eine Unachtsamkeit von Friedrich zurückführte. Da ich noch nicht an das firmeninterne Netz angeschlossen war, erhielt ich alle Unterlagen über meine bisherige E-Mail-Adresse (der Universität). So konnte die Doppelversendung beispielsweise auf einem Konflikt zwischen Gruppenprogramm und Internet beruhen. Auf die Universitätsadresse griff ich später bei technischen Problemen mit dem Gruppenprogramm immer wieder zurück. Ansonsten hielt ich zur Trennung meiner beiden Arbeitsbereiche – Universität und Communications – zwei E-Mail-Adressen in Kombination mit zwei verschiedenen E-Mail-Programmen aufrecht.

Ich erhielt an diesem Tag noch mehrere Nachrichten von Friedrich, die zum Teil in kurzen Abständen versandt wurden:

1 From: Friedrich Zeisig <friedrich.zeisig@communications.de>
2 To: michaela.c.goll@uni-giessen.de
3 Subject: Noch Infos
4 Date sent: Thu, 29 May 1997 17:19:17 +2000

5 Hallo Michaela,

6 hier nochmals einige Infos zum Thema:

7 Als html Seiten

8 Kurts Präsentation von gestern

9 Unsere Broschüre Informationsmanagement

10 Viel Vergnügen beim Lesen!

11 Gruss

12 ----------

13 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS/ Tel: +49[Nr., Mannheim]
14 Friedrich.Zeisig@communications.de /Kantstrasse 33 d /Fax:+49[Nr., Mannheim]
15 http://www.communications.de D-[PLZ] Mannheim /GSM: +49[Nr.]

Mit dieser E-Mail bekam ich – wie in den weiteren E-Mails – nochmals Informationen bzw. Unterlagen (diesmal als HTML-Seiten, Z. 8 u. 9) zugesandt. Aus dem

[142] Ein Smiley ist ein graphostilistisches Mittel für Gefühlsäußerungen, das um 90° gedreht zu lesen ist.

Nachrichtentext wird ersichtlich, dass man als MitarbeiterIn bei Communications schon von Beginn an ein Wissen über die in diesem Berufsfeld vorherrschenden Terminologien haben muss (wie die Verwendung der Begriffe „Winword“, „Winzip“, „Tool“ und „Spreadsheet“ aus den beiden vorherigen Nachrichten und des Begriffs „HTML“ aus der obigen Nachricht belegt), um die damit verbundenen Aufgaben, nämlich den Umgang mit bestimmten Informations- und Kommunikationstechnologien und speziellen Dateitypen pflegen zu können. Auf Telearbeit eingestellt und dementsprechend nicht mit einer strikten Unterteilung meiner Arbeitszeit in drei Tage in der Woche bei Communications und zwei Tage in der Woche am universitären Arbeitsplatz rechnend, fing ich gleich am Sonntag, den 1. Juni mit dem Durcharbeiten meiner ersten Unterlagen an, die mir über die E-Mails von Friedrich zugekommen waren. Dabei begann ich – ohne jedoch dazu aufgefordert worden zu sein – meine Arbeitsstunden (mit Angabe des Tages und des Umfanges) zu notieren. Motiviert wurde ich zu meiner sonntäglichen Arbeit nicht nur durch das zügige Zusenden der für mich notwendigen Arbeitsunterlagen, sondern auch durch den Umfang dieser Materialien. Im Vergleich zu anderen Neuanstellungen mag der Umfang des Materials, in das ich mich einzuarbeiten hatte, gar nicht so ungewöhnlich gewesen sein. Dass Friedrich mir dieses gleich am Tag nach unserem Treffen mittels mehrerer E-Mails, die nur relativ kurze Zeitabstände hatten, zusandte, weckte zusammen mit den in diesen E-Mails enthaltenen „Kommentaren“ („Viel Vergnügen beim Lesen!“, Z. 10) mein Interesse an der zukünftigen Arbeit, aber auch am frühzeitigen Erkennen meiner potentiellen Wissenslücken. Bei meinem ersten Arbeitstag konnte ich im Übrigen gleich feststellen, dass ich nicht die einzige war, die sonntags arbeitete. So erhielt ich von Friedrich eine E-Mail, die im Absendedatum folgende Angabe hatte: Sun, 1 Jun 1997 11:50:10 +2000.

Die anderen MitarbeiterInnen wurden per E-Mail über meine Einstellung in Kenntnis gesetzt. Diese E-Mail wurde am 31. Mai (einem Samstag) von Kurt versendet (wir waren am diesem Arbeitswochenende somit schon zu dritt), so dass anzunehmen ist, dass einige der MitarbeiterInnen sie vermutlich erst am Montagmorgen, den 02.06. (bei meinem offiziellen Arbeitsantritt) zur Kenntnis genommen haben. Ob einzelne MitarbeiterInnen schon vor dieser E-Mail über meine Einstellung informiert worden sind, ist mir nicht bekannt. Mit Sicherheit kann jedoch gesagt werden, dass die GesellschafterInnen Julia und Norbert hierüber in Kenntnis gesetzt worden sein mussten. Vermutlich haben auch Christine und Rita, die am Vorstellungsgespräch teilgenommen hatten, andere KollegInnen über den Verlauf des Gespräches informiert. Die hier wiedergegebene E-Mail kann jedoch als erste offizielle – nämlich als eine von der Firmenleitung ausgehende, alle MitarbeiterInnen erreichende bzw. allen MitarbeiterInnen zugängliche und damit öffentliche – Mitteilung über meine Einstellung angesehen werden. Mir ging diese Nachricht als Kopie zu („CC:“, Z. 4). Im Verteiler des Unternehmens („Communications Alle“, Z. 3) war ich noch nicht enthalten:

1 **Von:** Kurt Maier [Kurt.Maier@Communications.de]
2 **Gesendet:** Sat, 31 May 1997 17:14:36 +0200
3 **An:** Communications Alle
4 **Cc:** Michaela Goll (E-Mail)
5 **Betreff:** Neue Mitarbeiterin
6 Hallo,

7 ich freue mich unsere neue Mitarbeiterin Frau Michaela Goll im Communications Team begrüßen zu können.

8 Michaela wird ab dem 02.06.1997 drei Tage in der Woche bei Communications tätig sein und sich um die Verstärkung unseres Infomanagement Bereiches kümmern. Sie ist Diplom Bibliothekarin für wissenschaftliche Bibliotheken und hat einen M.A. in Soziologie. Neben ihrer Tätigkeit bei Communications wird sie an Ihrer Dissertation arbeiten, die im Rahmen des Forschungsprojektes „Strukturen, Dynamiken und Konsequenzen elektronisch vermittelter kooperativer Arbeit in Organisationen“ (weitere Informationen unter: http://www.uni-giessen.de/arbeit-d.htm) an der Uni Gießen entsteht.
9 Ihre Aufgabe bei Communications wird in der Beratung zu organisatorischen Auswirkungen und notwendigen Veränderungen von Informationsprozeßen bestehen. Aktuell ist sie zuständige für die Koordination der Entwicklung der Communications Workshop-Reihe.
10 Sie wird sich und ihre Arbeit am nächsten Communications-Meeting im Juni vorstellen.
11 Weitere Informationen zur Person findet Ihr unter: http://www.uni-giessen.de/mg-dt.htm

12 Gruß
13 Kurt

14 P.S.: Michaela wird voraussichtlich erst ab Freitag, den 06.06.1997 über unseren Exchange Server erreichbar sein. Bis dahin ist sie wie folgt zu erreichen:
15
16

Die E-Mail beginnt mit einem einfachen, nicht Adressaten-spezifischen „Hallo“ (Z. 6), mit dem sich sowohl die Adressaten der Zeile 3 als auch 4 angesprochen fühlen können. Der erste Absatz (Abs. 7), in dem Michaela im Communications-Team begrüßt wird, hat als kommunikative Adressatin „Michaela“. Die MitarbeiterInnen bilden das für eine solche Zeremonie notwendige Publikum. Die Einbeziehung des Publikums zeigt sich zum einen an der förmlichen Ansprache („ich freue mich“), zum anderen in der Verwendung des Possessivpronomens „unser“. Auffällig an dieser E-Mail mag für Außenstehende der Hinweis auf weitere Informationsmöglichkeiten zu meiner Person sein (auf mein Forschungsprojekt, Abs. 8, auf meinen Lebenslauf, Abs. 11, und auf meine Erreichbarkeit, Z. 15)[143] – Informationen, die für MitarbeiterInnen eines räumlich verteilten Unternehmens jedoch von Belang sind

[143] Es ist sicher ungewöhnlich, dass eine Soziologin, die gleichzeitig an einer Universität ihrer Arbeit als Wissenschaftliche MitarbeiterIn und Doktorandin nachgeht, in einem IT-Unternehmen Fuß fassen kann und dass dies im beobachteten Unternehmen insofern als nicht ungewöhnlich angesehen wird, als die Mitteilung darüber per E-Mail verbreitet und über die Erwähnung hinaus nicht zusätzlich betont wird. Vgl. hierzu noch das Kap. 5.2. zur Zusammensetzung und Rekrutierung der MitarbeiterInnen bei Communications.

und deren Erscheinen in dieser Mail dementsprechend von ihnen keineswegs als „auffällig“ charakterisiert würde. So hatten hier – im Gegensatz zu den Verhältnissen in einem räumlich ansässigen Unternehmen – die MitarbeiterInnen ja zunächst keine Möglichkeit, mich bei meinem Arbeitsbeginn, beispielsweise bei der einer gemeinsamen Tasse Kaffee im Aufenthaltsraum oder auf dem Weg zum Kopierer, nach meinem bisherigen Berufsleben zu befragen. Solche Informationen konnten sie zunächst nur über die beiden URLs ziehen – es sei denn, sie hätten sich in dieser Phase des Noch-nicht-miteinander-Bekannt- bzw. Vertraut-Seins „getraut“, mir diese Fragen via Telefon oder E-Mail zu stellen. Aber auch dazu hätten sie zunächst eine Angabe darüber gebraucht, wie ich zu erreichen bin (so weist Abs. 14 darauf hin, dass in der ersten Arbeitswoche mit mir nicht über das interne Netzwerk eine Verbindung hergestellt werden kann). Diese Information erhielten sie mit der Visitenkarte (Z. 15). Die in der E-Mail enthaltenen Angaben zu meiner Person sowie die Hinweise auf weitere Informationsquellen zeigen an, dass der Gesellschafter Kurt um das Interesse seiner MitarbeiterInnen an solchen Informationen und der daraus erwachsenden Verpflichtung, ihnen diese auf irgendeinem Weg zukommen zu lassen, weiß. Des Weiteren zeigen sie auf, welche Lösungsmöglichkeit im räumlich verteilten Unternehmen für dieses Strukturproblem vorgesehen ist.

Später stellte ich beim Lesen der „Wochenberichte“ – einer nur intern zugänglichen Diskussionsliste, in der jede/-r MitarbeiterIn Angaben zu seinen / ihren durchgeführten Aktivitäten macht[144] – fest, dass das Vorstellungsgespräch im entsprechenden Wochenbericht von Kurt erwähnt und kurz in seinem Ablauf beschrieben worden war (s. folgende E-Mail, Abs. 7), so dass sich potentiell alle LeserInnen dieses Ordners darüber schon vor Kurts offizieller E-Mail-Benachrichtigung über meine Einstellung hätten informieren können. Wer diesen Wochenbericht wann gelesen hat, kann – dies gilt grundsätzlich für den Umgang mit den internen Listen – jedoch nicht ermittelt werden:[145]

1 Von: Kurt Maier
2 Veröffentlicht um: Dienstag, 27. Mai 1997 07:48
3 Unterhaltung: Kurt KW 21
4 Veröffentlicht in: Wochenberichte

5 Betreff: Kurt KW 21

6 **1. Management**

7 Bewerbungsgespräch (Communications TN: Friedrich, Christine, Rita, Kurt) mit Frau Goll war positiv. Frau Goll ist Soziologin und arbeitet zur Zeit an ihrer Dissertation zum Thema: „Auswirkung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Arbeitsumgebung“, oder so. Vorherige Publikationen zur Beratungssituation in Deutschland. Hat einen

[144] Vgl. dazu Kap. 13.
[145] Vgl. dazu Kap. 7.6.

Lehrauftrag an der Uni Gießen. Sie wird 3 Tage pro Woche für Communications arbeiten und uns im Bereich Change Management unterstützen.

8 **2. Kunde B**

9 b) Projekt b

10 [Es folgen hier Angaben zu den verschiedenen Projekten sowie zur Vertriebsarbeit, die von Kurt in dieser Woche erledigt wurden; Auslassung durch M. G.]

Kurts Wochenbericht ist zweigeteilt und führt unter dem Punkt 1 (Z. 6 u. Abs. 7) Ereignisse auf, die er mit „Management“ zusammenfasst, während unter Punkt 2 (Z. 8 ff.) Ereignisse und / oder Ergebnisse berichtet werden, die mit seiner Projektarbeit zusammenhängen. Die LeserInnen erfahren unter Punkt 1, dass ein Bewerbungsgespräch stattgefunden hat, wer daran teilgenommen hat, wie die Bewerberin heißt und welche Qualifikationen sie mitbringt (hierfür werden ihre bisherigen und gegenwärtigen beruflichen Tätigkeitsfelder beschrieben) und schließlich, in welchem Arbeitsbereich und in welchem Umfang sie für Communications tätig werden wird. Der Termin, zu dem sie ihre Arbeit aufnehmen wird, ist jedoch nicht angegeben.

In der ersten Arbeitswoche (am 5. Juni) lernte ich einen weiteren Mitarbeiter des Unternehmens, Peter, kennen, der mir einen halben Tag lang half, meinen eigenen Computer in meinem nun bestehenden Home-Office (das vorher „mein Arbeitszimmer“ hieß) für meine zukünftigen Tätigkeiten sowohl hardware- als auch softwaretechnisch aufzurüsten. Bei der hardwaretechnischen Umstellung stand ich z.T. nur tatenlos daneben und betrachtete die einzelnen Vorgänge. Die Installation und Funktionsweise der Software ließ ich mir dagegen erklären. Streckenweise arbeitete der Computer auch „selbständig“, beispielsweise bei den Installationen oder beim Synchronisieren des Gruppenprogramms, so dass uns noch genügend Zeit blieb, ein gemeinsames Mittagessen einzunehmen. Etwas ungewöhnlich für ein erstmaliges Treffen unter neuen Arbeitskollegen erschien mir, dass Peter keine Fragen dazu stellte, was ich bisher gemacht hatte oder demnächst im Unternehmen machen werde. Auch wenn er diese Informationen schon anderweitig bezogen haben mag (beispielsweise über Christine, Rita oder das Internet), empfand ich den Besuch weniger als den eines Kollegen, sondern eher als den eines Technikers, der einen Auftrag bei mir durchzuführen hatte. Neben den technologischen Veränderungen – ISDN-Anschluss mit entsprechender ISDN-Karte und Telefon, zusätzlichem Arbeitsspeicher für komplexe Computeranwendungen sowie einigen Softwareprogrammen – ergaben sich insofern noch weitere Veränderungen in meinem bisherigen Arbeitszimmer, als ich noch ein neues Bücherregal aufstellte, welches für Ordner mit Arbeitsmaterialien sowie Bücher zu meinem neuen Arbeitsbereich vorgesehen war. Auf meiner Festplatte richtete ich ein neues Unterverzeichnis für Communications ein. Des Weiteren erhielt mein Schreibtisch einen weiteren Ablageschuber mit der Aufschrift „Communications“. Damit war das Home-Office fertig ausgestattet.

Zunächst hatte ich mir den ISDN-Anschluss ins Wohnzimmer legen lassen, weil sich dort die originäre Anschlussbuchse befand. Der noch bestehende Analog-Anschluss wurde nun für private sowie mit dem universitären Arbeitsplatz zusammenhängende Telefonate reserviert. Somit führte ich auch hier eine klare Trennung durch und wusste dementsprechend schon beim Klingeln eines Telefons, ob dies im Zusammenhang mit meiner Arbeit bei Communications stand oder nicht. Schon nach den ersten Arbeitstagen wurde mir die Notwendigkeit der Kombination der verschiedenen Medien deutlich,[146] und das lange Verbindungskabel zwischen dem Computer im Arbeitszimmer und dem Anschluss im Wohnzimmer erwies sich nun als problematisch, ebenso wie die Situation, im Wohnzimmer am Telefon zu sitzen und keinen Zugriff auf den Computer mit Dokumenten und Kalender sowie auf meine Arbeitsunterlagen zu haben. Ich ließ den ISDN-Anschluss daraufhin schon in der zweiten Arbeitswoche ins Arbeitszimmer verlegen.

Meine Arbeitszeiten konnte ich frei wählen. So begann ich in den ersten Tagen zumeist gegen 9.00 bis 9.30 Uhr mit der Arbeit, während – wie ich später herausfand – der Arbeitstag der meisten im Büro und beim Kunden tätigen MitarbeiterInnen bereits gegen 8.30 Uhr anfing.[147] Ich bemühte mich daraufhin, schon früher per Telefon „ansprechbar“ zu sein. Auch holte ich meine E-Mail-Post schon früher ab, in der Regel gegen 8.45 Uhr; dies geschah erstens aus Kostengründen (auch wenn das Unternehmen alle Kosten des ISDN-Arbeitsplatzes übernahm, wollte ich doch eine sparsame Mitarbeiterin sein),[148] zweitens, um gleich einschätzen zu können, welche Arbeitsbelastung an diesem Tag auf mich zukommen würde, um gegebenenfalls gleich mit der Arbeit anfangen zu können und drittens, um wenigstens elektronisch erste Präsenz zu zeigen. Hierbei kam es jedoch sehr schnell zu Verschiebungen zwischen privaten und nicht-privaten Lebensbereichen. So konnte es passieren, dass ich direkt nach dem Aufstehen eigentlich „nur mal schnell nach neuer Post“ schauen wollte, mich dabei aber so in damit verbundene bzw. daran anschließende Arbeitstätigkeiten vertiefte, dass ich dabei die Zeit vergaß. Zudem war mir in den ersten Arbeitswochen die Relevanzeinstufung von Aufgabenanfragen, die per E-Mail „ins Haus flatterten“, noch nicht sehr vertraut. Auch war ich das große Postvolumen in Form der an mich adressierten sowie der in den organisationsinternen Listen veröffentlichen E-Mails noch nicht gewohnt. Dass das Lesen und Verfassen von E-Mails zu einem Teil der Arbeit bei Communications gehörte und so je nach Aufkommen mindestens ein bis zwei Stunden Arbeitszeit am Tag kostete, lernte ich erst mit der Zeit.

In der zweiten Arbeitswoche (datiert vom 11. Juni) fuhr ich das erste Mal nach Mannheim ins zentrale Büro und wurde dort von Friedrich zum einen in das im Vergleich zu E-Mail-Programmen weitaus komplexere Gruppenprogramm eingear-

---

146 Vgl. dazu Kap. 9.4.

147 Vgl. dazu Kap. 5.3.1 und Kap. 5.3.2.

148 Nach dem damaligen Tarifvertrag war das Telefonieren bis 9 Uhr und nach 18 Uhr fast um die Hälfte günstiger.

beitet und zum anderen weiter in meinem Themenbereich fortgebildet. Außer uns beiden befand sich an diesem Tag niemand im Büro. Einen weiteren Mitarbeiter, Lutz, lernte ich jedoch am selben Tag bei einem informellen Treffen in Frankfurt kennen, zu dem sich nach Arbeitsschluss einige der dort gerade tätigen BeraterInnen – Kurt, Christine, Rita, Lutz und der sich ab diesem Tag schon in Urlaub befindende Peter – trafen, und zu dem ich von Kurt explizit eingeladen worden war, um zu den MitarbeiterInnen Kontakte zu knüpfen (mit ungefähr den Worten: „du kannst doch in Mannheim etwas früher mit dem Arbeiten aufhören und dann in Frankfurt Halt machen“).[149] Letztlich war ich so aufgrund der langen Anfahrtswege und des eingeplanten Zwischenstops nur von ca. 9 Uhr bis ca. 17 Uhr in Mannheim gewesen. Auch bei meinen späteren Aufenthalten in Mannheim war ich nie länger als 8 Stunden im Büro. Ich nutzte zumeist einen Teil der Bahnfahrt für das Vor- oder Nachbereiten von Unterlagen, um zumindest auf einen Schnitt von ca. 8 Arbeitsstunden pro Tag zu kommen. Über die anderen MitarbeiterInnen wusste ich nach einer Weile, dass sie normalerweise mindestens eine, wenn nicht zwei Stunden länger arbeiteten – die meisten hatten sowohl zum Kunden als auch zum Büro maximal eine Zeitstunde Wegstrecke zurückzulegen. Gelegentlich legte ich auch eine meiner Bahnfahrten zusammen mit dem ebenfalls in Gießen wohnenden Kurt zurück. Wir gingen dann selten individuellen Arbeiten nach, sondern unterhielten uns meist in irgendeiner Form über die Arbeit, so dass ich auch diese Fahrten zu meinem Arbeitstag hinzuzählte.[150]

Am Ende dieser Arbeitswoche (Freitag, datiert vom 14. Juni) traf ich mich dann mit Kurt in meinem Home-Office. Hier überprüfte er zum einen die korrekte Installation meiner Programme und half mir – zum Teil durch den freien Download[151] im Internet – noch weitere nützliche Programme zu installieren. So hatte ich bis dahin immer noch Probleme, die zwar nicht in direktem Bezug zu meinem Arbeitsfeld standen, meine Arbeit jedoch behinderten, beispielsweise Schwierigkeiten beim Öffnen mir zugesandter Dateien (sogenannten zip- und pdf-Dateien). Bei diesem Treffen erfuhr ich auch, dass ich – wie alle MitarbeiterInnen – jede Woche einen Wochenbericht über meine Tätigkeiten zu schreiben und in der organisationsinternen Liste „Wochenbericht“ zu veröffentlichen habe. Die Gestaltung bzw. inhaltliche Aufbereitung des Wochenberichtes wurde mir freigestellt. Kurt empfahl mir jedoch, Wochenberichte anderer MitarbeiterInnen anzuschauen, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Informationen relevant sein könnten. Des Weiteren überreichte er mir den Ausdruck einer E-Mail – datiert vom April 1997, dem Monat, in dem das Berichtswesen eingeführt worden war –, in der die Ziele dieser Berichtserstattung angegeben waren.[152]

---

149 Vgl. dazu noch das Kap. 12.5.

150 Vgl. dazu das Kap. 5.3.3.

151 Darunter wird das Speichern von Informationen aus einem Netzwerk auf den lokalen Rechner verstanden.

152 Vgl. dazu das Kap. 13.

In der dritten Arbeitswoche (datiert vom 18. Juni) traf ich mich um die Mittagszeit in einem Restaurant in Frankfurt zu einem weiteren kurzen (zweistündigen) Arbeitstreffen mit Friedrich und Kurt, in dessen Verlauf wir unser erstes gemeinsames Projekt, die Planung eines Workshops, besprachen. Dieses Projekt sollte ich in Form eines kurzen Powerpoint-Vortrages zwei Tage später beim monatlichen Firmenmeeting vorstellen, zusammen mit einer kurzen Vorstellung meiner Person sowie des von mir geplanten Forschungsvorhabens. Bis zu diesem Termin hatte ich mich nicht nur inhaltlich vorzubereiten, sondern musste mir auch überlegen, wie ich mich und mein Forschungsprojekt so präsentieren könnte, dass die übrigen MitarbeiterInnen von Communications mich als fähige und sympathische Kollegin wahr- und annehmen, aber auch mein Eindringen in ihre Arbeitswelt in meiner zusätzlichen Eigenschaft als Forscherin akzeptieren würden. Des Weiteren musste ich bis zu diesem Termin das Programm PowerPoint (von dem ich bis dahin noch nicht einmal etwas gehört hatte) soweit beherrschen, dass ich damit eine einigermaßen gelungene Präsentation erstellen konnte. Ungewöhnlich erschien mir der Ort des Treffens – ein Kaffeehaus, in dem wir während der Besprechung unserer Anliegen gleichzeitig Kaffee und Kuchen zu uns nahmen – sowie seine Länge: Das Gespräch dauerte ca. 2 Stunden, so dass die An- und Abreise insgesamt mehr Zeit in Anspruch nahm als das Treffen selbst. Im Laufe der Zeit stellte ich fest, dass diese Art von Arbeitstreffen bei Communications völlig normal war.[153]

Ich hatte bis zu diesem Zeitpunkt noch nie alle MitarbeiterInnen gleichzeitig angetroffen, überdies kannte ich noch nicht alle. Ich war jedoch darüber informiert worden, dass sich dies in der dritten Arbeitswoche (am 20. Juni) beim regelmäßigen, jeden dritten Donnerstag im Monat stattfindenden und für alle MitarbeiterInnen verpflichtenden Firmenmeeting ergeben würde.[154] Wie meine Beobachtungen in den folgenden Monaten, in deren Verlauf insgesamt sechs weitere MitarbeiterInnen neu eingestellt wurden, zeigten, ist es bei Communications üblich, dass sich neue MitarbeiterInnen auf dem nach ihrem Einstellungstermin folgenden ersten monatlichen Firmenmeeting offiziell vorstellen (vgl. dazu auch die E-Mail von Kurt vom 31. Mai, Abs. 10: „Sie wird sich und ihre Arbeit am nächsten Communications-Meeting im Juni vorstellen“.) Aufgrund dieses Rituals, aber auch durch den Hinweis in Kurts E-Mail, wussten die anderen MitarbeiterInnen über diesen Ablauf Bescheid. Bis dahin wurde ich über das Gruppenprogramm von den MitarbeiterInnen begrüßt, wie die folgenden E-Mails in Reaktion auf meinen ersten „durchkommenden“ Test mit dem für mich neuen Gruppenprogramm zeigen:

[153] Vgl. dazu Kap. 10.2.
[154] Vgl. dazu Kap. 10.1.

Turn 1:

1	**Von:**	Michaela Goll
2	**Gesendet am:**	Mittwoch, 11. Juni 1997 10:16
3	**An:**	Communications Alle
4	**Betreff:**	test
5	dies ist ein test, mal schaun, obs diesmal klappt	
6	michaela	

Turn 2a:

1	**Von:**	Julia Diemel
2	**Gesendet:**	Mittwoch, 11. Juni 1997 12:18
3	**An:**	Michaela Goll
4	**Betreff:**	AW: test
5	Hat es.	
6	Auch aus dem „hohen“ Norden ein herzliches Willkomen an Bord.	
7	Werden uns zum Firmenmeeting dann hoffentlich auch persönlich kennenlernen.	
8	Bis dahin	
9	Herzlichst	
10	Julia	

Turn 2b:

1	**Von:**	Norbert Schönrath
2	**Gesendet:**	Mittwoch, 11. Juni 1997 12:35
3	**An:**	'Michaela Goll'
4	**Betreff:**	AW: test
5	Jaja, es klappt. ☺	
6	Viele Grüße und willkommen im Team	
7	Norbert	

Turn 2c:

1	**Von:**	Lutz Schulze
2	**Gesendet:**	Freitag, 13. Juni 1997 08:07
3	**An:**	Michaela Goll
4	**Betreff:**	AW: test
5	Und wie das klappt, willkommen im Club :-)	
6	liebe Grüße,	
7	Lutz	

Auf meine Test-E-Mail (Redezug bzw. Turn 1) erhielt ich E-Mails von MitarbeiterInnen, die ich bis dahin noch nicht kennen gelernt hatte (Turn 2a und 2b), aber auch

E-Mails von MitarbeiterInnen wie Christine, Rita und Lutz (vgl. dazu Turn 2c), die ich zwar schon face-to-face kennen gelernt hatte, von denen ich bis dato jedoch noch nicht über das Gruppenprogramm begrüßt worden war. Meine E-Mail wurde von allen MitarbeiterInnen als Test aufgefasst, wie die jeweiligen Reaktionen darauf anzeigen („Hat es“, Turn 2a, Z. 5; „Jaja, es klappt“, Turn 2b, Z. 5; „Und wie das klappt“, Turn 2 c, Z. 5). Alle MitarbeiterInnen sendeten mir gleichzeitig aber auch einen Gruß bzw. eine Begrüßung und signalisierten mir damit, dass ich im Team willkommen war bzw. nun dazu gehörte („ein herzliches Willkommen an Bord, Turn 2a, Z. 6; „Herzlichst“, Z. 9, und „Viele Grüße und willkommen im Team“, Turn 2b, Z. 6; „willkommen im Club :-), liebe Grüße“, Turn 2c, Z. 5 u. 6).

Aus dieser Beschreibung der ersten Kontakte mit dem beobachteten Unternehmen wird zum einen ersichtlich, welche Kernkompetenzen von einer Berufsanfängerin bei Communications erwartet werden: So gilt es nicht nur, fachlich versiert zu sein, sondern auch die für die inhaltliche Arbeit notwendigen technischen Prozesse müssen soweit beherrscht werden, dass ein reibungsloses und zügiges Arbeiten möglich ist. Im Vollzug der Tätigkeiten tritt die für diese Branche typische „Schnelllebigkeit“ deutlich hervor, die sich nicht nur daran zeigt, wie schnell man zum Unternehmen dazugehört (und, wie Kap. 14 illustrieren wird, wie schnell man auch wieder „draußen“ ist), sondern auch darin zum Ausdruck kommt, wie zügig eine gelungene (Re-) Präsentation sowohl nach außen (dies zeigt die Abwicklung der Visitenkarten an) als auch nach innen (über das Erlernen des Präsentationsprogramms PowerPoint) erfolgen muss. Es wird zum anderen auch ersichtlich, dass Eigenverantwortlichkeit sowie ein selbständiges Vorgehen als notwendig für die Bewältigung der oben erwähnten Aufgaben und allgemeiner für das Arbeiten in einem räumlich verteilten Unternehmen angesehen werden müssen.[155] Der Umgang der MitarbeiterInnen mit den seltenen Face-to-face-Treffen zeigt auf, dass diese kumulativ für einen intensiven beruflichen wie privaten kommunikativen Austausch genutzt werden.

[155] Vgl. dazu auch Kap. 5.4.2.

5 Charakteristika der vernetzten Arbeitsorganisation

Als neue Mitarbeiterin suchte ich – ebenso wie in meiner Rolle als Forscherin – zunächst nach typischen Orientierungsmustern und Ordnungskategorien einer vernetzten Organisation. Das folgende Kapitel spiegelt in seinem Aufbau und in der Reihenfolge der darin zusammengestellten Übersichten diesen Prozess des schrittweisen Vertrautwerdens mit dem Unternehmen und seinen Strukturen wider. Das so gezeichnete Bild basiert sowohl auf der Außendarstellung des Unternehmens über die firmeneigene Homepage im World Wide Web als auch auf einer Innensicht, die mir durch die teilnehmende Beobachtung und den Zugang zum registrierenden Datenmaterial ermöglicht wurde.

5.1 Eine erste Kurzbeschreibung oder: „What`s going on here?“

Die von mir untersuchte Organisation namens Communications ist eine Beratungsgesellschaft mit einer im Verlauf der Beobachtungszeit variierenden Anzahl von bis zu zwölf MitarbeiterInnen, die Großunternehmen im Bereich IT-Strategien und Technologien berät. Sie wurde 1994 von drei GesellschafterInnen und einem Prokuristen gegründet. Die Beratung bezieht sich auf die Bereiche „Management Consulting“ (hierbei geht es um die Schnittstelle zwischen Management und Technik, z.B. im Rahmen der „Projekt- und Prozessberatung“ sowie in den Bereichen „Change Management“ und „Knowledge Management“), „Application and Technology Strategy“ (damit ist die Beratung gemeint, die sich mit dem Einsatz und Nutzen der Technologien beschäftigt, u.a. die Beratung im „Electronic Commerce“[156] und bei Verzeichnisdiensten) sowie „Risk Management“ (hierbei geht es um Sicherheitssysteme im IT-Bereich). Der Firmensitz – das heißt das zentrale Büro, bestehend aus einem Großraumbüro und einem Meeting-Raum[157] – liegt in Mannheim.[158] Die zu verrichtenden Tätigkeiten – vorwiegend individuell zu erbringende Tätigkeiten am Computer und / oder Beratungstätigkeiten für Kunden – ermöglichen die Arbeit an verschiedenen Orten und zu flexiblen Arbeitszeiten. So findet die Arbeit häufig vor Ort beim Kunden statt, wo den BeraterInnen bei längerfristigen Projekten auch ein eigenes „Büro“ – mit Schreibtisch, PC, Telefon und firmenspezifischer E-Mail-Adresse – zur Verfügung gestellt wird. MitarbeiterInnen, die nicht beim Kunden tätig sind, können entweder im Großraumbüro in Mannheim oder an ihrem Arbeitsplatz

---

156 Unter Electronic Commerce versteht man den Handel im Internet.

157 Die Räume sind bei einem amerikanischen Unternehmen der IT-Branche untergemietet. Mit diesen wird der Aufenthaltsraum gemeinsam genutzt.

158 Die Handelsregistereintragung lautet auf diesen Ort, hat jedoch die Privatanschrift / Straße des in Mannheim wohnenden Gesellschafters Friedrich.

zu Hause (Home-Office) arbeiten. Bei Communications werden somit zwei Formen der Telearbeit praktiziert: zum einen alternierende Telearbeit (home based telework), gekennzeichnet durch einen systematischen Wechsel des Arbeitsortes zwischen zentralem Büro und Home-Office, zum anderen mobile Telearbeit, im Sinne eines ortsungebundenen Arbeitens durch flexible Zugänge zur Telekommunikationsstruktur.[159] Die mobile Telearbeit findet ereignisbezogen und zeitlich begrenzt statt, zumeist als Arbeit beim Kunden (on-site telework), aber auch während der An- und Abreise zu bzw. von einem Arbeitsplatz oder in frei verfügbaren Zeiten bei Tagungen und Weiterbildungen.

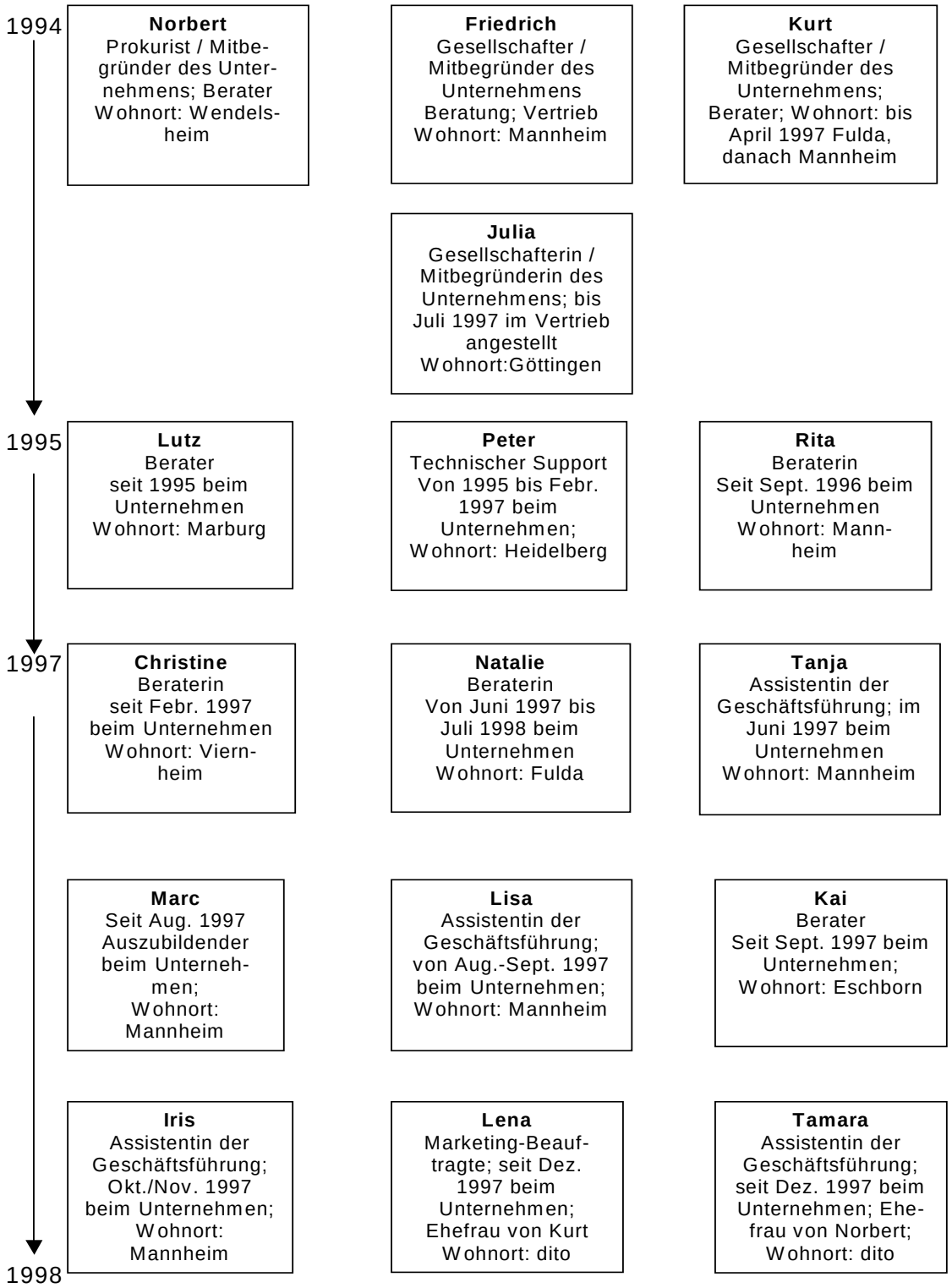
Die Koordination der individuell erstellten Arbeitsleistungen und die Kooperation der MitarbeiterInnen im Rahmen der gemeinsam zu erledigenden Aufgaben werden im beobachteten Unternehmen durch verschiedene Kommunikationsmedien und -formen über die diversen Lokalitäten hinaus gesichert: über ein asynchrones Gruppenprogramm (Groupware-Anwendung), ein auf HTML-Seiten basierendes firmeninternes Rechnernetz (Intranet), eine FTP-Verbindung, die einen Zugang zum Intranet und zum Internet ermöglicht, über Telefon und Fax sowie über Face-to-face-Treffen. Alle MitarbeiterInnen verfügen über die hierfür jeweils notwendige (kommunikations-) technologische Ausrüstung: So sind die KundenberaterInnen mit Laptops und Handys ausgestattet, die Home-Offices mit ISDN.

5.2 Das Mitarbeiterprofil bei Communications: Zusammensetzung und Rekrutierung

Communications wurde 1994 wurde von zwei Gesellschaftern (Kurt und Friedrich), einer Gesellschafterin (Julia) und dem Prokuristen (Norbert) gegründet, die alle im Unternehmen als Berater bzw. im Vertrieb mitarbeiten. Zunächst nur aus diesen vier MitarbeiterInnen bestehend, hat sich das Unternehmen im Laufe der Jahre erweitert. Damit trat die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen als mögliches Kriterium auf, um auf Mitbestimmungsrechte oder Hierarchien schließen zu können. Folgen-

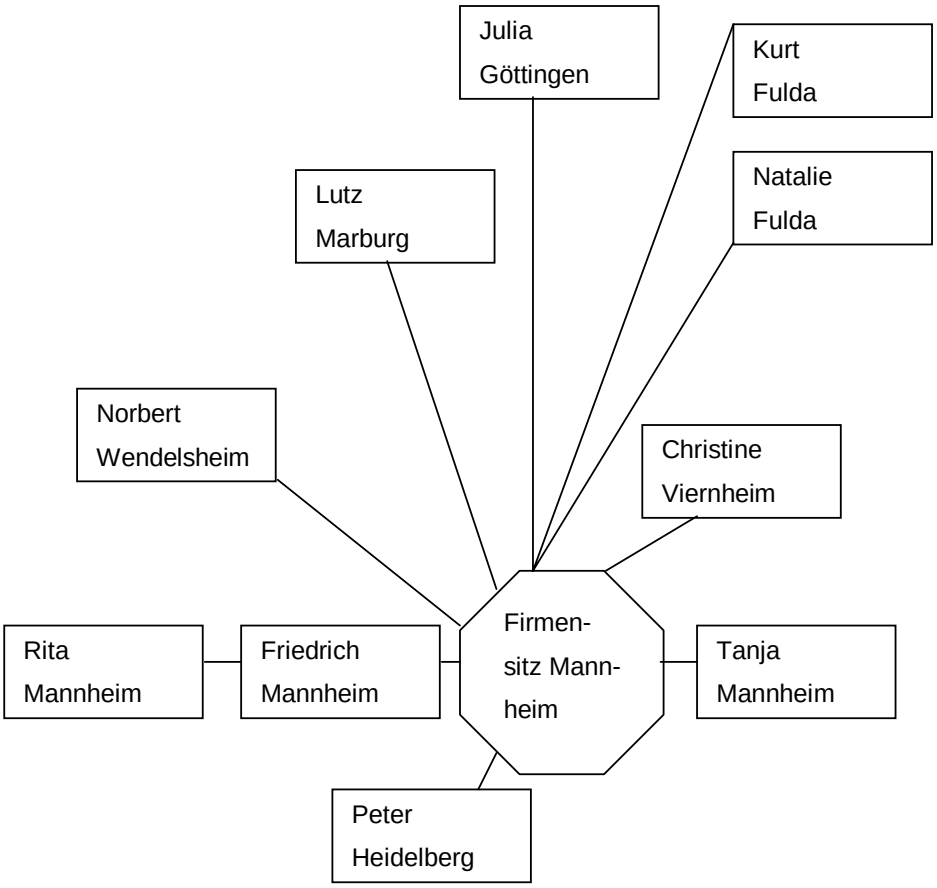
[159] Telearbeit kann verschiedene Ausprägungen annehmen. So lassen sich nach der räumlichen Verlagerung die Grundformen home based telework (Telekooperation, die vom häuslichen Arbeitsplatz aus erfolgt), center based telework (Bündelung von Telearbeitsplätzen in hierfür eigens geschaffenen Zentren, wie z.B. Satellitenbüros), mobile telework (ortsunabhängiges Arbeiten an einem mobilen Arbeitsplatz) sowie on-site telework (Telearbeit am Standort von Kunden, Lieferanten usw.) unterscheiden. Nach Art der zeitlichen Regelung lässt sich die permanente Telearbeit (beispielsweise in einem Satellitenbüro) von der alternierenden Telearbeit (z.B. als systematischer Wechsel zwischen häuslichem Arbeitsplatz und Firmensitz) sowie der flexiblen Telearbeit unterscheiden. Differenziert muss auch nach der vertraglichen Regelung werden, nämlich ob es sich um Arbeitnehmer (mit einem Arbeitsvertrag) oder um die selbständige Tätigkeit eines „Free-Lancers“ handelt (mit der Basis von Werkverträgen), sowie um die Art der technischen Anbindung (offline – ohne Anbindung an das Netzwerk / online – mit Anbindung an das Netzwerk.). Zu den verschiedenen Begrifflichkeiten bzw. Zuordnungen vgl. Picot (1997, S. 12 ff.).

des Bild zeigt die MitarbeiterInnen nach ihrer zeitlichen Zugehörigkeit zum Unternehmen an:



Eine weitere relevante Kategorie war für mich die räumliche Verteilung der MitarbeiterInnen. Auf diese wurde ich zwar zunächst durch mein Forschungsinteresse „gestoßen“. Sie wurde für mich jedoch durch die notwendige Erreichbarkeit der anderen MitarbeiterInnen für eine Kooperation und Koordination untereinander schon nach wenigen Tagen relevant. Um hierüber eine Vorstellung zu bekommen, werden die MitarbeiterInnen nochmals nach der Lage ihres Wohnortes bzw. Heimarbeitsplatzes abgebildet:

Lokale Verteilung der Mitarbeiterinnen im Juni 1997



Auffallend an der Zusammensetzung der MitarbeiterInnen war für mich auch die Form der Mitarbeiterrekrutierung. So werden neue MitarbeiterInnen zum einen über Annoncen auf der eigenen Homepage geworben, was mittlerweile ein für diese Branche gängiges und auch in anderen Bereichen bekanntes Verfahren ist. Zur Beobachtungszeit war dieses Vorgehen jedoch relativ innovativ und entsprach damit dem praktizierten Unternehmenskonzept. Zum anderen suchte der Gesellschafter Kurt in Jobbörsen des Internet selbst nach geeigneten Fachkräften. MitarbeiterInnen

wurden aber auch lokal angeworben, nämlich über den Gesellschafter Friedrich. Dies kann als ein eher untypisches Vorgehen für ein vernetztes und national agierendes Unternehmen, jedoch als wiederum typisch für kleine mittelständische Unternehmen angesehen werden. Des weiteren wurden bei Communications auch bevorzugt in Frage kommende Personen aus dem Familien- und Bekanntenkreis eingestellt: Hierzu zählen Lena und Tamara, die Ehefrauen von Kurt und Norbert, ferner Rita, eine Schulfreundin von Lena, sowie Kai (langjähriger Freund von Norbert und zugleich Patenonkel dessen Tochter). Diese Einstellungen gingen vor allem von den Gesellschaftern Kurt und Norbert aus. Auch dieses Verfahren gilt als wiederum typisch für mittelständische Unternehmen, indem Komplexität durch den Rückgriff auf zuverlässige Quellen (wie z.B. die Familie) reduziert wird. Die unterschiedlichen Rekrutierungsmechanismen sind den Strukturbedingungen, denen das Unternehmen unterworfen ist, zuzuordnen: Zum einen zeigt sich in der Kombination der verschiedenen Verfahren, dass und wie schnell geeignete Kräfte in dem expandierenden IT-Bereich gefunden werden (müssen). Zum anderen verweisen die verschiedenen Vorgehensweisen der Gesellschafter auf unterschiedliche Managementkonzepte. Der sequentielle als auch parallele Einsatz dieser Konzepte wird durch den neuen Unternehmenstyp bedingt, für den es wohl noch keine ratifizierten Anwendungsmuster gibt. Mit ihrem individuellen Vorgehen mögen die Gesellschafter zwar je adäquat, jedoch gegensätzlich auf die bestehenden Strukturprobleme reagieren, was gelegentlich zu Meinungsverschiedenheiten und Gruppenbildungen führte.

Aus der Perspektive einer bislang nur mit nicht-vernetzten Organisationsstrukturen Vertrauten erscheint es darüber hinaus auch als ungewöhnlich, dass es bis Juni 1997 keine Sekretärin bzw. „Assistenz der Geschäftsführung“ gab. In diesem Bereich anfallende Tätigkeiten wurden von den MitarbeiterInnen „vor Ort“ (also entweder im Home-Office, beim Kunden oder im Büro) selbst übernommen bzw. zwischen den verschiedenen MitarbeiterInnen aufgeteilt. So wechselten sich die MitarbeiterInnen beispielsweise bei der Agenda-Aufstellung sowie der Protokollierung des monatlichen Firmenmeetings ab. Das Rechnungswesen wurde von Friedrich, wohnhaft in Mannheim und am häufigsten im Büro arbeitend, wahrgenommen. Der Telefondienst – die Übernahme von telefonischen Anfragen im zentralen Büro – übernahmen die jeweils Anwesenden. Mit der zweiten Vergrößerung des Unternehmens ab Herbst 1996 (zunächst wurde Rita, dann Christine und schließlich Natalie eingestellt) entschloss sich die Unternehmensleitung, eine Halbtagsstelle einzurichten, die im Büro ausgeübt werden sollte. Diese Position wurde zunächst von wechselnden Mitarbeiterinnen wahrgenommen: So kündigte Tanja nach einem Monat wegen einer Zusage für eine Stelle in ihrem erlernten Beruf (als Germanistin). Lisa kündigte ebenso wegen einer unerwarteten Referendariatszuweisung im erlernten Beruf (als Juristin), und Iris (gelernte Graphik-Designerin) wurde vom Unternehmen gekündigt. Schließlich übernahm Tamara, Ehefrau von Norbert, diese Stelle zum 1.12.1997. Damit wandelte sich auch der „Ort des Geschehens“: Während es zunächst als logisch erschien, sich bei den Ausschreibungen für die Assistenz-Stelle

auf den Raum Mannheim zu beschränken – indem man sich beispielsweise nicht für eine Ausschreibung im Internet, sondern für ein Stellenangebot beim örtlichen Arbeitsamt und Studentenwerk entschied –, verrichtet die heutige Inhaberin dieser Stelle, Tamara, ihre Arbeit fast vollständig vom Home-Office in Wendelsheim aus. Im Rahmen dieser Umstellung übermittelte Communications allen Externen (Kunden, Lieferanten usw.) eine neue Rechnungs- und Postanschrift. Auch für die MitarbeiterInnen hat das „virtuelle Sekretariat“ bestimmte Implikationen: So hinterlegen sie beispielsweise ihre Reisekostenvorlagen nicht mehr im Büro, sondern senden die Auflistung als Excel-Datei per E-Mail sowie die Kreditkartenbelege mit der Briefpost zu Tamara nach Wendelsheim. Der Telefondienst muss jedoch wie zuvor zentral in Mannheim von den jeweils anwesenden MitarbeiterInnen wahrgenommen werden.

Auffällig an der Zusammensetzung des Personals bei Communications ist, im Vergleich zu manch anderen Branchen, auch die recht junge Teamstruktur: Die meisten MitarbeiterInnen waren im Beobachtungszeitraum zwischen 28 und 31 Jahre alt; nur der Auszubildende Marc mit seinen 23 und der Gesellschafter Friedrich mit seinen 38 Jahren bilden hier eine (geringfügig abweichende) Ausnahme. Ein weiteres Charakteristikum ist die interdisziplinäre Zusammensetzung des Mitarbeiterstabs in Verbindung mit unterschiedlichen Ausbildungsniveaus. So gibt es nicht nur MitarbeiterInnen mit einem erfolgreichen Studienabschluss (an einer Universität oder Fachhochschule) in Betriebs- und Volkswirtschaft (Friedrich und Rita), in Informatik (Lutz und Christine, beide mit Fachhochschulabschluss), in Soziologie (Natalie) sowie in Ökotrophologie (Lena), sondern auch Studienabbrecher aus der Informatik (Norbert, Peter und Marc) sowie MitarbeiterInnen, deren Qualifikation in einer Ausbildung besteht oder bestehen wird (Tamara; Norbert und Kai, beide EDV-Kaufmann, und Marc, zukünftiger IT-Fachmann). Kurt ist ohne Ausbildung. Er kann jedoch auf eine langjährige Berufserfahrung als Unternehmensberater zurückgreifen.

Sowohl die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus, die Auswahlkriterien für neue MitarbeiterInnen als auch die angegebenen Kündigungsgründe der (bzw. für die) ehemaligen MitarbeiterInnen zeigen auf, dass für eine Berufskarriere bei Communications nicht die für andere Branchen üblichen Kriterien – wie z.B. ein bestimmter Ausbildungsgrad, ein festgelegtes Studienfach oder eine bestimmte Berufslaufbahn – herangezogen werden. Allerdings zeigen Vergleiche zur Computerbranche und der Unternehmensberatung auf, dass auch dort solche „offenen“ Strukturen anzutreffen sind. So handelt es sich in den meisten Fällen um sehr qualifizierte Angestellte. Eine hohe Fluktuationsrate weist daraufhin, dass die neben den fachlichen und methodischen Kenntnissen geforderten allgemeinen Schlüsselqualifikationen, wie z.B. Flexibilität, Motivation und Einsatzfreude, nicht von allen erfüllt werden. Im beobachteten Unternehmen ist die relativ kurze Verweildauer einiger MitarbeiterInnen vor allem damit zu erklären, dass diese ihre Beschäftigung oft als Durchgangsstation auffassen. So gilt die Beraterausbildung als sehr umfassend und bietet daher Chancen, anschließend – auch in anderen Bereichen – unterzukommen.

Generell beschäftigen Unternehmen im IT-Bereich vorwiegend recht junge MitarbeiterInnen, die im Hinblick auf ihre Arbeitsweise als individualistisch zu kennzeichnen sind. Bei Communications werden die Besonderheiten in der Arbeitsorganisation und der Unternehmensstruktur diesem Mitarbeiterprofil gerecht. Branchenintern scheint jedoch die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams ungewöhnlich zu sein, da sie von Communications oft als ein leistungsbeschreibendes Merkmal, durch das man sich von der Konkurrenz abhebt, hervorgehoben wird.[160] Dies zeigte sich auch beim Einsatz in Beratungsprojekten, indem die Kunden und die Mitarbeiter anderer mit Communications kooperierender Unternehmen angesichts der Zusammensetzung der Arbeitsteams oft mit Erstaunen reagierten.

[160] So befinden sich auf der Homepage des Unternehmens mehrere Hinweise auf die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams bzw. auf die verschiedenen Ausbildungswege.

5.3 Strukturen und Formen des räumlich verteilten Arbeitens

Kommunikation und Interaktion sind immer Teil der Arbeit in Organisationen, vor allem wenn in Teams gearbeitet wird und dementsprechend Probleme der Koordination und Kooperation zu lösen sind. In manchen Berufsfeldern und -zweigen besteht die Arbeit ausschließlich aus Kommunikation, beispielsweise im therapeutischen Sektor oder bei Beratungs- und Dienstleistungen.[161] Auch bei Communications als einer Beratungsgesellschaft im IT-Bereich nimmt diese überwiegend die Form kommunikativ realisierter Arbeit beim Kunden an (z.B. telefonische Beratungsgespräche, die Beantwortung einer Anfrage via E-Mail oder die Ergebnispräsentation vor Ort). Hinzu kommt die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen, die die über alle Kommunikationsmedien und -formen hinweg abläuft. Schließlich gibt es noch individuell zu verrichtende Tätigkeiten am Computer, wie z.B. das Erstellen eines Projektabschlussberichts.

Ein Großteil der Arbeit bei Communications wird am Computer verrichtet. Dies liegt vor allem daran, dass die Beratungsleistung des Unternehmens sich nicht auf eine mündliche Präsentation von Ergebnissen beschränkt, sondern durch andere, technisch unterstützte Darstellungsverfahren ergänzt wird, beispielsweise durch die Ergebnispräsentation mittels eines PowerPoint-Vortrages, durch eine mit einem Textverarbeitungsprogramm erstellte Dokumentation oder durch das Aufzeigen von Prozessveränderungen mit Hilfe eines speziellen Programms für die Anfertigung von Zeichnungen. Auch für die meisten Vorarbeiten im Rahmen der Erstellung eines Beratungsproduktes, wie z.B. Recherchetätigkeiten im Internet oder die Entwicklung bestimmter Testprogramme, wird das Medium Computer benötigt. Zudem findet auch ein Großteil der Kommunikation computervermittelt statt. Die elektronisch vermittelten Kommunikationen sind dabei in das elektronische Arbeiten eingegliedert: Es lässt sich ein ständiger Wechsel zwischen unterschiedlichen Aktivitäten bzw. Anwendungen beobachten, die durch dasselbe Medium – den Computer und dessen Anschluss an Datennetze – vermittelt werden, etwa der Wechsel zwischen Dokumentbearbeitung, regelmäßigem Überprüfen des Postfaches und Recherchen im Internet. Zum Teil werden auch mehrere Medien gleichzeitig genutzt – beispielsweise, wenn während des Telefonats in einem elektronischen Dokument geblättert wird –, oder medienvermittelte Aktivitäten werden mit Face-to-face-Interaktionen kombiniert, beispielsweise, wenn man sich beim Lesen seiner E-Mails gleichzeitig mit einer Kollegin am benachbarten Schreibtisch unterhält.[162]

Der Umgang mit den verschiedenen Kommunikationsmedien und insbesondere dem elektronischen Gruppenprogramm ist für jede/-n MitarbeiterIn über alle Arbeitsorte hinweg derselbe – beispielsweise müssen alle MitarbeiterInnen in die vielen E-Mails eine Ordnung bringen, die es ihnen erlaubt, gezielt auf einen Inhalt

---

[161] Zu der Verknüpfung von Interaktion, Kommunikation und Arbeit vgl. auch Knoblauch (1996).

[162] Vgl. dazu noch das Kap. 9.4.

zugreifen zu können, wenn dies eine bestimmte Kooperation verlangt. Ein Teil der am Computer erbrachten Arbeit ist somit weder der Produktion von Beratungsleistungen noch der Kommunikation zuzuordnen, sondern umfasst die daraus resultierende, notwendige und in ihrem Umfang recht beachtliche „Verwaltungsarbeit“. Für die Ordnung der auf ihren Festplatten gespeicherten Beratungsprodukte sind die MitarbeiterInnen selbst zuständig. Erleichtert und reduziert wird das „Aufräumen“ der Kommunikationsinhalte allerdings durch bestimmte im Gruppenprogramm vorgesehene Einrichtungen: zum einen durch die verschiedenen Möglichkeiten, Inhalte differenziert darzustellen bzw. besonders zu kennzeichnen, indem z.B. ungelesene Nachrichten fett markiert angezeigt werden oder die Einhaltung eines Termins elektronisch überwacht wird; zum anderen durch die Verwendung interner Diskussionslisten, die die eigene Bearbeitung, wie das Löschen oder Verschieben von Nachrichten, überflüssig machen.[163]

Bestimmte Arbeitstage lassen sich für alle MitarbeiterInnen unabhängig von ihrem Arbeitsort als „besondere“ Mail-Tage betrachten. So erfahren beispielsweise über die versandten E-Mails zu Beginn einer Woche alle MitarbeiterInnen von ihren jeweiligen neuen Aufgaben. Ebenso müssen am Ende der Woche von allen MitarbeiterInnen im Rahmen des sogenannten „Reporting“-Systems Wochenberichte und Zeiterfassungen erstellt und versandt werden. Hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben können jedoch unterschiedliche Entscheidungssituationen und damit auch Relevanzen vorliegen. So sind MitarbeiterInnen im Home-Office stärker auf zugesandte Aufgabenanfragen angewiesen als MitarbeiterInnen im Büro und beim Kunden. MitarbeiterInnen, die beim Kunden im Einsatz sind, sind dagegen stärker von der Zusendung ausgearbeiteter Konzepte abhängig. Während sich einer TelearbeiterIn dabei die Frage stellt, wie man Prioritäten setzt, wenn gleichzeitig mehrere Arbeitsaufträge im Home-Office ankommen, stellt sich einer beim Kunden arbeitenden MitarbeiterIn eher die Frage: „Ist dieser Mitarbeiter noch ‚frei’? Kann er in dieses Projekt mit einbezogen werden?“. Da die eigenen Tätigkeiten wechselseitig für die anderen KollegInnen nicht immer sichtbar sind, kann die Transparenz der Arbeitsleistungen nur durch einen kontinuierlichen Kommunikationsfluss gesichert werden, der im beobachteten Unternehmen virtuell erbracht werden muss, beispielsweise durch die Wochenberichte sowie durch regelmäßige Postings an die Projekt- und Themenlisten.

5.3.1 Netzbasierte Kommunikation auch unter Anwesenden: Das Arbeiten im Großraumbüro

Das Arbeiten im Großraumbüro kann zunächst in der Weise beschrieben werden, dass jede/-r MitarbeiterIn vor einem Computer sitzt und seine bzw. ihre Aufträge bearbeitet. Einige der MitarbeiterInnen, die häufig in Kundenprojekte eingebunden

[163] Vgl. dazu noch die Kap. 6 und 7.

und somit viel unterwegs sind, arbeiten auch im Büro ausschließlich an ihrem „eigenen“ (ihnen für die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen zur Verfügung gestellten) Laptop. Zum eigenen Laptop wird der Computer dabei nicht nur durch die alleinige und regelmäßige Nutzung durch eine einzige Person, sondern auch durch die individuelle Einrichtung des „Personal Computers“ mit spezifischen Profilen, Gestaltungselementen sowie mit der z.T. individuell gewählten Software und den eigenen Festplatteninhalten. BeraterInnen mit Laptop haben den Vorteil, bei einem wechselnden Einsatz ihre Daten nicht ständig aktualisieren zu müssen. Zum Teil wird die Nutzung der Laptops im Büro in Mannheim aber auch aufgrund der ungenügenden Anzahl an Standcomputern – ein Kennzeichen der alternierenden (Tele-) Arbeit – notwendig. Manche MitarbeiterInnen schließen ihren Laptop an einen externen Bildschirm an, sofern ein solcher vorhanden ist. Einige der MitarbeiterInnen haben auch einen „festen“ Arbeitsplatz, an dem sie immer sitzen, wenn sie im Büro sind. Dieser „Besitz“ (der sich vom Schreibtisch, seinen Ablagen bis hin zum eigenen Computer bzw. zum eigenen externen Bildschirm erstrecken kann) ergibt sich aus der Häufigkeit der Anwesenheit. Die MitarbeiterInnen, die nicht so häufig im Büro arbeiten, nehmen dagegen einen der jeweils noch freien Plätze ein. Wenn noch mehrere Plätze frei sind, wird auch hier gewohnheitsmäßig derjenige ausgewählt, den man schon öfter eingenommen hat. Dies kann u.a. den Vorteil haben, dass der Computer schon eingerichtete Profile hat (beispielsweise mit gespeicherten „Bookmarks“[164] für die Internetrecherche, einem speziellen Zugang zur eigenen E-Mail usw.). Durch das System des sogenannten „Wanderschreibtisches“ ist auf diese Weise die Virtualität des Unternehmens für einige der MitarbeiterInnen physisch spürbar, für die anderen ist sie zumindest sichtbar.

Zu Beginn meiner Beobachtungszeit gab es fünf Arbeitsplätze im Büro, von denen einer als „Katzentisch“ zu beurteilen war (dies ist ein Tisch ohne Computer, Bildschirmanschluss und ohne Telefon, der im rechten Winkel zu zwei gegenüberliegenden Schreibtischen aufgestellt ist). Im Zuge der Ausweitung des Unternehmens auf 12 MitarbeiterInnen wechselte man 1998 in ein auf dem selben Stockwerk gelegenes größeres Großraumbüro, das bei Bedarf – beispielsweise am ab Mai 1998 eingeführten wöchentlichen Bürotag – allen MitarbeiterInnen Platz bot. Aber auch hier gab es immer noch zwei „Katzentische“, die zu Zeiten, in denen alle MitarbeiterInnen anwesend waren, mit benutzt werden mussten. Folgendes Schaubild verdeutlicht das Setting im Großraumbüro in der ersten Hälfte der Beobachtungszeit:

[164] Bookmarks sind Lesezeichen, mit Hilfe derer sich Internet-Adressen speichern lassen.

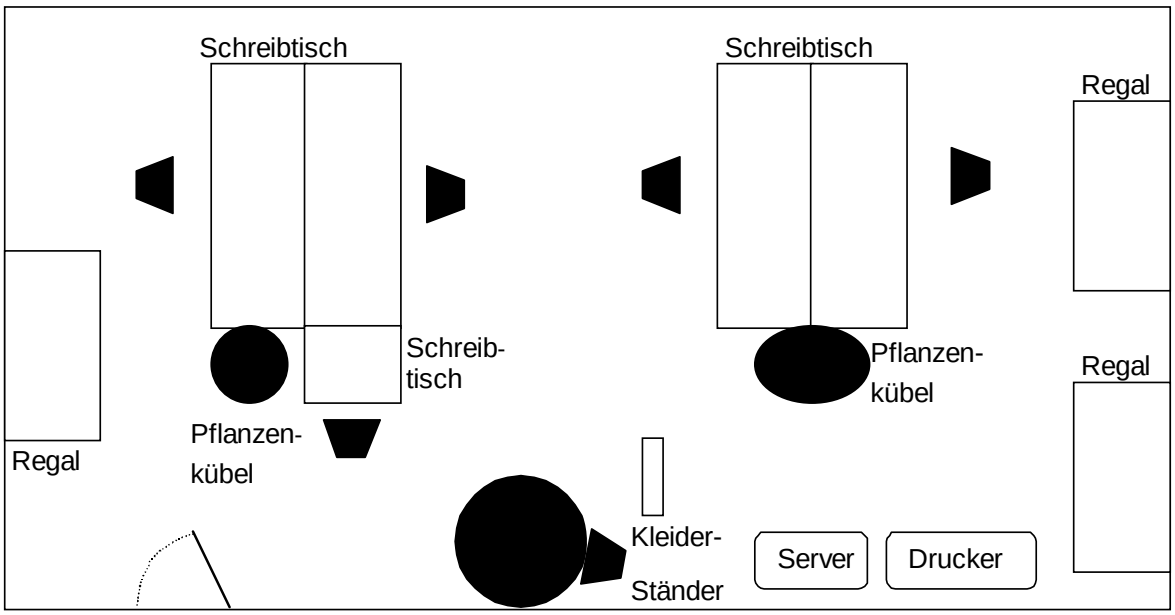


Abbildung 2: Ansicht des Großraumbüros

Das Bild eines vor (s)einem Computer sitzenden Angestellten gilt zwar als typisch für das Arbeiten im Büro, es trifft jedoch gleichermaßen auch auf die Arbeit in den Home-Offices zu – gegebenenfalls mit dem Unterschied, dass die dort arbeitenden Angestellten eine gelockerte Arbeitshaltung einnehmen und / oder legerer gekleidet sind. Differenzen zwischen der Arbeit im Großraumbüro und im Home-Office ergeben sich allerdings u.a. dadurch, dass im Büro zum Teil noch Aufgaben erfüllt werden, die das Unternehmen „an sich“ bzw. alle MitarbeiterInnen betreffen, wie beispielsweise die Annahme von im Büro eingehenden Telefonaten oder das Abholen der „klassischen“ Post vom Briefkasten und deren Verteilung auf die entsprechenden Fächer der einzelnen MitarbeiterInnen. Zum Teil muss für solche Tätigkeiten der Computerarbeitsplatz verlassen werden, zum Teil – z.B. bei Telefonaten – auch nicht.

Ein weiterer Unterschied zur solitären Arbeit im Home-Office besteht darin, dass die im Großraumbüro Tätigen jederzeit die Kommunikation mit ebenfalls anwesenden KollegInnen aufnehmen können. Diese Differenzierung mag zunächst als trivial erscheinen, die Häufigkeit der stattfindenden Kommunikationen macht sie jedoch zu einem wichtigen Spezifikum des Arbeitens im Firmenbüro. Eine intensivere Kommunikation findet vor allem zwischen den MitarbeiterInnen statt, deren Schreibtische sich direkt gegenüberstehen, aber auch weitere Entfernungen, die einer erhöhten Lautstärke der Stimme bedürfen, stellen kein Problem dar, wenn nicht zu viele MitarbeiterInnen gleichzeitig im Großraumbüro anwesend sind und die Kommunikation nicht zu lange dauert. Die wenigsten MitarbeiterInnen fühlen sich durch einen kurzen Wortwechsel zwischen ihren KollegInnen gestört. Dies könnte u.a. daran

liegen, dass die Atmosphäre im Büro insgesamt als sehr kommunikativ – vor allem im Hinblick auf die Kommunikation informeller Art – angesehen werden kann: Viele MitarbeiterInnen sehen sich nur ein- bis zweimal die Woche face-to-face und fassen das gemeinsame Arbeiten im Büro eher als kommunikative Veranstaltung denn als eine intensive Arbeitseinheit auf (im Unterschied zur Arbeit im Home-Office oder beim Kunden). So zeigen die Videoaufnahmen, dass diese Möglichkeiten des „Klatsch und Tratsch" recht ausgiebig genutzt werden, vor allem in den Übergangsphasen – also zu Beginn des Arbeitens, nach einer Frühstückspause und prinzipiell beim Verlassen des Raumes und bei der Wiederkehr. Dies sind Situationen, in denen sich zumindest einer der Kommunikationspartner ohnehin schon außerhalb seiner Arbeitsphase(n) befindet und damit für ein Gespräch zur Verfügung steht.[165] Mit zunehmender Anzahl gleichzeitig anwesender MitarbeiterInnen und / oder wenn eine/-r der Anwesenden durch seine bzw. ihre konzentrierte Tätigkeit markiert, dass er bzw. sie an einem ungestörten Arbeiten interessiert ist, nimmt diese Form der Kommunikation ab und lagert sich aus: MitarbeiterInnen, die etwas gemeinsam besprechen wollen, können bzw. müssen sich dann für bestimmte Zeiten im angrenzenden Meetingraum verabreden, um die anderen bei ihrer Arbeit nicht zu stören. Für kleinere Koordinationsaufgaben sowie für private Unterhaltungen besteht auch die Möglichkeit, zusammen in den Aufenthaltsraum zu gehen.

Als institutionalisierte Abweichung von diesem Muster, Verabredungen spontan zu organisieren und durchzuführen, kann der seit Mai 1998 eingerichtete wöchentliche Bürotag angesehen werden. Hier finden vermehrt Besprechungen zwischen den fast vollständig im Büro versammelten MitarbeiterInnen statt, was die Koordination der Nutzungszeiten des Meeting-Raumes über das rechtzeitige Buchen eines eigens hierfür eingerichteten Ordners im Gruppenprogramm notwendig machte.[166] Weitere Ausnahmen stellen die monatlichen Firmenmeetings[167] sowie die im Büro stattfindenden Workshops dar,[168] die zumeist den ganzen Arbeitstag in Anspruch nehmen und es den MitarbeiterInnen nur in den Pausen bzw. Übergangsphasen erlauben, kurzfristig ihren Computer-Arbeitsplatz aufzusuchen.

Die Computer im Büro sind ständig online und MitarbeiterInnen können sich ihre neuen E-Mails per „Pop-Up-Meldung" direkt nach deren Eingang anzeigen lassen – eine Möglichkeit, die auch die meisten nutzen. Hierbei belegen die direkten Anschlüsse der Redezüge (Turns) – das heißt das sofortige Beantworten der gerade erhaltenen E-Mails – , dass die Grenzen zur synchronen Kommunikation fließend sein können, wie die folgende Sequenz zeigt. Die beiden Mitarbeiterinnen (Natalie und Rita) befanden sich während dieses E-Mail-Austausches zur selben Zeit im Büro. Zwischen den ersten beiden Turns liegt eine Zeitspanne von rund einer Stunde, zwischen dem zweiten und dritten Turn nur eine Minute:

---

165 Zu dieser Form des „Pausenklatsches" vgl. Bergmann (1987, S. 104ff.)
166 Vgl. dazu Kap. 10.3.
167 Vgl. dazu Kap. 10.1.
168 Vgl. dazu Kap. 10.4.

Turn 1:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Freitag, 12. Juni 1998 12:42
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** Private Info

5 Hallo Natalie,

6 hier meine Privatadresse und Telefonnummer:

7 Rita Meier
8 Eselsweg 64
9 [PLZ] Mannheim
10 [Tel.-Nr., Mannheim]

11 Falls Ihr Beide Lust auf Mannheim, Neckar oder einfach nur klönen habt, seid Ihr immer herzlich eingeladen. Und mit meinem Klappbett bist Du ja auch schon per Du !

12 Gruß,
13 Rita

14 Rita Meier Tel: [Nummer, Mannheim]
15 Communications GmbH Fax: [Nummer, Mannheim]
16 Kantstraße 33d E-mail: Rita.Meier@Communications.de
17 [PLZ] Mannheim http://www.Communications.de

Turn2:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Freitag, 12. Juni 1998 13:51
3 **An:** Rita Meier
4 **Betreff:** AW: Private Info
5 und wo kommt dann Ernst hin, auf mich? der hat schließlich in letzter zeit locker 3 kg zugenommen! Trotzdem: wir werden bestimmt mal kommen ! (Allein weil Fulda nicht so schön ist ...)

6 -----Ursprüngliche Nachricht-----
7 **Von:** Rita Meier
8 **Gesendet am:** Freitag, 12. Juni 1998 12:42
9 **An:** Natalie Horz
10 **Betreff:** Private Info

11 Hallo Natalie,

12 hier meine Privatadresse und Telefonnummer:
13 [Auslassung der vorherigen Nachricht durch M. G.]

Turn 3:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Freitag, 12. Juni 1998 13:52
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** RE: Private Info

5 wie Ihr das regelt, ist mir völlig egal - eine Isomatte habe ich aber auch noch und die Dusche soll auch rehct bequem sein :-)

6 -----Original Message-----
7 **From:** Natalie Horz
8 **Sent:** Freitag, 12. Juni 1998 13:51
9 **To:** Rita Meier
10 **Subject:** AW: Private Info

11 und wo kommt dann Ernst hin, auf mich? der hat schließlich in letzter zeit locker 3 kg zugenommen! Trotzdem: wir werden bestimmt mal kommen ! (Allein weil Fulda nicht so schön ist ...)

12 -----Ursprüngliche Nachricht-----
13 **Von:** Rita Meier
14 **Gesendet am:** Freitag, 12. Juni 1998 12:42
15 **An:** Natalie Horz
16 **Betreff:** Private Info

17 Hallo Natalie,

18 hier meine Privatadresse und Telefonnummer:
19 [Auslassung der vorherigen Nachricht durch M. G.]

Der direkte Anschluss von Natalie mit „und wo kommt dann Ernst hin, auf mich?“ (Turn 2, Abs. 5) als Bezugnahme auf die von Rita ausgesprochene Einladung für zwei Personen mit dem Verweis auf das dafür vorgesehene (für zwei Personen wohl zu enge) Klappbett (Abs. 11) sowie der direkte Anschluss von Rita auf diesen Turn mit „wie Ihr das regelt, ist mir völlig egal“ (Turn 3, Abs. 5) weisen keine Unterschiede auf, die einen Hinweis auf die unterschiedlich große Zeitspanne zwischen den E-Mails liefern würde. Beide Antworten erfolgen ohne eine explizite Turnwiederholung zu Beginn des Redezugs. Der Kontext wird hier über die Header hergestellt (Betreff: Re:/AW: Private Info). Beide MitarbeiterInnen haben zudem in ihrem Gruppenprogramm eine Einstellung gewählt, die nach der Anzeige des neuen Turns die vorherigen Turns wiederholt und so ebenfalls eine Herstellung des Kontextes ermöglicht. In beiden Antworten ist das erste Wort klein geschrieben, obwohl in den drei Turns eine korrekte Groß- und Kleinschreibung fast durchgängig eingehalten wurde (bis auf „der“ und „zeit“ in Turn 2, Z. 11). Auch die Begrüßung und die Verabschiedung entfallen in Turn 2 und 3. Es wird so ein schneller Anschluss an das zuvor „Gesagte“ markiert, indem suggeriert wird, dass es um die Weiterführung einer schon begonnenen Konversation geht.

Ein E-Mail-Austausch mit MitarbeiterInnen aus dem Home-Office zeigt jedoch ähnliche Turnanschlüsse auf. So sind die Home-Offices zwar nicht online geschaltet. Es kommt aber auch hier zu einem regelmäßigen Überprüfen des Posteinganges. Die Art der kommunikativen Realisierung ist somit nicht typisch für das Arbeiten im Büro. Auffällig ist jedoch die Virtualisierung unmittelbar verfügbarer Kommunikationspartner: So werden im Büro nicht nur E-Mails mit den sich im Home-Office oder bei Kunden befindenden MitarbeiterInnen ausgetauscht, sondern auch unter

den jeweils dort Anwesenden (wie die obige Sequenz zwischen Natalie und Rita zeigt). Zum einen kann es sich dabei um berufliche oder private Nachrichten handeln, die deshalb per Computer ausgetauscht werden, um die *anderen*, ebenfalls im Großraumbüro anwesenden MitarbeiterInnen nicht zu stören. Es werden auch (private oder berufliche) Mitteilungen per E-Mail ausgetauscht, wenn sie nur dokumentierenden oder zusammenfassenden Inhaltes sind, wenn es keiner oder nur geringer Aushandlung bedarf, und wenn die Aushandlung zudem nicht sofort stattfinden muss, so dass man es vorzieht, den / die *betroffene/-n* MitarbeiterIn nicht bei der Arbeit zu stören. In einem Großraumbüro muss bisweilen nicht nur der ganze Raum durchquert werden, um den / die entsprechende/-n MitarbeiterIn zu erreichen, sondern es kann zudem sein, dass sich andere, im Raum arbeitende MitarbeiterInnen durch Face-to-face-Kontakte gestört fühlen. Viele kurze Informationen haben weder die Relevanz für ein eventuell störendes Gespräch, noch bieten sie einen Anlass, hierzu den Meetingraum oder bei privaten Informationen den Aufenthaltsraum aufzusuchen. Bei der Kommunikation via E-Mail kann jede/-r MitarbeiterIn zudem selbst entscheiden, wann sie / er sich bei der täglichen Arbeit die Zeit für das Lesen und Schreiben von E-Mails und damit gegebenenfalls auch für eine „Auszeit“ bzw. für eine Einladung zum „Klatsch und Tratsch“ nimmt. So antwortet Natalie in der obigen Sequenz erst nach rund 50 Minuten auf die bei ihr eingegangene E-Mail, Rita dagegen schon nach einer Minute, also wohl direkt nach dem Erhalt der Nachricht (wenn man die Zeit für die Übertragung und das Schreiben des Zweizeilers berücksichtigt).

Auch Nachrichten, die über Verteilerlisten versandt werden (also an „Communications alle“ oder an mehrere, durch ein Projekt miteinander verbundene MitarbeiterInnen adressiert sind) werden unter den im Büro Anwesenden ausgetauscht. Solche Nachrichten haben vor allem den Vorteil, dass zum einen nicht jede/-r im Büro arbeitende MitarbeiterIn einzeln angesprochen werden muss, und dass zum anderen auch die dort „Nichtanwesenden“ – sich im Urlaub Befindende, Kranke, MitarbeiterInnen im Home-Office und beim Kunden – gleichzeitig erreicht werden. Dies sei beispielhaft an der folgenden E-Mail-Sequenz aufgezeigt, bei der sich zwei der an der Gruppenkommunikation Beteiligten – wiederum Natalie und Rita – zur selben Zeit im Büro befinden. Der auf der Verteilerliste ebenfalls angegebene Kurt ist dort nicht anwesend:

Turn 1:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Freitag, 15. Mai 1998 15:57
3 **An:** Kurt Maier; Rita Meier
4 **Betreff:** Status Change Management

5 Bislang ist unser Workshop mit der Vorstellung einer Einführungsstrategie nicht zum Zuge gekommen.
6 Ursachen: zuerst Urlaub von Frau Traub (bis 8.5.)
7 dann Krankheit von Kurt Maier (ab 11.5)

8 Es ist jedoch sinnvoll, die Vorstellung mit allen Schlüsselpersonen (v.a. Kurt, Frau Traub) abzuhalten.
9 Erstmöglicher Termin ist daher ab dem 25.5. (in der Woche vom 25.-? hat jedoch Bernhard Seifert Urlaub; evtl. kann auf ihn verzichtet werden). Wir sollten ab dieser Woche daher einen Termin planen (ich kann jeden Tag außer dem 26.) Aufgrund eines noch fehlenden Termines ist noch keine Agenda an die [Kunde B] herausgegangen. Wenn ich von euch Freitermine habe, sende ich an die [Kunde B] eine Anfrage mit Agenda.
10 Grüsse Natalie

Turn 2:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Freitag, 15. Mai 1998 16:37
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** Workshop Change-Prozeß

5 Hi Natalie,

6 am 26. ist Workshop und am 27. Meeting, und am 25. ist nachmittags Büchersortieren und mit Friedrich Finanzplan erstellen.

7 Sonst kann ich aber immer (bleibt ja auch nicht mehr viel). Schau´ einfach in meinen Terminkalender :-)

8 Rita

9 Rita Meier Tel: [Nummer, Mannheim]
10 Communications GmbH Fax: [Nummer, Mannheim]
11 Kantstraße 33d E-mail: Rita.Meier@Communications.de
12 [PLZ] Mannheim http://www.Communications.de

Im Turn 1 fragt Natalie Rita und Kurt nach freien Terminen für die gemeinsame Teilnahme an einem Workshop. Die Einberufung eines Termins gestaltet sich etwas schwierig. So zieht sich Natalies Darstellung der Problemlage über mehrere Absätze (Abs. 8 und 9) hin. Natalie hätte die Anfrage nach einem Termin inklusive Problemschilderung der im Büro anwesenden Rita auch face-to-face stellen können, dann hätte sie jedoch genau den selben Inhalt dem abwesenden Kurt noch einmal mailen, am Telefon mitteilen oder beim nächsten Treffen erzählen müssen. Aus der E-Mail kann entnommen werden, dass dieser eventuell noch krank ist und sich somit im Home-Office befinden könnte (Z. 7). Da nicht ganz klar ist, ob er zu jenem Zeitpunkt gerade erreichbar ist, scheint die Kommunikationsaufnahme via E-Mail in diesem Fall die sicherste (und im Fall anhaltender Krankheit bei Kurt auch die am wenigsten störende) Methode zu sein. Seine Privatsphäre wird im Gegensatz zur Nutzung des Telefons gewahrt, indem es ihm überlassen bleibt, ob und wann er die Kommunikation aufnimmt. Da die E-Mail von Natalie an Kurt ohnehin geschrieben werden musste, brauchte in diesem Falle nur noch der Name Rita in den Header aufgenommen zu werden, um auch sie über die Inhalte der E-Mail zu informieren. Rita, die sich ebenfalls im Büro befindet, beantwortet die Anfrage von Natalie über das selbe Kommunikationsmedium, obwohl sie ihre Antwort nur an Natalie und

nicht an alle TeilnehmerInnen der Verteilerliste (also nicht an Kurt) adressiert. Sie hätte Natalie auch face-to-face – beispielsweise über ihren Schreibtisch hinweg oder beim nächsten Treffen im Aufenthaltsraum – antworten können. Man kann vermuten, dass ein Grund für die Wahl der E-Mail als Kommunikationsmedium im Zeitpunkt der Anfrage liegt. Dem Header der E-Mail in Turn 2 kann entnommen werden, dass Rita die E-Mail erst nach 40 Minuten beantwortet hat. Vermutlich war sie vorher mit einer anderen Sache beschäftigt, die sie erst zu Ende führen wollte. Natalie ist dagegen vermutlich zu dem Zeitpunkt, zu dem Rita ihr antworten möchte, ihrerseits mit einem anderen Thema beschäftigt. Aber auch sie wird durch den Eingang der E-Mail von Rita in ihrer jetzigen Arbeit nicht gestört. Natalie hat mit der ihr zugesandten E-Mail zudem die Möglichkeit, die von Rita als frei angegebenen Termine im Computer zu notieren oder abzuspeichern, um einen Überblick über die Organisation des Workshops zu behalten. Dies wäre bei einer Stellungnahme face-to-face, beispielsweise im Aufenthaltsraum, nicht möglich gewesen. Hier hätte sich Natalie im Anschluss daran eine Notiz schreiben müssen. Dieses Vorgehen unterstützt somit den Aspekt der ständigen Dokumentationspflicht der Arbeits- und Kommunikationsinhalte, ohne zu einem Mehraufwand an Arbeit beizutragen. Mit der (Beibehaltung der) netzbasierten Kommunikation auch bei physischer Anwesenheit der Kommunikationspartner kann die durch das einzelne Individuum bestimmte Arbeitssituation zudem über alle Orte hinweg gleichermaßen gestaltet werden.

Arbeiten im Büro kann bei Communications als eine Arbeitsform angesehen werden, die die Arbeit des einzelnen für alle Anwesenden sichtbar macht. Diese Arbeitsform könnte damit für einige MitarbeiterInnen besonders attraktiv sein, da es zunächst keiner weiterer „Beweise“ für die verrichteten Tätigkeiten bedarf. Aber auch diese MitarbeiterInnen müssen am Wochenende regelmäßig in ihren Wochenberichten darlegen, mit was sie in dieser Arbeitswoche beschäftigt waren. Ohne diese Regelung wären ihre Tätigkeiten ja nur für die im Büro Anwesenden sichtbar. Der oder die anderen nicht anwesenden Gesellschafter / MitarbeiterInnen wüssten nicht, was er oder sie an dem betreffenden Tag gemacht hat. Das Arbeiten im Büro kann bei den MitarbeiterInnen auch deswegen als attraktiv gelten, weil zumeist mindestens zwei Personen anwesend sind und das Arbeiten so relativ unkompliziert mit (informellen) Face-to-face-Kontakten verbunden werden kann. Insgesamt gesehen ist die Arbeit im Büro auch mit weniger Stress verbunden und zeitlich kürzer als ein Beratungstag beim Kunden. Projektleiter wie Kurt sehen das Arbeiten im Büro als vorteilhaft an, da sich anhäufende Arbeiten leichter verteilen und dabei entstehende Probleme sofort lösen lassen. Im Gegensatz dazu wissen aber auch alle MitarbeiterInnen und Gesellschaftern, dass individuell zu erbringende Arbeitsleistungen, die einer konzentrierten Arbeitsatmosphäre bedürfen (wie z.B. das Anfertigen eines Projektberichtes) schneller und eventuell auch besser im Home-Office zu erstellen sind.

5.3.2 Kundenzentrierte Arbeitsorganisation: „On-Site"-Telearbeit beim Kunden

MitarbeiterInnen, die als BeraterInnen beim Kunden sind, sind vor Ort auf die von ihnen und ihren KollegInnen erstellten Beratungsprodukte angewiesen. Alle BeraterInnen verfügen deswegen über einen Laptop, auf dem die für sie wichtigen Dokumente gespeichert sind. Gelegentlich wird von den Kunden zwar ein Standcomputer zur Verfügung gestellt, in diesem Fall müssen die verschiedenen Dokumente jedoch immer wieder synchronisiert werden. Zudem müssen auch auf dem Standcomputer verschiedene Profile – beispielsweise für den Zugang zur E-Mail-Post – neu eingerichtet werden. Ein solcher Aufwand lohnt sich nur im Fall eines längeren Aufenthalts bei einem Kunden oder wenn mit dem Standcomputer bestimmte Arbeiten abzuwickeln sind, die mit dem Laptop nicht möglich sind (z.B. ein Zugang zu bestimmten Netzwerken oder die Durchführung eines Testprogramms). Manche MitarbeiterInnen arbeiten daher manchmal mit zwei Computern (z.B. für den Zugriff auf gemeinsame Dateien mit dem Laptop und für das Durchführen kundenspezifischer Probleme am Standcomputer). Einen Zugang zu den Dokumenten, die die BeraterInnen via E-Mail, interne Listen oder Intranet von ihren KollegInnen aktuell zugesandt erhalten, wird durch einen vom Kunden ermöglichten Internet-Anschluss realisiert. Dieser macht jedoch zumeist die Einrichtung einer zusätzlichen kundenspezifischen E-Mail-Adresse notwendig.

Diejenigen MitarbeiterInnen, die beim Kunden arbeiten, versuchen, ihre knapp bemessene Zeit (ein Arbeitstag umfasst rund 11 Stunden, die sich auf ca. 8 Stunden Arbeitszeit, bis zu 2 Stunden Reisezeit und 1 Stunde Mittagspause verteilen) sinnvoll zu nutzen. So ist die Arbeitszeit beim Kunden fast vollständig für Arbeiten reserviert, die nur dort im Haus durchgeführt werden können, beispielsweise für die erforderliche Untersuchung des Beratungsbedarfs oder die Präsentation der Beratungsergebnisse. Um vor bzw. im Anschluss an die Arbeit beim Kunden nicht noch zusätzliche Arbeitsstunden im Home-Office für die darüber hinausgehenden täglich zu verrichtenden Tätigkeiten aufwenden zu müssen, nutzen viele MitarbeiterInnen hierzu auch die An- und Abfahrtswege zum Kunden. Dies wird dadurch möglich, dass der Großteil der MitarbeiterInnen bei Communications alle Wege mit der Bahn zurücklegt.[169] Zum „Daily-Job" einer BeraterIn bei Communications gehört u.a. die Vor- und Nachbereitung eines Kundenarbeitstages, das Lesen und Beantworten von E-Mails und neuen Nachrichten in internen Bulletin Boards, die Weiterbildung (beispielsweise durch das Lesen von Fachbüchern und -zeitschriften) sowie gewisse organisatorische Aufgaben (wie z.B. das Erstellen des Wochenberichts, der Reisekostenabrechnung usw.) So konnte ich bei der Begleitung verschiedener MitarbeiterInnen (aber selbstverständlich auch an meiner eigenen Person) beobachten, wie die Zeit während der Zugfahrt zur inhaltlichen Vor- oder Nachbereitung eines Termins genutzt wird – beispielsweise durch das Bearbeiten von ausgedruckten Unterlagen,

[169] Unterstützt wird dies von der Firmenleitung im gewissen Sinne dadurch, dass alle MitarbeiterInnen erster Klasse fahren können und man dort zumeist konzentrierter arbeiten kann.

aber auch durch Eingaben am Laptop. Andere MitarbeiterInnen lesen in einem einschlägigen Buch oder einer Zeitschrift, um Neues zu ihrem Fachgebiet zu erfahren. Manche nutzen die Zeit im Zug auch zum Lesen und Beantworten von E-Mails, die sie vor der Abfahrt noch vom Server[170] abgeholt und auf dem Laptop gespeichert haben. Die Absendung ihrer im Zug verfassten Antworten erfolgt anschließend vom Kunden (morgens) bzw. von zu Hause aus (abends). Im Home-Office muss jedoch insofern immer noch „Arbeit“ verrichtet werden, als der Laptop für das Versenden der Nachrichten eigens eingeschaltet und mit dem Server verbunden werden muss.

Dieser Umgang mit der verfügbaren Zeit bei den An- und Abfahrtswegen zum Kunden kann nicht unbedingt als spezifisch für die Arbeitssituation beim Kunden angesehen werden, sondern er ist grundsätzlich bei allen mobilen MitarbeiterInnen zu beobachten, die sich auf dem Weg von und zum Büro in Mannheim oder auf anderen Wegen (beispielsweise zu einer Tagung oder Weiterbildung) befinden. Auch die individuell zu verrichtenden Computertätigkeiten in dem beim Kunden eigens eingerichteten Büro, wie z.B. das Durchführen eines Testprogramms, das Erstellen eines Projektberichtes oder das Lesen und Beantworten von E-Mails, stellen kein Spezifikum der Arbeit beim Kunden dar. So können die Inhalte der Computerarbeit zum Teil mit der im Home-Office oder im Büro durchgeführten Tätigkeit übereinstimmen. Eine Videoaufnahme des Arbeitsplatzes beim Kunden würde somit vermutlich ein ähnliches Bild ergeben wie die Aufnahme einer Mitarbeiterin in ihrem Home-Office oder im Büro. Ein Unterschied ergibt sich jedoch dadurch, dass ein Großteil der beim Kunden zu verrichtenden Tätigkeiten durch die Kommunikation mit diesem bestimmt wird. So kommt es an fast jedem Arbeitstag zu mindestens einem Meeting mit verschiedenen Managern oder Angestellten des Unternehmens, das zumeist in einem speziellen Meeting-Raum stattfindet und in dem die Ergebnisse der Projektarbeit bzw. die aus der Beratung resultierenden Vorschläge besprochen sowie die Probleme des Kunden analysiert werden. Manchmal müssen die MitarbeiterInnen von Communications auch den verschiedenen Abteilungen im Haus Besuche abstatten – um Ratschläge zur Verbesserung arbeitsbezogener Prozesse zu geben, aber auch um die für ihre Beratungsleistung notwendigen Hintergrundinformationen zu ermitteln (z.B. eine Ist-Aufnahme zur Nutzung vorhandener Technologien). Eine Videoaufnahme des Computerarbeitsplatzes eines Communications-Mitarbeiters beim Kunden würde somit sehr oft nur ein leeres Bild liefern.

Insgesamt kann die Arbeit beim Kunden vor allem dadurch charakterisiert werden, dass sie sich in ihrem Ablauf an dessen Bedürfnissen orientiert (beispielsweise durch die Abstimmung der eigenen Arbeitszeit und Pausenzeiten mit den Arbeitsrhythmen der dortigen MitarbeiterInnen.) Demgegenüber orientiert sich die Arbeit im Büro z.T. an den dort ebenfalls anwesenden MitarbeiterInnen: So beginnen beispielsweise die meisten MitarbeiterInnnen innerhalb derselben Stunde ihre Arbeit und machen zumeist zur selben Zeit Mittagspause, sofern dem kein wichtiger Termin entgegensteht.

---

[170] Ein Server ist der Zentralcomputer eines Netzwerks.

5.3.3 „Unsichtbare“ Tätigkeiten: Telearbeit im Home-Office

Telearbeit im Home-Office kann bei Communications als eine Form des relativ stressfreien und zeitsparenden Arbeitens eingestuft werden. So ist es im Home-Office möglich, konzentriert und durchgängig an einem Projekt zu arbeiten und so entweder in der gegebenen Zeit mehr zu erledigen oder früher fertig zu sein, während im Büro die eigene Arbeit immer wieder durch „Zusatztätigkeiten“ wie z.B. Telefondienste unterbrochen wird und man zudem durch die Kommunikation mit MitarbeiterInnen abgelenkt werden kann. Im Home-Office kommen dagegen nur Telefonate bzw. Arbeitsaufträge an, die den / die entsprechende/-n MitarbeiterIn als AdressatIn haben. Die Anzahl der diesbezüglichen „Störungen“ ist hier dementsprechend deutlich geringer als im zentralen Büro, wo zusätzlich noch eine Reihe von Telefonaten oder Aufgabenanfragen entgegenzunehmen ist, die keinen spezifischen Ansprechpartner haben.

Zum anderen kann die Arbeit im Home-Office auch deshalb als vergleichsweise angenehm eingeschätzt werden, da es möglich ist, seine Arbeit selbstbestimmt, ausgerichtet an den eigenen Bedürfnissen und Arbeitsrhythmen zu organisieren – also beispielsweise zwei Stunden Mittagspause zu machen und dafür abends länger zu arbeiten –, während im Büro – möglicherweise bedingt durch Konventionen und / oder eine gegenseitige Beobachtung der MitarbeiterInnen, eventuell auch aufgrund des Wunsches, möglichst lange gemeinsam zu arbeiten – bestimmte Kernzeiten eingehalten werden. Auch die Arbeit beim Kunden richtet sich zumeist nach dessen Bedürfnissen. Da zudem Anfahrtswege zum zentralen Büro bzw. zum jeweiligen Kunden wegfallen, bleibt den MitarbeiterInnen mehr eigene Freizeit.

Die MitarbeiterInnen, die gemeinsam im Büro oder beim Kunden arbeiten, können von diesen bei der Arbeit beobachtet werden und können dies zum Teil als Arbeitsnachweis auffassen („zum Teil“ verweist hier darauf, dass nie alle MitarbeiterInnen gleichzeitig vor Ort sind und gegenüber den Nicht-Anwesenden so kein lokaler Nachweis erbracht werden kann). Tätigkeiten im Home-Office sind nicht per se für die KollegInnen einsehbar, weswegen ein/-e MitarbeiterIn im Home-Office sich und seine / ihre Arbeit auf eine andere Art und Weise sichtbar machen muss. Dies erfolgt durch einen kontinuierlichen Fluss an Arbeitsergebnissen – via E-Mail an die anderen MitarbeiterInnen sowie als Ablage in die Internen Bulletin Boards und das Intranet. Die Demonstration eines „being busy“ gehört dabei zum unsichtbaren Tätigkeitsfeld einer TelearbeiterIn und muss nicht nur gegenüber den anderen MitarbeiterInnen, sondern auch gegenüber den im sozialen Umfeld lebenden Familienangehörigen erbracht werden. So sind Absprachen mit der Familie, Freunden und Nachbarn zu treffen, damit auch zu Hause ein konzentriertes Arbeiten möglich ist.[171]

Die Anschlüsse in den Home-Offices sind offline. Die MitarbeiterInnen greifen bei ihrer Arbeit jedoch so regelmäßig auf das Gruppenprogramm, das Intranet oder bestimmte Dienste im Internet zu, dass sie auch hier einen großen Teil ihrer Arbeits-

[171] Vgl. dazu Mirchandani (1997).

zeit online sind. Dies zeigen u.a. die Antwortzeiten auf zugesandte E-Mails als auch die diesbezüglichen Turnanschlüsse. So werden manche Anfragen schon gleich nach dem Eingang noch online beantwortet. Videoaufnahmen zeigen, dass angesichts der teuren Online-Zeiten E-Mails z.T. auch off-line geschrieben und erst beim nächsten Zugang weggeschickt werden. Für die Tele-ArbeiterInnen ist ein regelmäßiger Zugang zu den Kommunikationsmedien nicht nur zum Zweck der Kooperation der MitarbeiterInnen untereinander, der Koordination der gemeinsam zu erledigenden Aufgaben und damit auch für die individuell zu verrichtenden Tätigkeiten notwendig. So muss regelmäßig nach Arbeitsaufträgen von den anderen MitarbeiterInnen geschaut bzw. müssen die erstellten Aufträge zügig an die anderen übermittelt werden. Neben dem Telefon stellt das Gruppenprogramm für die im Home-Office Arbeitenden zudem die einzige Möglichkeit dar, mit den anderen MitarbeiterInnnen regelmäßige informelle Kontakte aufzunehmen.[172]

5.4 Die Organisation der Arbeit über vernetzte Projektteams

5.4.1 Charakteristika der vernetzten Organisationsstruktur

Die bei Communications vorzufindende Unternehmensform wird als räumlich verteiltes und, weil über Datenleitungen zusammengehalten, auch als vernetztes Unternehmen bezeichnet. Räumlich verteilte und vernetzte Unternehmen zeichnen sich zunächst durch das Fehlen eines gemeinsamen physischen Arbeitsplatzes aus. Die einzelnen Arbeitsplätze stehen jedoch über private und / oder öffentliche Netzwerke miteinander in Verbindung. Damit ist es möglich, von jedem beliebigen Standort aus und auch mobil zu arbeiten, beispielsweise mit Notebook und Kopplung an das Internet über Handy.

[172] Vgl. dazu das Kapitel 12.

Räumlich verteilte und vernetzte Unternehmen sind von den – vor allem im Alltagsgebrauch – üblicherweise verwendeten Bezeichnungen der Virtualität abzugrenzen.[173] So wird unter einem virtuellen Projekt die Auflösung eines Unternehmens in lose gekoppelte Arbeitszusammenhänge verstanden. Für jede neue Aufgabe werden neue Teams von jeweils hierfür besonders kompetenten Mitarbeitern zusammengestellt. Aus den meisten Mitarbeitern eines solchen Unternehmens werden dann Selbständige, die nicht mehr auf der Basis eines festen Gehaltes, sondern im Rahmen einzelner Aufträge und deren Bezahlung arbeiten. Dies ist bei Communications nicht der Fall. Normalerweise werden nur dauerhafte Angestelltenverhältnisse – bevorzugt auf der Grundlage von Ganztagesstellen – eingerichtet. Zum Ende des Beobachtungszeitraums entschloss sich zwar einer der Gesellschafter, auf eine Beteiligung als Selbständiger umzusteigen. An seinen Beschäftigungsfeldern sowie an den zeitlichen Beteiligungsformen änderte sich jedoch nichts. Umgekehrt stieg eine andere Mitarbeiterin, die Ehefrau dieses Gesellschafters, zunächst als Selbständige im Unternehmen ein, wechselte jedoch nach zwei Monaten, nachdem ihre zukünftigen Aufgabenfelder und der Umfang ihres Einsatzes eindeutig zu definieren waren, in ein ganztägiges Angestelltenverhältnis.

Bei einem virtuellen Unternehmen handelt es sich um ein flexibles Netzwerk voneinander unabhängiger Einzelunternehmen, die sich projektbezogen und zeitlich befristet zu einem neuen Unternehmen zusammenschließen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, ohne jedoch die eigene Identität, sprich den eigenen Namen und die eigene Rechtspersönlichkeit aufgeben zu müssen. Diese Unternehmensform wird bei Communications zum Teil praktiziert. So gibt es einige mehr oder wenige feste Partner, mit denen Projekte in einer spezifischen Aufgabenteilung gemeinsam abgewickelt werden. Hierbei kam es bislang jedoch nie zu einem Zusammenschluss zu einem neuen Unternehmen. Communications verstand sich in seiner Anfangszeit als ein virtuelles Unternehmen, da es einem Netzwerk von Partnerschaften mit anderen Einzelunternehmen angehörte. Auf einer Selbstdarstellung des Unternehmens im externen Web unter der Rubrik „Communications und Partnerfirmen“ findet sich dazu folgende Passage (Textauszug aus einer HTML-Seite des externen Webs, Stand vom 01.01.1997):[174]

Communications ist ein „virtuelles“ Unternehmen. Unsere Kernkompetenz im Bereich Messagingarchitekturen und Verzeichnisdienste ergänzen wir gezielt durch Partnerschaften mit anderen Unternehmen. Auf diese Weise können wir Ihnen ein komplettes Angebot für die Implementierung von unternehmensweiten Lösungen bieten.

---

173 Vgl. dazu und im folgenden Bühl (1997), Schub von Bossiazky (1996), Sieber (o. J.), Tapscott (1996a), Vries (o. J.)

174 Bei Textauszügen aus HTML-Seiten werden Hervorhebungen im Text und Tipp- bzw. Rechtschreibfehler wie in der HTML-Quelle wiedergeben. Es fehlen alle über ein Textverarbeitungsprogramm nicht animierbaren Elemente. Bei Wiedergaben dieser Art steht der Inhalt der HTML-Seiten analytisch im Vordergrund.

[Es folgt eine Auflistung der einzelnen Partner sowie der Inhalte der Zusammenarbeit, Auslassung durch M. G.]

Durch die Aufführung des Begriffes „virtuell“ in Anführungszeichen distanziert sich das Unternehmen von der damit angelegten Bedeutungsstruktur. Die Organisationsform, die das Unternehmen mit diesem Begriff verbindet, wird im direkten Anschluss knapp illustriert („ergänzen wir gezielt durch Partnerschaften mit anderen Unternehmen“, „komplettes Angebot“). Im weiteren Verlauf dieser und anderer HTML-Seiten wird darauf jedoch nicht näher eingegangen.

Auf einer weiteren HTML-Seite über die MitarbeiterInnen des Unternehmens finden sich zudem folgende Angaben zur virtuellen Organisation des gemeinsamen Arbeitens (Textauszug aus einer HTML-Seite des externen Webs, Stand vom 01.01.1997):

Unser Unternehmen praktiziert das **virtuelle Büro**. Neben unserem Haupt sitz in Mannheim sind wir an mehreren Standorten in Deutschland für Sie erreichbar. Die Kommunikation stellen wir mit einem ISDN-Netzwerk sicher. Dabei benützen wir Telefon, Mail, Telefax, ftp, www als Kommunikationsdienste.
[Es folgen die Namen der einzelnen MitarbeiterInnen, die mit einem Link auf die jeweiligen Homepages weiterleiten, Auslassung durch M. G.]

Auch hier wird die mit dem ‚virtuellen Büro‘ verbundene Arbeits- und Organisationsstruktur für die LeserInnen erläutert („an mehreren Standorten [...] für Sie erreichbar“, „ISDN-Netzwerk“, usw.). Die verwendeten Zuordnungen werden ebenfalls vom üblichen Text abgesetzt, zum einen durch Fettdruck („virtuelle Büro“), zum anderen durch Unterstreichen („Mannheim“). Die verschiedenen Begrifflichkeiten, die sich jeweils am Beginn einer HTML-Seite befinden und in Kombination mit den verschiedenen Hervorhebungstechniken exponiert dastehen, wirken so als Blickfang. Dem Unternehmen ist es damit möglich, Interesse für sich und seine Organisationsformen zu gewinnen. Die Bezugnahmen auf die verschiedenen Formen der Virtualität stellen es dabei als innovativ dar.

Diese Selbstdarstellung war jedoch nur während der ersten Jahre (von 1994 bis Ende 1997) auf dem externen Web zu finden. In der neuen Homepage-Gestaltung von Januar 1998 befinden sich unter der Rubrik „Unsere Partner“ die Unternehmen direkt mit Namen und Inhalten der Zusammenarbeit aufgeführt. Die MitarbeiterInnen werden unter der Rubrik „Das Communications-Team“ in Form eines Gruppenphotos mit darunter „anklickbaren“ (auf die entsprechenden Homepages verweisenden) Namen vorgestellt. Die darauf folgende Beschreibung enthält keine Hinweise mehr auf das „virtuelle Büro“.[175]

[175] Vgl. dazu noch die hier anschließenden Ausführungen in Kap. 9.1.

5.4.2 Kennzeichen des partizipativen und ergebnisorientierten Führungskonzeptes

Die sogenannten „neuen“ Arbeitsformen zeichnen sich nicht nur spezifische technische Konstellationen aus, sondern stellen auch neue Anforderungen an Führung und Management. So sind vernetzte Unternehmen zumeist nicht streng hierarchisch und bürokratisch organisiert. An die Stelle einer direktiven Führung treten eher indirekte, unterstützende, zielorientierte und partizipative Führungskonzepte wie das „Coaching“ im Rahmen eines „Lean Managements“. Von den räumlich verteilten MitarbeiterInnen wird dann eine starke Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit erwartet. Neben den neuen Rollenerwartungen, die sich sowohl an das Management als auch an die MitarbeiterInnen richten, bedarf es auf beiden Seiten vor allem vermehrter Qualifikationen, wie z.B. einer gewissen technischen Kompetenz im Umgang mit den neuen Medien sowie einer sozialen Kompetenz im Umgang mit der medienvermittelten Kommunikation. Ein Textauszug aus dem im externen Web abrufbaren Stellenangebot soll als Beleg für das Selbstverständnis des Unternehmens in Bezug auf moderne Managementmethoden dienen (Textauszug aus einer HTML-Seite des externen Webs, Stand vom 5. Mai 1997):[176]

1 **Communications sucht engagierte Persönlichkeiten zur Festanstellung als Junior-Berater/-innen für Projekte im Bereich der elektronischen Kommunikation**

2 [Angaben zur Marktsituation und dem Beschäftigungsfeld von Communications, Auslassung durch M. G.]

3 Communications ist ein junges Team von engagierten, kreativen Mitarbeitern, das stets die Bedürfnisse seiner Kunden in den Mittelpunkt der Arbeit stellt. Bei der Umsetzung unserer Projekte entwickeln wir eigene Methoden und formulieren somit eine unkonventionelle und deswegen erfolgreiche Arbeits- und Herangehensweise. Als Team mit verschiedensten Ausbildungswegen ist es uns möglich, Sachverhalte aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und zu beurteilen.

4 Sie beraten Großunternehmen bei der Einführung von technologischen Systemen zur Unterstützung konkreter Geschäftsbedürfnisse. Dabei kommt es insbesondere darauf an, die auf die speziellen Probleme des Kunden ausgerichtete technische Lösung zu ermitteln und umzusetzen. Hierbei lernen Sie die Einsatzmöglichkeiten modernster Kommunikationstechnologien kennen. Sie erhalten bei uns eine fundierte, umfassende Ausbildung, zu der neben dem Selbststudium auch die regelmäßige Teilnahme an Konferenzen und Seminaren gehört.

5 **Wenn Sie Wert auf verkrustete und formalisierte Strukturen legen, und erwarten, daß man Ihnen ihre Aufgaben jeden Tag zuteilt, sind Sie bei uns falsch.**

6 Denn aufgrund unserer Firmenstruktur und Arbeitsweise benötigen Sie neben einem hohen Maß an räumlicher und geistiger Flexibilität auch sehr viel Teamgeist. Wir suchen Persönlichkeiten, die sich durch Engagement, Lernwillen und Kreativität auszeichnen. Sie sollen sich selbst in Frage stellen können, aber auch Spaß daran haben, sich für Ihre Ideen einzusetzen und diese zu verwirklichen. Wir benötigen nicht die Besten, sondern die Richtigen. Und richtig sind Sie bei uns, wenn Sie mit Lernbereitschaft und Selbstverantwortung neue Aufgaben angehen und dabei auch unkonventionelle Wege nicht scheuen.

7 *Sind Sie bei uns richtig? Dann rufen Sie uns an, schreiben Sie uns oder senden Sie eine E-Mail.*

8 [Es folgen Angaben zur Kontaktaufnahme, Auslassung durch M. G.]

---

[176] Auszüge aus HTML-Seiten werden zur vereinfachten Analyse mit Absatznumerierungen versehen, wenn dies als notwendig erscheint.

Auf der Homepage werden vom Unternehmen „engagierte Persönlichkeiten“ (Abs. 1) gesucht, die zu dem schon bestehenden „junge(n) Team von engagierten, kreativen Mitarbeitern“ (Abs. 3) passen. Dass dem Unternehmen solche Werte wie Engagement, Kreativität und Eigenständigkeit wichtig sind, zeigt sich daran, dass sie im Text wiederholt – zum Teil im gleichen Wortlaut, zum Teil paraphrasiert – auftauchen („Selbststudium“, Abs. 4, „Persönlichkeiten, die sich durch Engagement, Lernwillen und Kreativität auszeichnen“, Abs. 6, „mit Lernbereitschaft und Selbstverantwortung neue Aufgaben angehen“, Abs. 6). In der Stellenausschreibung wird jedoch nicht nur darauf bezug genommen, was von den neuen MitarbeiterInnen erwartet wird, sondern auch darauf, was diese vom Unternehmen erwarten können. Die Definition der vorzufindenden Unternehmensstruktur wird jedoch nur ex negativo definiert, nämlich wie sie *nicht* ist. Welche konkreten neuen Formen des Managements sich dahinter verbergen mögen, wird nicht explizit beschrieben.[177]

Auf der Suche nach einer Organisationsstruktur erschien mir die Idee, die MitarbeiterInnen des Unternehmens in einem Organisationsdiagramm darzustellen, nicht naheliegend. So gab es zum einen kein offizielles Organisationsdiagramm, auf das ich im Rahmen eines organisierten Feldzuganges hätte zurückgreifen können bzw. müssen. Zum anderen ließen sich für mich auch keine funktionalen bzw. hierarchischen Kategorien identifizieren, die eine solche Darstellung hätten relevant werden lassen. Erste Beobachtungen zeigten, dass sich das Recht auf Mitbestimmung im Unternehmen von vorhandenen Fachkompetenzen und Erfahrungen im Berufsfeld ableiten ließ. So konnte ich für die Zuteilung unterschiedlicher Mitbestimmungsrechte oder Gehaltsstufen keine (andere) Hierarchie identifizieren. Die im oben aufgeführten Auszug erwähnte Bezeichnung „Juniorberater/in“ (aus dem Stellenangebot auf der Homepage des Unternehmens, Stand: 05.05.1997) wurde während der Arbeit bei Communications – damit ist sowohl die interne als auch die externe Referenz beim Kunden gemeint – nie funktional relevant. MitarbeiterInnen, die das Stellenangebot auf der Homepage gelesen hatten, nahmen darauf gelegentlich spielerisch bezug und versuchten zu ermitteln, wer von den verschiedenen MitarbeiterInnen denn nun Junior- und wer SeniorberaterIn sei. Solche Zuordnungen erfolgten zumeist parallel zur zeitlichen Zugehörigkeit eines/-r MitarbeiterIn zum Unternehmen, woraufhin – gerade bei eher informellen Treffen im Aufenthaltsraum – der Auszubildende bei Communications gelegentlich als „Baby-Consultant“ bezeichnet wurde.

So erfolgt die Projektarbeit zumeist in Teams gleichberechtigter bzw. gleichverantwortlicher MitarbeiterInnen. Diejenigen, die als ProjektleiterIn eingesetzt werden, können und müssen jedoch in bestimmtem Rahmen Arbeitsweisungen vorgeben. Dies kann als notwendig für die Kooperation angesehen werden (beispielsweise dafür, dass alle Projektberichte eines Teams gleichzeitig beim Kunden eingehen). Aus einer einmaligen Stelle als ProjektleiterIn lassen sich jedoch über dieses Projekt

[177] Auffällig an der Außendarstellung des Unternehmens mag der Verschreiber in Absatz 5 anmuten. Für eine weitergehende Analyse vgl. Kap. 9.1.

hinaus keine weiteren Mitbestimmungsrechte im Unternehmen ableiten. Unabhängig von ihrer (möglichen) Zuordnung zu Projekten werden die Gesellschafter Friedrich und Kurt sowie der Prokurist Norbert, die im eigenen Unternehmen ebenfalls als Mitarbeiter eingestellt sind, von den anderen MitarbeiterInnen als die richtunggebenden „Chefs“ angesehen. So wird in Situationen, in denen wichtige Entscheidungen zu treffen sind (wie z.B.: „Übernehmen wir den Auftrag bei Kunde A?“), die Kategorisierung in Gesellschafter auf der einen und MitarbeiterInnen auf der anderen Seite immer relevant. Für mich ergab sich diese Relevanz zudem aus der Zuweisung und Kontrolle meiner Aufgabenfelder und -tätigkeiten durch die Gesellschafter sowie durch die von den MitarbeiterInnen in entscheidenden Situationen kommunikativ und interaktiv vollzogene Differenzierung.

Wenn die MitarbeiterInnen über die Gesellschafter reden bzw. auf sie bezug nehmen, wird Julia, die zum Juli 1997 als Mitarbeiterin ausschied, jedoch ihren Status als Gesellschafterin beibehielt, zumeist nicht miteinbezogen. Dies liegt daran, dass sie zwar bei den monatlichen Gesellschaftertreffen – die zumeist einen Tag vor dem monatlichen Firmenmeeting, zum Teil auch direkt vorher stattfinden – anwesend und somit auch an den Firmenentscheidungen beteiligt ist, andererseits jedoch sowohl in den täglichen Arbeitssituationen, die Entscheidungen erfordern, als auch bei Firmenmeetings, in denen Entscheidungen verkündet werden, nicht präsent ist. Umgekehrt wird auf Norbert als dem Prokuristen ebenfalls als Gesellschafter Bezug genommen, bedingt durch die ihm offiziell gleichermaßen zukommenden Bestimmungsrechte. So nimmt Norbert, als Mitbegründer von Communications, immer an den monatlichen Gesellschaftertreffen und damit auch an den darin gefällten Entscheidungen teil. Für die MitarbeiterInnen wird in ihrer und durch ihre Zusammenarbeit mit Norbert der juristische Unterschied nicht offensichtlich und damit für die Kommunikations- und Interaktionsstrukturen nicht relevant.

Auch auf der Vertriebsebene – auf der die MitarbeiterInnen nur bis zu einem bestimmten Projektumfang Entscheidungskompetenzen haben – und auf der Ebene der personalen Betreuung – so ist jeder der Gesellschafter „Personal Coach“ bestimmter, ihm zugewiesener MitarbeiterInnen – verweisen die z.T. unterschiedlichen Bezeichnungen auf unterschiedliche Funktionen, mit denen sich hierarchische Differenzierungen verbinden lassen. Auf diese wurde während des Vollzugs der entsprechenden Tätigkeiten jedoch kaum Bezug genommen, so dass sie nie manifest wurden. Als Beurteilungskriterium für die Verteilung von Mitbestimmung im Unternehmen wird neben der Berufserfahrung bzw. der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen der Erfolg, messbar an den Umsatzzahlen, herangezogen. So kann Kurt – mit der längsten Berufserfahrung in der Beratungsbranche und den höchsten Umsatzzahlen im Unternehmen – von jedem/-r Beobachterin nach einiger Zeit eindeutig als „primus inter pares“ identifiziert werden.

Bei der Frage danach, ob und wie hierarchische Beziehungen sichtbar werden können, wenn es kaum formalisierte Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen zu geben scheint, muss man zunächst klären, dass eine hierarchische Beziehung dann

vorliegt, wenn ein Mitarbeiter einen anderen dazu bringt, etwas zu tun, was dieser von sich aus nicht tun würde. In der verteilten Projektarbeit fällt auf, dass – neben dem Umsatz – mehr Wissen eine akzeptierte Grundlage für Anweisungen sein kann. Hierfür bedarf es gelegentlicher (auch Um-) Definitionen dessen, was jeweils das „richtige“ Wissen ist. Dies geschieht zumeist auf den monatlichen Face-to-face-Meetings. Je flacher Unternehmen sind, desto wichtiger können aber auch informelle Beziehungen werden, da sich dann auch hierüber Arbeitsanweisungen durchsetzen lassen.[178] In gewisser Weise kann damit Informalität als ein Ausdruck für eine hohe Hierarchieposition angesehen werden. Bei Communications ist zu beobachten, dass nicht jedes Mitglied gleichermaßen informell wird. So zeigt sich z.B., dass der ritualisierte Austausch an Witzen und Aufheiterungen („Cookies of the week“) vor allem von dem Gesellschafter Norbert wahrgenommen wird.[179] Informalität kann von den anderen MitarbeiterInnen zum einen über Beziehungskonstellationen erworben werden, zum anderen über ein gewisses „kommunikatives Geschick“, indem man es wie Norbert versteht, die Kollegen – auch auf elektronischem Wege – mit Geschichten und Witzen aufzuheitern.

Das praktizierte Prinzip eines „Lean Managements“ wird somit vorwiegend von einem Hierarchiegefälle zwischen MitarbeiterInnen auf der einen und Gesellschaftern auf der anderen Seite geprägt. Da beide Gruppen wechselseitig füreinander unsichtbar sind, weil sie zu verschiedenen Zeiten an verschiedenen Orten arbeiten, wird eine Form des Tele-Managements praktiziert, die sich als „management by objectives“ bzw. ergebnisorientierte Führung beschreiben lässt.[180] So wurden mit der personalen Ausweitung des Unternehmens zwischen 1994 und 1997 nicht nur die Managementaufgaben für die GesellschafterInnen komplexer, sondern auch das in einem verteilten Unternehmen für eine Kooperation notwendig erfahrbare Handeln der jeweils anderen war nicht mehr so einfach zugänglich wie zuvor. Kommunikationsumfang als auch -wege hatten sich überproportional erhöht. Um einen Zugang zum Vorgehen, dem Zeitaufwand und den einzelnen Arbeitsergebnissen der verschiedenen MitarbeiterInnen zu erhalten, wurden bei Communications daher Kontrollmechanismen eingeführt, die über das asynchrone Gruppenprogramm geregelt werden, nämlich über die internen Listen „Wochenbericht“,[181] „Zeiterfassung“ und „Aktivitätenplanung“. Neben diesen Formen der Fremdkoordination können anhand des Gruppenprogramms auch Formen der Selbstkoordination praktiziert werden. Beispielsweise können die MitarbeiterInnen über elektronisch geführte Aufgaben- und Prioritätenlisten bzw. den elektronischen Terminkalender einen Überblick über ihr Vorgehen be- bzw. erhalten.[182] Bei freiem Zugang innerhalb des Gruppenprogramms können auch andere hierin Einblick nehmen. Eine Kontrolle über Quantität

178 Vgl. dazu Weick (1985).
179 Vgl. dazu das noch folgende Kap. 12.1.
180 Picot/Reichwald/Wigand (1998, S. 385ff.).
181 Vgl. dazu Kap. 13.
182 Vgl. dazu Kap. 6.2.

und Qualität der erfolgten Projekte liefern auch die entsprechenden Projektordner in den internen Listen des asynchronen Gruppenprogramms[183] sowie die jeweiligen Archivseiten des Intranets.[184]

Die erstellten Berichte und Dokumentationen werden nicht an die Gesellschafter gesandt, sondern an die dafür vorgesehenen virtuellen Standorte (im Gruppenprogramm sind damit die verschiedenen internen Listen, im Intranet die entsprechenden Projektseiten gemeint). Einsehen können diese Dokumente an den hier vorgesehenen Stellen alle MitarbeiterInnen des Unternehmens. Auch andere organisatorische Managementaufgaben werden solchermaßen adressatenunabhängig geführt. So gibt es u.a. eine Liste namens „Urlaubsmanager“, an die Urlaubsanträge eingereicht werden. Für die MitarbeiterInnen hat ein solches Ablagesystem den Vorteil, zu sehen, was die jeweils anderen machen, und dies in die eigenen Berichte, Anfragen und / oder gar Arbeitsweisen einfließen zu lassen. Es werden damit Strukturen transparent gemacht, die in Unternehmen mit anderen Organisationsstrukturen zumeist nicht bekannt sind. Die zu dieser Art der Kontrolle dazugehörige Aktivität – das Lesen von Nachrichten und Dokumenten – wird für die MitarbeiterInnen nicht sichtbar. Zudem kann sie, wie eben schon erwähnt, auch von anderen wahrgenommen werden. Nur alleine darüber wird man sich in einem räumlich verteilten Unternehmen wohl kaum als „Chef“ etablieren können. Vermutlich erst in Kombination damit, dass man den Auftrag für diese Dokumentationstätigkeiten gibt und gelegentlich anhand der damit erworbenen Erkenntnisse Entscheidungen fällt, sowie die über andere Kommunikationsmedien und –formen geführten Interaktionen ermöglichen es, als „primus inter pares“ erkannt zu werden.

5.4.3 Managementkonzepte zur Sicherung der Koordination und Kooperation

Das von Communications erzeugte Unternehmensprodukt besteht aus einer Beratungsleistung, die von einem interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam, in dem die MitarbeiterInnen jeweils unterschiedliche Funktionen und Aufgaben wahrnehmen, für einen Kunden erstellt wird. Die Strukturmerkmale dieser Arbeit machen die Koordination der individuell erstellten Arbeitsleistungen und die Kooperation der MitarbeiterInnen untereinander im Rahmen der gemeinsam zu erledigenden Aufgaben notwendig. Die Gesellschafter haben zur Lösung dieses Strukturproblems ein Projektmodell entwickelt, das es ihnen ermöglichen soll, einen Überblick über die verschiedenen Phasen der Projektarbeit zu bekommen. Abbildung 3 verdeutlicht das bei Communications praktizierte iterative Projektmodell:[185]

---

183 Vgl. dazu Kap. 7.2.1.

184 Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kap. 8.

185 Bei diesem Modell handelt es sich um ein Konstrukt erster Ordnung (Schütz 1971). Die Abkürzung „gen.“ bedeutet „genehmigt“. Als Projektphase wird jeweils das gewünschte Ziel bzw. der Endpunkt der jeweiligen Phase angegeben, also nicht „Vision entwickeln“ (das wäre die in dieser Projektphase zu erbringende Leistung), sondern „Vision/Umfang genehmigt“.

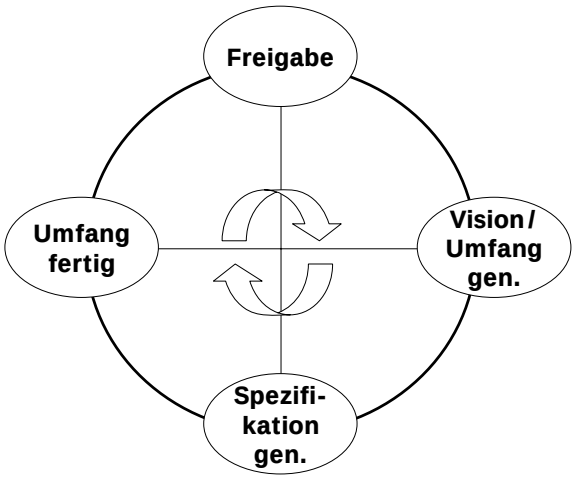


Abbildung 3: Iteratives Projektmodell

Die verschiedenfarbigen Felder repräsentieren unterschiedliche Phasen der Projektarbeit, die von der Akquise eines Projektes (Projektschritt 1: „Freigabe“), über die Ermittlung des genauen Beratungsbedarfs (Projektschritt 2: „Vision / Umfang genehmigt“), die Ausarbeitung einer Lösung (Projektschritt 3: „Spezifikation genehmigt“), deren Qualitätssicherung durch Testverfahren bis hin zur der Übergabe der Ergebnisse (bzw. der Abnahme des Produktes) (Projektschritt 4: „Umfang fertig“) reichen kann. Das Modell ist insofern Bestandteil der Firmenideologie, als die Projektarbeit zum Teil unabhängig davon abläuft. Im Vollzug der Arbeit ist vielen MitarbeiterInnen nicht bewusst, welchen Schritt sie gerade verfolgen, und sie verwenden dementsprechend hierfür auch nicht die oben aufgeführten Bezeichnungen. Für die Koordination der verschiedenen Arbeitsleistungen und die Kooperation untereinander genügt es den MitarbeiterInnen zu wissen, wer für den jeweils nächsten Arbeitsschritt verantwortlich ist. Viele der realisierten Projektschritte werden erst nachträglich (vom jeweiligen Projektleiter) einer bestimmten Phase zugeordnet. Dies hat dann zwar auf die Projektarbeit keinen Einfluss mehr, es erleichtert jedoch die Abschlusskontrolle eines Projekts und die daraus zu entwickelnde Darstellung der erzielten Ergebnisse beim Kunden.

Dass es im Rahmen der Verwendung eines Projektmodells oft erst zu einer nachträglichen Zurechnung der einzelnen Arbeiten zu den einzelnen Projektphasen kommt, ist in der Organisationsforschung ein bekanntes Phänomen und daher nicht besonders auffällig.[186] Bedeutungen können zumeist erst im Nachhinein auferlegt werden, wenn die abgelaufenen Handlungen für ein nachträgliches Durchsehen zur Verfügung stehen.[187] Für alle Unternehmen sind solche Rückschauen notwendig, um nach innen (und gelegentlich auch nach außen) zu zeigen, wo man steht. Unternehmen bedürfen dieser regelmäßigen konsensuellen Validierung der einzelnen Arbeits-

[186] Vgl. dazu Weick (1985).
[187] Vgl. dazu auch Garfinkel (1967).

schritte, um so arbeitsfähig zu bleiben, selbst wenn es sich dabei nur um eine symbolische Zuweisung handeln sollte. Diese Art der Organisationsrationalität kommt einem vernetzten und auf Schnelllebigkeit hin angelegten Unternehmen insofern entgegen, als hierüber die verteilte Arbeit für die anderen erst sichtbar und damit verhandelbar wird. Die konsensuelle Validierung findet dabei zumeist face-to-face auf einem der monatlich stattfindenden Firmen-Meetings statt.

Die verschiedenen Leistungen können von den ProjektmitarbeiterInnen zum Teil parallel, zum Teil seriell erbracht werden. Die meisten der zu verrichtenden Tätigkeiten können auch örtlich flexibel durchgeführt werden. Beispielsweise wird ein Berater, der für die ersten Sondierungsgespräche zur Ermittlung des Beratungsbedarfs oder für die Durchführung einer Testphase zuständig ist, einen Teil seiner Arbeitszeit beim Kunden verbringen müssen, während es andererseits auch zahlreiche Tätigkeiten gibt, die unabhängig vom Ort (also beispielsweise im Home-Office oder im Büro) verrichtet werden können, wie z.B. das schriftliche Ausarbeiten der Beratungsleistung, das Überprüfen der Qualität des Produktes, das Erstellen einer Rechnung, das Ermitteln potentiell neuer Kunden, Gespräche unter den MitarbeiterInnen zur Koordination der verschiedenen Tätigkeiten usw.

Zumeist werden die einzelnen Arbeitsschritte von den jeweils damit betrauten MitarbeiterInnen individuell erbracht. Zu einem koordinierenden Austausch kommt es bei der genauen Aufteilung der Aufgaben, der Weitergabe der einzelnen Ergebnisse, aber auch wenn MitarbeiterInnen für die individuell zu verrichtenden Tätigkeiten auf das Wissen bzw. die Hilfe der KollegInnen zurückgreifen müssen. Im Anschluss an die Erstellung eines Produktes (bzw. eines Teilprodukt oder einer Vorarbeit) werden die einzelnen Leistungen vom jeweiligen Projektleiter überprüft und dann so zusammengestellt, dass sie an den Kunden weitergereicht werden können. Es gibt Richtlinien dafür, wie die elektronisch erzeugten Dokumente auszusehen haben. Zum einen sorgen Formatvorlagen für Textverarbeitungs- und Präsentationsprogramme für ein einheitliches Layout (und damit auch eine Corporate Identity). Diese Vorlagen können von den MitarbeiterInnen über das Intranet bezogen werden. Zum anderen muss aber auch der inhaltliche Anschluss gesichert sein. Dieses Strukturproblem wird auch in diesem Fall durch Vorgaben darüber, wie ein bestimmtes Leistungsangebot auszusehen hat, gelöst. Am Ende wird das Produkt durch den Projektleiter eventuell noch im sprachlichen Duktus vereinheitlicht.

Die Koordination verschiedener individuell zu verrichtender Tätigkeiten soll anhand der Planung und Durchführung eines Workshops verdeutlicht werden. Die Akquise für den bei Kunde B zu veranstaltenden Workshop „Electronic Commerce“ erfolgte durch Kurt, ebenso wie die Vertiefung der ersten Kontaktgespräche. Für die Ermittlung der beim Kunden zu beratenden Bereiche wurde zusätzlich Rita mit einbezogen. Die Planung und Koordination des Workshops übernahm Natalie. Der Workshop sollte sich aus verschiedenen interdisziplinären Beiträgen zusammensetzen, die von den jeweils dafür fachlich ausgebildeten MitarbeiterInnen bei Communications erstellt werden sollten (Lutz, Natalie, Peter und Rita). Natalie war neben

einem eigenen Fachbeitrag für die Sammlung von Basisinformationen zu den einzelnen Themen und die Gesamtkoordination des Workshops zuständig. Es handelte sich bei dem Workshop um ein neues Produkt, so dass auch Friedrich, der zukünftig hiermit Akquise betreiben sollte, in dessen Konzeption mit einbezogen wurde. Mit den ersten Arbeitsergebnissen (also *nach* Ablauf erster Koordinierungsgespräche) wurde ein interner Ordner zu diesem Projekt eingerichtet, in den die einzelnen Beiträge (aber auch alle damit zusammenhängenden Informationen, wie z.B. Ergebnisse von Gesprächen mit Kooperationspartnern) gestellt wurden, so dass sie für alle MitarbeiterInnen zugänglich waren. Aus den einzelnen Fachvorträgen hatte Natalie einen sowohl inhaltlich kohärenten als auch formal einheitlichen Gesamtvortrag zu erstellen.

Deutlich wird damit, dass die Koordination der individuell erstellten Arbeitsleistungen und die Kooperation der MitarbeiterInnen in einem interdisziplinär zusammengesetzten und verteilt operierenden Team einen Informationsaustausch aller mit allen erfordert. Realisiert wird dies bei Communications durch die Verwendung von Verteilerlisten,[188] die Einrichtung von internen Listen im Gruppenprogramm[189] sowie durch das Intranet,[190] aber auch durch gemeinsame Face-to-face-Treffen wie z.B. das Firmenmeeting.[191] Das Unternehmen versucht auf diese Weise, ein Management-Konzept umzusetzen, das zu seiner eigenen Beratungsleistung zählt, nämlich das sogenannte „Knowledge Management“. Zu dessen Philosophie der Nutzbarmachung des Wissens eines gesamten Unternehmens gehört es, all das zugänglich zu machen, was in irgendeiner Form elektronisch erfasst werden kann. Alle MitarbeiterInnen sollen jederzeit von jedem Ort auf den zu bearbeitenden bzw. bearbeiteten „Arbeitsgegenstand“ zurückgreifen können. Es gibt daher praktisch keine „papierbasierte“ Aktenführung mehr; diese wurde zugunsten der elektronischen Form aufgegeben. Diese Regelung soll gewährleisten, dass möglichst viele Informationen schon in der elektronischen „Ur-Form“ vorliegen, z.B. durch die Verwendung von Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations-, Zeichen- oder Präsentationsprogrammen. Auch der Geschäftsverkehr mit Kunden wird, wenn möglich, vorwiegend über E-Mail abgewickelt. Inhalte, die nicht elektronisch vorliegen, werden auf dem „zweiten Weg“ in diese Form transportiert, indem telefonisch geführte Akquisegespräche in einer Datei verschriftlicht, eingegangene Faxe gescannt oder Protokolle von Face-to-face-Meetings geschrieben werden.

Zu den über die verschiedenen Medien und Kommunikationsformen hinweg distribuierten Inhalten gehören nicht nur das Wissen über Kunden (archiviert in Kundenlisten), Arbeitsgebiete (in Themenlisten bzw. den entsprechenden Seiten im Intranet) oder Projekte (in Projektlisten bzw. den entsprechenden Seiten im Intra-

188 Vgl. dazu Kap. 7.1.
189 Vgl. dazu Kap. 7.2 ff.
190 Vgl. dazu Kap. 8.
191 Vgl. dazu Kap. 10.1.

net).[192] Auch Informationen darüber, wo sich jemand gerade aufhält (im elektronischen Kalender), mit welchen Aufgaben jemand gerade beschäftigt ist (im elektronischen Aufgabenfeld) oder über welche Adresse jemand gerade erreicht werden kann (im Intranet), sind wichtig für die Kooperation der MitarbeiterInnen. Damit ist es möglich in Erfahrung zu bringen, wie sehr eine KollegIn in ihre eigenen Arbeiten eingebunden ist und ob sie für eine Kooperation zur Verfügung steht. Gerade das Wissen über andere MitarbeiterInnen wird jedoch, wie die noch folgenden Analysen zeigen werden, nicht immer über die elektronischen Medien abgerufen, sondern oft wird hier eine direkte Auskunft (z.B. über das Telefon) vorgezogen. Erst wenn die Kontaktaufnahme scheitert, werden die elektronischen Auskunftsmittel herangezogen.[193]

[192] Vgl. dazu auch die Kap. 11.2 und 11.3.
[193] Vgl. dazu Kap. 9.4.

6 Die Herstellung einer virtuellen Präsenz: Das Gruppenprogramm als interaktives Werkzeug für die tägliche Arbeit

6.1 Aufbau und Struktur des Gruppenprogramms

Die Grundlage des gemeinsamen Arbeitens bildet ein asynchrones Gruppenprogramm (das Programm „Microsoft Outlook“). Es ermöglicht jedem/-r MitarbeiterIn das Führen eines eigenen elektronischen Postfaches sowohl für die firmeninterne, über das Intranet versendete, als auch für die externe, über das Internet versendete Post. Die Postfächer sind unterteilt in Posteingang und Postausgang mit Feldern für gesendete und gelöschte Nachrichten. Neben der elektronischen Post hat jedes Postfach einen elektronischen Terminkalender, mit dem sowohl eigene Termine als auch die des gesamten Teams koordiniert werden können. Über das „Kontakte“-Feld können Adressen gespeichert werden, im „Notizen-“ und im „Journal-Feld“ können persönliche Notizen erstellt werden.[194] Der Zugang zu Adressen kann sowohl über das private „Kontakte“-Feld im eigenen Postfach als auch über das zentrale und für alle MitarbeiterInnen zugängliche Server-Adressbuch erfolgen. Während sich im Server-Adressbuch Adressen von Kunden, Lieferanten und Gesprächspartnern befinden, die für alle MitarbeiterInnen von Interesse sind oder künftig sein können (z.B. mit der Angabe von möglichen ersten Ansprechpartnern eines Unternehmens), tragen MitarbeiterInnen in ihrem privaten „Kontakte“-Feld die Adressen ein, die sie gerade für ihre individuelle Arbeit benötigen (z.B. die Adressen der MitarbeiterInnen eines Unternehmens, mit denen sie zusammenarbeiten). Die Kontakte werden dabei in Form von Adresskarten angezeigt. Zur Unterstützung der Zusammenarbeit in einem Team können die im privaten „Kontakte“-Feld aufgenommenen Adressen als elektronische Visitenkarte problemlos über das Gruppenprogramm unter den KollegInnen ausgetauscht werden, beispielsweise dann, wenn ein/-e MitarbeiterIn den Auftrag einer KollegIn, die in Urlaub fährt, übernehmen muss und hierfür die Kontaktinformationen der notwendigen Ansprechpartner benötigt. Nach der Annahme einer E-Mail, die im Anhang eine Visitenkarte enthält, landet diese automatisch im eigenen „Kontakte“-Feld des Empfängers.

---

194 Über die Funktionsfelder „Notizen“ und „Journal“ ist es möglich, Anmerkungen zu einem Telefongespräch, zur Vorbereitung eines Meetings usw. einzutragen. Hierbei sind auch Verknüpfungen zu Dokumenten außerhalb des Anwendungsprogramms möglich. Diese beiden Felder wurden im beobachteten Unternehmen für die Teamarbeit selten genutzt, so dass auf sie im folgenden nicht näher eingegangen wird.

Das Gruppenprogramm ermöglicht es, sowohl einmalige als auch periodisch wiederkehrende Termine und Besprechungen einzuberufen sowie Aufgaben zu verteilen und anzunehmen. Zudem ist über das Programm ein elektronischer Nachrichtenaustausch über die sogenannten internen Diskussionslisten möglich.[195] Diese werden im Programm als „Öffentliche Ordner“ bezeichnet.[196] Diese Ordner können für die verschiedenen Arbeitsgebiete und -themen sowie zur Organisation räumlich verteilter Arbeitsstrukturen genutzt werden.

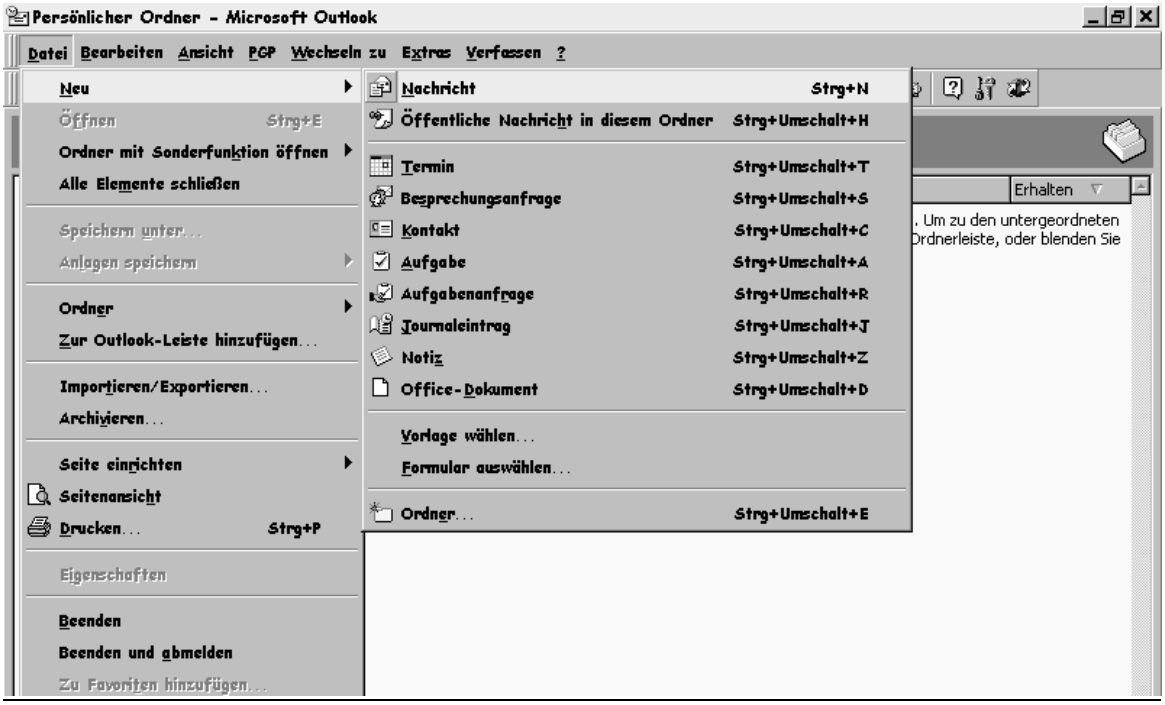


Abbildung 4: Übersicht über die verschiedenen Funktionen des Gruppenprogramms[197]

---

195 Dieser Begriff hat sich in der CSCW-Forschung wohl deswegen etabliert, weil ein Zugang zur Kommunikation nur innerhalb eines Local Area Networks wie beispielsweise dem eines Unternehmens möglich ist.

196 Zu diesem Begriff kommt es wohl, weil diese Ordner von allen Personen, die Zugang zum Netzwerk haben, eingesehen werden können, im Gegensatz zu den eigenen und damit „privaten“ Postfächern und den darin angelegten Ordnern.

197 Bei der Vorstellung des Untersuchungsmaterials über Bildschirmmitschnitte steht dessen Ansicht im Gruppenprogramm im Vordergrund. Es soll damit gezeigt werden, *genau wie* das untersuchte Objekt sich in der gegebenen Situation einem Anwender präsentiert. Selbstverständlich gibt es dabei gewisse Rahmeneinstellungen, die systembedingt nicht zu entfernen sind und nicht unbedingt den Einstellungen anderer AnwenderInnen entsprechen müssen. Hierbei handelt es sich u.a. um Einträge auf der Taskleiste, wie z.B. die Uhrzeit, die Anzahl der geöffneten Dokumente usw. oder die Schriftart im Windows-Programm. Dies sind im Vergleich zu der jeweils im Vordergrund der Analyse stehenden

Alle Nachrichten innerhalb des Gruppenprogramms, sei es eine E-Mail, eine Aufgaben- oder Terminanfrage oder ein Beitrag zu einer Diskussionsliste, verhalten sich für den Anwender bei Bearbeitungsvorgängen wie eine E-Mail. So fügt das Verarbeitungssystem automatisch Datum, Uhrzeit, Absender, Empfänger und eine sogenannte Betreffzeile hinzu. Es gibt ein Feld, in dem der Text der Nachricht eingegeben sowie mögliche Dateianhänge eingefügt werden können (der sogenannte „Fließtext"), und am Ende einer Nachricht erscheint zumeist eine beim Versenden automatisch angefügte Signatur. Die verschiedenen elektronischen Nachrichten des Gruppenprogramms unterscheiden sich vor allem in ihren Kopfeinträgen: So kann der Header einer Aufgabenanfrage zusätzliche oder andere Felder enthalten als der einer E-Mail. Des Weiteren sind einige der elektronischen Nachrichtenformate so weit vorstrukturiert, dass sie nicht nur den ersten Turn (z.B. die Anfrage), sondern auch den zweiten Turn (die Beantwortung einer Anfrage) beeinflussen können (beispielsweise durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten).[198]

6.2 Der gezielte Rückgriff auf die „embodied practice": Möglichkeiten und Grenzen einer elektronisch organisierten Terminverwaltung

Ganz zentral für die Koordination und Kooperation der MitarbeiterInnen untereinander ist das Wissen darüber, wo eine KollegIn sich gerade aufhält und wie sie dort erreicht werden kann. Im Zusammenhang mit der lokalen und zeitlichen Verteilung der Arbeitsstrukturen steht das Bemühen um eine ständige – und damit gesicherte – Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen. Dieses Strukturproblem wird zum einen dadurch gelöst, dass die meisten MitarbeiterInnen über mehrere Adressen erreicht werden können: über Telefonnummern im Büro, beim Kunden, im Home-Office oder per Handy, ferner über mehrere E-Mail-Adressen – neben der üblichen unternehmensspezifischen E-Mail-Adresse haben die MitarbeiterInnen z.T. eine weitere E-Mail-Adresse bei einem Kunden und / oder eine zusätzliche, unabhängige E-Mail-Adresse (z.B. bei Hotmail, einem Anbieter kostenloser, über das WWW zugänglicher E-Mail-Accounts). Die Ermittlung des Ortes und der Art der Erreichbarkeit wird durch elektronisch geführte Terminkalender, die wechselseitig füreinander die verschiedenen Ortstermine sichtbar machen, erleichtert bzw. gesichert.

Mit Hilfe der elektronischen Kalender können sowohl kundenbezogene Termine – wie beispielsweise der Abgabetermin für ein zu erstellendes Dokument oder ein Treffen mit einem Kunden A am Ort B – als auch Terminabsprachen mit anderen KollegInnen koordiniert werden. Das eigene Postfach wird dabei so eingerichtet, dass zunächst definiert wird, wer die Zugangsrechte für die Kalendereintragungen hat, das bedeutet, wer zum Löschen von Eintragungen autorisiert wird (üblicherweise nur die eigene Person), und wer jeweils das Recht hat, die eigenen Eintragungen

Ansicht eines bestimmten Objektes analytisch zu vernachlässigende Einstellungen.

198 Vgl. dazu noch Kap. 6.3.

einzusehen (üblicherweise alle MitarbeiterInnen). Verschiedene Ansichten ermöglichen es dann, einen Überblick über die eingetragenen Termine zu bekommen. Sowohl die einmaligen Termine als auch die Verweise auf regelmäßig – beispielsweise wöchentlich oder monatlich stattfindende – Ereignisse sind technisch gesehen relativ schnell einzurichten und zu verwalten. Wie die noch folgende Analyse zeigen wird, werden die Kalender jedoch nicht immer sorgfältig geführt bzw. sie enthalten nicht immer alle Termine einer Person. Folgender Bildschirmmitschnitt soll die seriellen Eintragungsmöglichkeiten verdeutlichen:

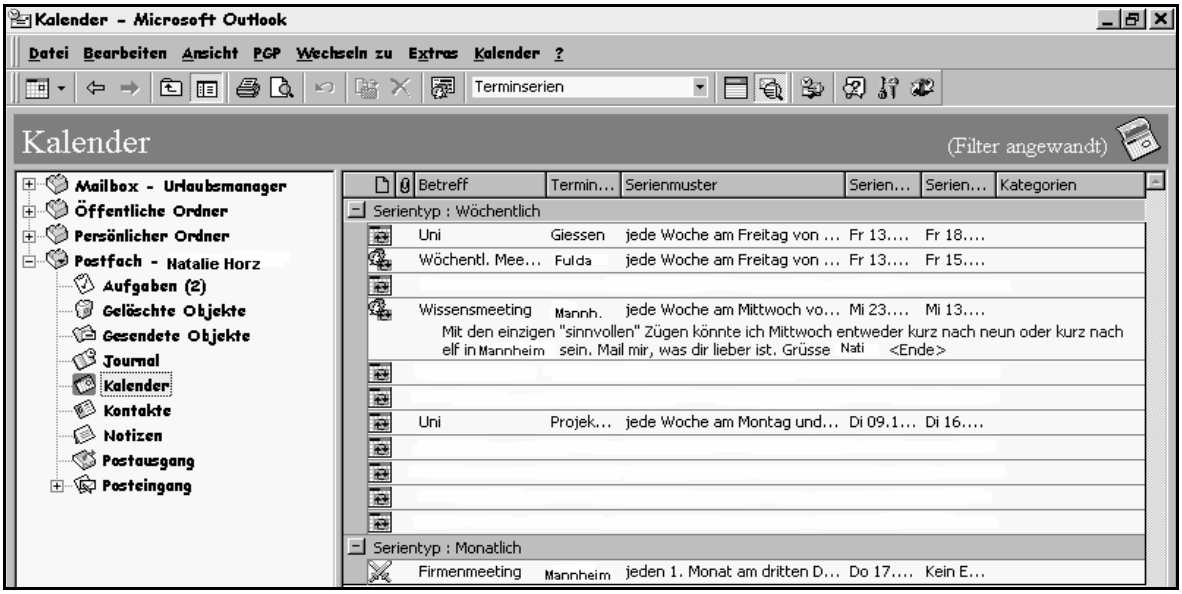


Abbildung 5: Ansicht über serielle Eintragungen im elektronischen Kalenderfeld

Auf der obigen Ansicht des Kalenderfeldes lässt sich erkennen, dass das Symbol für eine Kalendereintragung aus einem Pfeil besteht, der sich über ein Koordinatensystem erstreckt (alle Kalendereinträge). Termine, die zusammen mit anderen MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, wie beispielsweise Besprechungen, lassen sich an dem Symbol mit den zwei „Köpfen“ erkennen (2. und 4. Kalendereintrag). Termine, die sich mit anderen Terminen überschneiden, werden als „Konfliktnachricht“ mit überkreuzenden Schwertern dargestellt (letzter Kalendereintrag). Die verschiedenen Symbole helfen den MitarbeiterInnen, einen Überblick über die von ihnen durchgeführten Aktionen zu behalten und erleichtern ihnen so die elektronische Verwaltungsarbeit. Es ist den AnwenderInnen mit einem kurzen Blick auf einen Kalender möglich, einmalige von seriellen Terminen, wichtige von unwichtigen Terminen oder Besprechungen von Aufgaben zu unterscheiden.

Über den Kalender können neben Face-to-face-Terminen, Abgabeterminen für bestimmte Projektberichte und Ähnlichem auch Verabredungen zu einem Telefongespräch koordiniert werden. Dies zeigt, dass die MitarbeiterInnen es verstehen, die

Technologien entsprechend ihrer Bedürfnisse miteinander zu kombinieren. Im Folgenden dazu als Beispiel eine Besprechungsanfrage zu einer Telefonkonferenz:

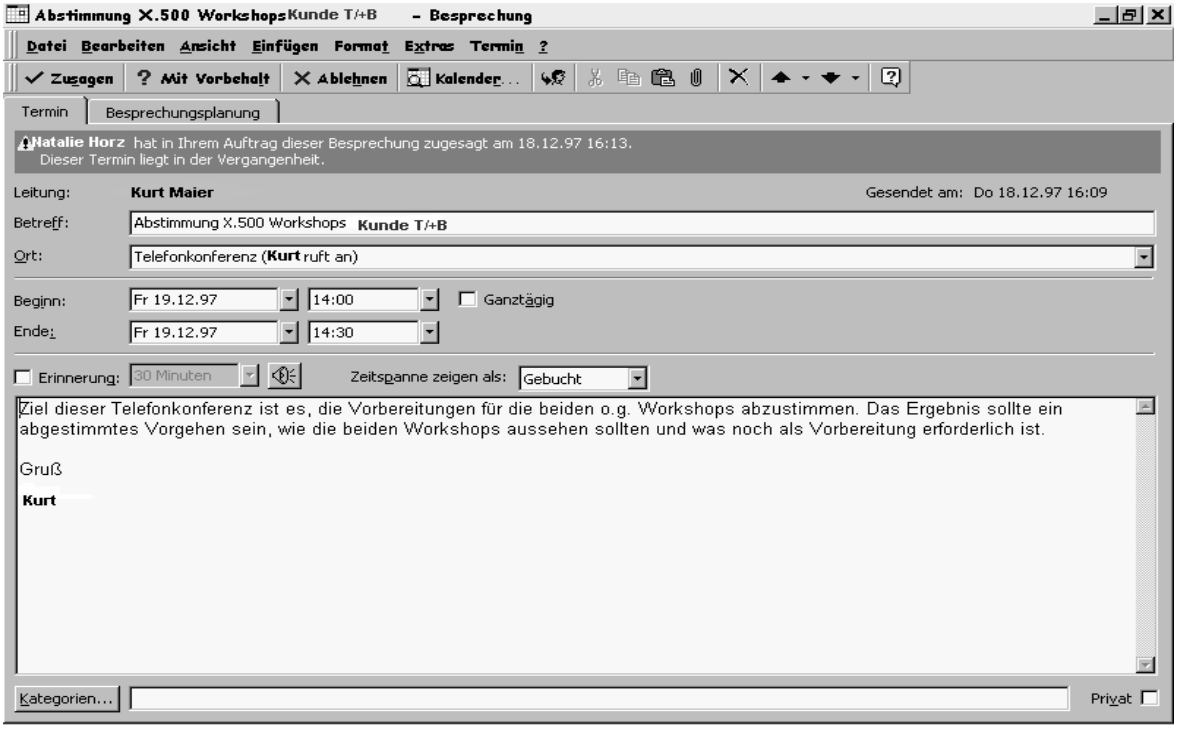


Abbildung 6: Elektronisch vermittelte Besprechungsanfrage zur Einberufung einer Telefonkonferenz

In dieser Besprechungsanfrage wird im Header unter der Rubrik „Ort“ die Angabe „Telefonkonferenz“ aufgeführt, welche eigentlich weniger einen Ort, sondern eine Kommunikationsform über ein bestimmtes Medium darstellt. Bei einer Telefonkonferenz kann der „reale“ Ort jedoch beliebig sein, denn das Gespräch findet über die Telefonleitung statt, weswegen der Eintrag an dieser Stelle – zumal auch keine spezifische Rubrik dafür vorgesehen ist – in gewisser Weise einen Sinn macht. Eine relevante, für die Durchführung der Dreierkonferenz erforderliche organisatorische Information stellt in diesem Zusammenhang der nur in Klammern hinzugefügte Zusatz („Kurt ruft an“) dar. Hier genügt für die erfolgreiche Planung des Termins nicht die alleinige Angabe des Mediums und der Uhrzeit: Würden beispielsweise zwei der TeilnehmerInnen gleichzeitig versuchen, einander zu erreichen, käme die Konferenz zunächst nicht zustande.

Aus dem obigen Bildschirmmitschnitt ist im Übrigen auch zu ersehen, dass die Terminanfrage ca. einen halben Tag vor dem einberufenen Termin versendet wurde (Anfrage: Donnerstag, 18.12.97, 16:09 Uhr; Termin: Freitag, den 19.12.97, 14:00 Uhr). Angesichts der Häufigkeit des Zugangs der Communications-MitarbeiterInnen zur Netzkommunikation kann davon ausgegangen werden, dass zwischen 16 Uhr am

selben und 14 Uhr am nächsten Tag jeder der betroffenen MitarbeiterInnen die E-Mail gelesen und beantwortet hat. Gelegentlich kann es jedoch passieren, dass MitarbeiterInnen, die unterwegs sind und dabei keine Gelegenheit haben, ihre elektronische Post zu lesen (weil sie z.B. an Kundenmeetings teilnehmen, die sich über den gesamten Tag erstrecken), diese erst nach der Rückkehr am späten Abend oder möglicherweise sogar erst am nächsten Morgen, bevor sie das Haus verlassen, lesen können. Bedingt durch diese verspätete Rezeption der betreffenden Terminanfrage verzögert sich dann der Zeitpunkt der Antwort (zweiter Redezug) und einer weiteren möglichen Reaktion seitens der anderen MitarbeiterInnen (dritter Redezug), so dass die Einberufung (bzw. die Bestätigung) des Termins dann, wenn die MitarbeiterInnen nicht wechselseitig um die Arbeitsweisen der jeweils anderen wissen, als relativ kurzfristig erlebt werden kann.

Natalie hat auf die oben aufgeführte Anfrage eine elektronische „Zusage“ ohne weiteren Kommentartext versandt. Hierzu musste sie auf das dafür vorgesehene Feld, den sogenannten „Antwort-Button“, im Gruppenprogramm clicken:

1	**Von:**	Natalie Horz
2	**Gesendet:**	Donnerstag, 18. Dezember 1997 16:15
3	**An:**	Kurt Maier
4	**Betreff:**	Zugesagt: Abstimmung X.500 Workshops Kunde T/+B

Aus dieser Nachricht kann entnommen werden, dass Natalie relativ schnell Zugriff auf Kurts Besprechungsanfrage hatte – indem sie am Computer arbeitete und on-line geschaltet war –, denn ihre Zusage (16:15 Uhr, Z. 3) wurde nur wenige Minuten nach der Anfrage versandt (16:09 Uhr, Abbildung 6). Ob die TeilnehmerInnen im Vorfeld schon einmal mündlich auf ein mögliches Telefongespräch Bezug genommen haben und der einberufene Termin damit gar nicht mehr als „überraschend“ angesehen werden kann und ob Kurt ein Wissen darüber hatte, dass die anderen MitarbeiterInnen zum genannten Termin Zeit haben würden (indem er vor dem Verfassen seiner E-Mail deren Kalender überprüft hatte), kann allein aus dieser Anfrage und ihren Kommentarfeldern nicht entnommen werden, ist jedoch wahrscheinlich.

Wie aus dem vorigen Beispiel schon ersichtlich wurde, können mit Hilfe des Kalenders sogenannte „Besprechungsanfragen“ elektronisch organisiert werden. Vor der Einberufung eines Termins kann man sich zunächst mittels einer Einsichtnahme in die Kalender der anderen TeilnehmerInnen über deren Verfügbarkeit informieren. Man versendet daraufhin eine Anfrage mit einem konkreten Zeitangabe – an der möglichst viele TeilnehmerInnen gemäß ihrer Kalendereinträge verfügbar sind –, einem Anlass (dieser wird in der Betreffzeile angegeben) und einem „Ort“. Aus der „An-Zeile“ kann jeder Empfänger entnehmen, wer (noch) zu diesem Termin eingeladen wurde. In einem Kommentarfeld können Kontextinformationen zum gewünschten Treffen ergänzt werden, wie es beispielsweise aus der 3. Nachricht in

Abbildung 5 („Mit den einzigen „sinnvollen“ Zügen ...“) oder aus den von Kurt in Abbildung 6 ergänzten Erläuterungen zum Ziel der Telefonkonferenz ersichtlich wird. Die Eingeladenen können auf diese Anfrage, die wie eine E-Mail versendet wird, durch einen Mausclick auf die hierfür vorgesehenen Felder „Zusagen“, „mit Vorbehalt Zusagen“ oder „Ablehnen“. Als Beispiel für eine Zusage, die solchermaßen elektronisch versandt wird und keine weiteren Angaben enthält, kann die oben zitierte Antwort von Natalie zur Telefonkonferenz herangezogen werden. Die Vorstrukturierung der Kommunikationssituation, die es ermöglicht, dass die MitarbeiterInnen keine individuellen Frage- und Antwortmuster entwickeln müssen, reduziert so den Arbeitsaufwand des einzelnen.

Bei einer Zusage wird ein Termin automatisch in den eigenen Kalender übernommen und die Zeitspanne wird als „gebucht“ belegt. Im Rahmen der Terminverwaltung ist es für die Leiter eines Termins möglich, sich regelmäßig den Status der TeilnehmerInnen (mit der Anzahl der Zusagen und Absagen) anzeigen zu lassen. Folgender Bildschirmmitschnitt zeigt eine Besprechungsanfrage von Natalie an insgesamt neun KollegInnen, von denen zum Zeitpunkt des hier vorliegenden Ausdrucks drei TeilnehmerInnen zugesagt haben. Da bislang weder Vorbehalte noch Ablehnungen vorliegen, kann angenommen werden, dass bis zu diesem Zeitpunkt die anderen TeilnehmerInnen auf die elektronische Anfrage noch nicht geantwortet haben:

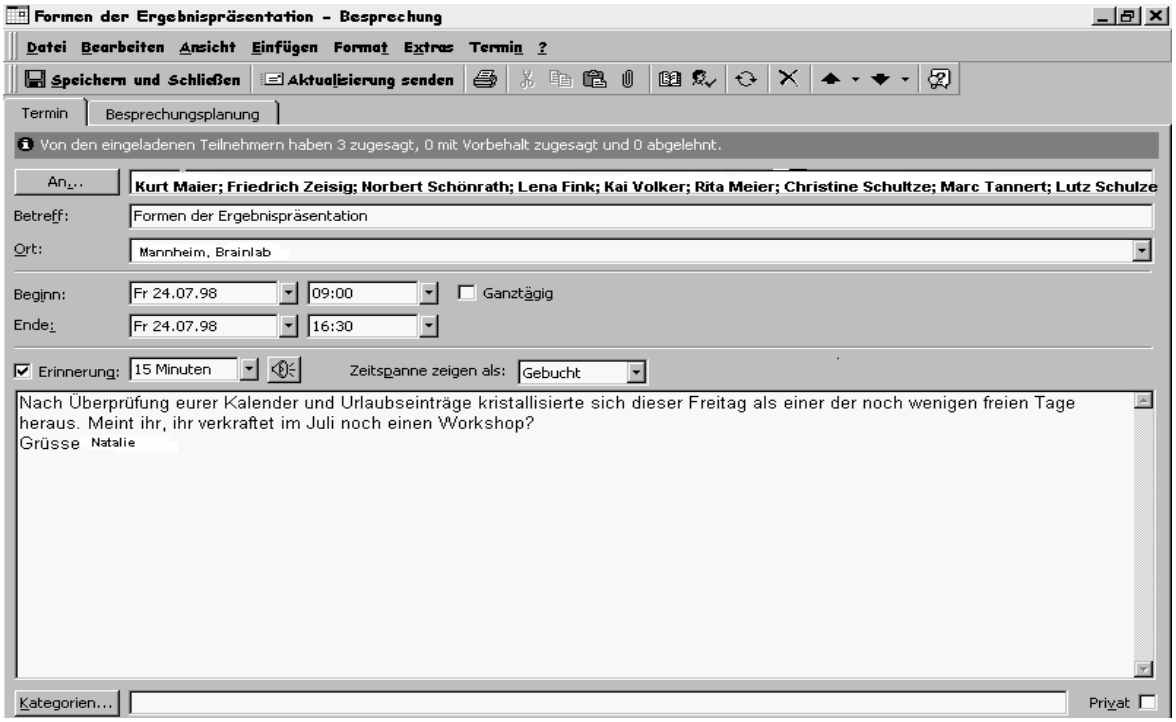


Abbildung 7: Ansicht einer elektronischen Besprechungseinladung

Aus dem Inhalt des Kommentarfelds kann zunächst entnommen werden, dass Natalie schon vor dem Versand der elektronischen Anfrage und dem Erhalt der entsprechenden Zu- und Absagen weiß, dass jede TeilnehmerIn an diesem Tag nach Auskunft der elektronischen Kalender Zeit haben müsste („Nach Überprüfung eurer Kalender [...] kristallisierte sich dieser Freitag als einer der noch wenigen freien Tage heraus“). Sie hat für die Überprüfung der freien Zeiten sowohl in die Terminkalender der MitarbeiterInnen als auch in den netzbasierten Ordner mit den Urlaubseinträgen („Nach Überprüfung eurer [...] Urlaubsanträge“) geschaut. Dieser hilft dann weiter, wenn MitarbeiterInnen in bzw. über den Urlaubsordner ihren Antrag auf Urlaub schon eingereicht und eintragen lassen haben, die entsprechenden freien Tage in ihrem persönlichen Kalender jedoch noch nicht eingetragen sind (oder womöglich gar nicht eingetragen werden). Anhand ihrer Anfrage „Meint ihr, ihr verkraftet im Juli noch einen Workshop?“ macht Natalie zudem deutlich, dass sie ein Wissen darüber hat, dass die anderen MitarbeiterInnen in dieser Zeit mit Workshops und / oder anderen beruflichen Terminen relativ stark ausgelastet sind – eine Information, die sie möglicherweise den vollen Terminkalendern ihrer KollegInnen entnommen hat.

Aus dem Inhalt der Anfrage wird darüber hinaus ersichtlich, dass Natalie aufgrund ihres Vorwissens gegebenenfalls auch mit negativen Reaktionen auf ihre Besprechungsanfrage rechnen muss, indem diese beispielsweise mit einer „Ablehnung“ beantwortet wird, oder indem ein Teilnehmer zwar die elektronisch vorgesehene Variante der „Zusage“ wählt, im Kommentarfeld jedoch vermerkt, dass die Teilnahme tatsächlich eine zusätzliche Belastung für ihn sei. Aus dem Kommentarfeld der obigen Terminanfrage können die EmpfängerInnen der E-Mail entnehmen, dass es sich bei dieser Einladung um einen Workshop handelt. Dieser Umstand hätte von den MitarbeiterInnen auch einzig und allein über den Header erschlossen werden können, nämlich anhand der Betreffzeile („Formen der Ergebnispräsentation“ – welche Deutungsmöglichkeiten ließe diese Angabe in diesem Kontext sonst zu?). Auch die Angabe der zeitlichen Dauer („9 Uhr bis 16.30 Uhr“ – ein für Communications üblicher Zeitrahmen für Meetings mit mehreren TeilnehmerInnen) und die Tatsache, dass bis auf die Sekretärin alle MitarbeiterInnen des Unternehmens eingeladen sind, deuten darauf hin.

Die im Kommentarfeld formulierte Anfrage kann auf den ersten Blick als „doppelt“ oder „überflüssig“ erscheinen: So kann die elektronisch versandte Terminanfrage von den MitarbeiterInnen an sich schon als ein Frage-Turn angesehen werden, auf den der Empfänger mit einer Antwort – „Zusage“ oder „Ablehnung“ – im zweiten Turn reagieren wird. Termin- und Aufgabenanfragen sind so konstruiert, dass beim Empfang einer solchen Nachricht eine Antwort über die sogenannten „Anclick-Buttons“ automatisch eingefordert wird. Dem Empfänger bliebe dann nur die Möglichkeit des Negierens der Fragestellung, was im Umgang mit E-Mails bedeutet, sie nach dem Erhalt sofort zu löschen oder nicht zu beantworten. Natalies zusätzliche Ausformulierung der Frage im Kommentartext stellt eine individuelle Ausges-

taltung des elektronischen Frageformats dar, das nicht nur weitere Kontexthinweise zur Veranstaltung liefert, sondern auch noch persönlichen Bezug auf die Situation der TeilnehmerInnen nimmt („Meint ihr, ihr verkraftet im Juli noch einen Workshop?“).

Die bisherigen Ausführungen zeigen auf, welche Muster der Frageformulierung und -beantwortung das elektronische Gruppenprogramm vorsieht, um Termine einzuberufen und zu verwalten. Eine weitere Möglichkeit der Vorstrukturierung einer Kommunikationssituation durch die elektronischen Arbeitswerkzeuge stellen die sogenannten „Mahnungen“ dar (in der obigen Abbildung 7 erkennbar am Lautsprechersymbol neben der „Zeitspanne“ für die „Erinnerung“, die in diesem Beispiel 15 Minuten beträgt). Die betreffende Person wird zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt automatisch an die Einhaltung des Termins erinnert. Über die Verwendung eines roten Ausrufezeichens, das im jeweiligen Postfach vor dem Dokumenttyp angezeigt wird (hier nicht abgebildet), kann zudem auch die Wichtigkeit des betreffenden Termins hervorgehoben werden.

In den eigenen elektronischen Terminkalender können auch private Termine aufgenommen werden, wobei die MitarbeiterInnen sich zunächst dafür entscheiden müssen, ob sie einen solchen Termin für alle einsehbar machen wollen oder nicht. Wenn private Termine nicht sichtbar sein sollen, dann kann hierfür ein Kontrollkästchen „privat“ aktiviert werden (siehe dazu Abbildung 7, rechts unten). Private Termine, die in mögliche Arbeitszeiten – ungefähr zwischen 8 Uhr und 18 Uhr – hineinreichen, werden von den meisten MitarbeiterInnnen „sichtbar“ gemacht, um anzuzeigen, dass man in dieser Zeit für die anderen KollegInnen nicht erreichbar ist. Private Termine, die nicht sichtbar sind, haben den alleinigen Zweck, den Inhaber des Kalenders selbst an den eigenen Termin zu erinnern.

Dem folgenden Bildschirmmitschnitt ist zu entnehmen, dass Kurt einen privaten Termin zur Krankengymnastik eingetragen hat. Es handelt sich um den Termin um 17 Uhr in der Bertram-Klinik. Das Lautsprechersymbol zeigt an, dass sich Kurt während der Arbeit – einige Minuten vor der Stichzeit für den Termin – an diesen erinnern lassen hat. Der Termin ist für alle MitarbeiterInnen sichtbar und fällt mit 17 Uhr noch eindeutig in den Bereich der möglichen Arbeitszeit hinein. Die „Veröffentlichung“ macht aus dem „privaten“ Termin einen „offizialisierten“ Termin:

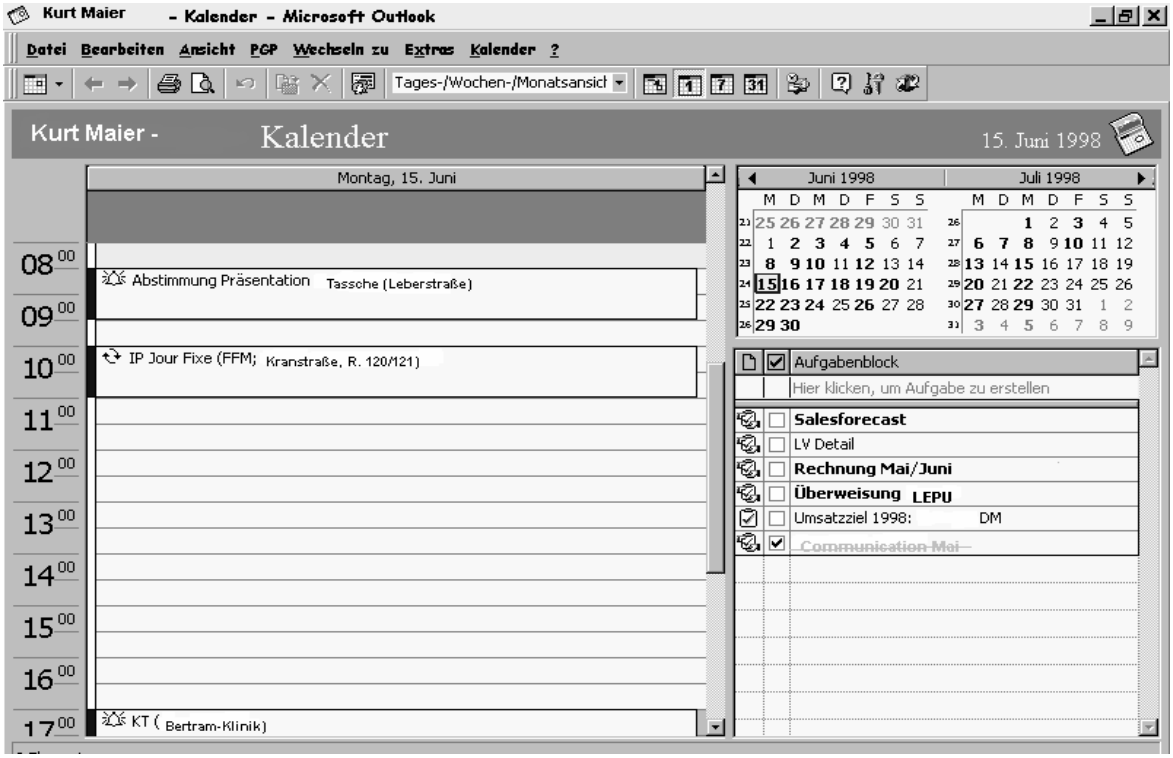


Abbildung 8: Kalender des Mitarbeiters Kurt

MitarbeiterInnen, die versuchen, eine/-n Kollegen/-in zu erreichen, können aus dem Kalender entnehmen, wo er / sie sich gerade aufhält und wissen dadurch zunächst einmal, ob er / sie überhaupt erreicht werden kann. Beispielsweise kann aus der obigen Kalenderansicht herausgelesen werden, dass Kurt einige Minuten vor, während und nach seinem Termin im Krankenhaus nicht erreichbar sein wird. Wenn jedoch ein Wissen darüber besteht, dass Kurt auf all seinen Wegen sein Handy in „Anrufschaltung“ bei sich führt, so kann er auf dem Hin- und Rückweg und gegebenenfalls auch beim Aufenthalt in der Klinik telefonisch erreichbar sein. Aus den Zeit- und Ortsangaben im Kalender in Kombination mit dem Wissen über die Verhaltensmuster der anderen MitarbeiterInnen kann man dann Rückschlüsse darauf ziehen, ob und wie (beispielsweise unter welcher Telefonnummer oder E-Mail-Adresse) eine KollegIn für die Kontaktaufnahme zur Verfügung steht.

So können Kurts KollegInnen beispielsweise dem obigen Kalender auch entnehmen, dass Kurt sich von 8 Uhr bis 9 Uhr bei einem Kunden in der Leberstraße befindet. Ob er in dieser Zeit für sie erreichbar ist – indem er beispielsweise auch hier auf dem Handy eingehende Anrufe beantwortet – wissen sie jedoch nur aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen. Auch Lücken im Kalender (wo befindet sich Kurt beispielsweise zwischen 11 Uhr und 17 Uhr?) können die anderen MitarbeiterInnen nur aufgrund ihres Wissens über Kurts übliche Arbeitsorte / Arbeitsweisen erschließen. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass Kurt diesen Zeitraum nicht für

„Freizeitaktivitäten“ nutzt, da er die entsprechenden Termine ansonsten vermutlich ebenso wie den Krankenhaustermin als privates Ereignis eingetragen hätte. Damit Kurt es sich erlauben kann, in seinen Kalender nur solche Daten aufzunehmen, die sich als unregelmäßig oder ungewöhnlich charakterisieren lassen, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Zum einen müssen die MitarbeiterInnen darüber Bescheid wissen, dass Kurt dort nur die Termine einträgt, die sich auf Ereignisse und Aktivitäten außerhalb seines *üblichen* Arbeitsplatzes beziehen, und zum anderen muss Kurt (bzw. allgemeiner: der / die KalenderführerIn) wissen, dass die anderen MitarbeiterInnen über dieses Wissen (hinsichtlich seiner bzw. ihrer Arbeits- bzw. Verhaltensweisen) verfügen. Nur so kann die unternehmensinterne Kooperation der MitarbeiterInnen für die gemeinsam zu erledigenden Arbeitsfelder funktionieren.

Im Folgenden soll dieses Zusammenspiel der verschiedenen Wissensvorräte nochmals an einem Eintrag aus den Feldnotizen verdeutlicht werden. Hierbei wurde Natalies Arbeitstag im Home-Office für einige Stunden von einem Wissenschaftler des Forschungsprojekts beobachtet. Eintrag vom 15.08.97 (Angaben in eckigen Klammern sind nachträglich zur besseren Verständlichkeit eingefügt worden):

1 [Natalie] sieht [E-Mail-]Nachrichten von Rita [und sagt], „die ist heute bei Kunde B und [kann] dann nur dort mailen“. Zusammen mit den Telefonaten hab ich den Eindruck, dass die Leute schon ziemlich viel mitbekommen / wissen, wer was wo macht. [Nachfrage dazu an Natalie], wer ist heute wo [ihre Angaben dazu]:
2 Christine: zwischen Job und Urlaub; müsste nachschauen im Kalender
3 Rita: großteils bei Kunde B; Vermutung: heute Kunde B wegen Mail-Absender
4 Peter: vermutlich in Mannheim
5 Kurt: bei Kunde B (Vermutung)
6 Lutz: bei Kunde B (Vermutung), hat regelmäßigen Rhythmus
7 Norbert: Kunde D, Mo-Fr

Aus den Feldnotizen ist zu entnehmen, dass Natalie relativ gut zu wissen meint, wo sich die verschiedenen MitarbeiterInnen an diesem Arbeitstag aufhalten, ohne hierfür die Kalendereintragungen heranziehen zu müssen. So arbeitet Peter zu dieser Zeit meist im Büro in Mannheim, und sie geht dementsprechend davon aus, dass dies auch heute so ist (Z. 4). Ähnliche, auf der Kenntnis des regelmäßigen Arbeitsrhythmus’ der betreffenden Kollegen basierende Vermutungen äußert Natalie auch im Hinblick auf die Aufenthaltsorte von Lutz und Norbert (Z. 6 und 7). Oder sie zieht gewisse Kontexthinweise für ihre Annahmen heran, beispielsweise eine spezifische E-Mail-Adresse, aus der in Kombination mit der Tages- und Uhrzeit zu entnehmen ist, wo der / die AbsenderIn sich gerade befindet (dies betrifft die Ortsangabe zu Rita, Z. 3). Bei Anrufen bzw. Nachrichten auf dem Anrufbeantworter nutzt Natalie zudem die Anzeige der Telefonnummer auf dem Display, um Rückschlüsse über den Ort, von dem aus der Anruf erfolgt, zu ziehen.

Eine Interpretation legt nahe, dass Natalie für eine Kontaktaufnahme mit einem der MitarbeiterInnen erst auf dieses inkorporierte Wissen Bezug nehmen und erst bei einem Nicht-Gelingen der Kontakt-Aufnahme den elektronischen Kalender zu

Rate ziehen wird. Ein solches Verhalten könnte zum einen dadurch motiviert sein, dass die Kontaktaufnahme schneller erfolgen kann, wenn nicht noch eigens der elektronische Kalender geöffnet und gelesen werden muss. Zum anderen könnte aus einem solchen Verhalten eventuell aber auch darauf geschlossen werden, dass die kontaktsuchende Person ihr Wissen für zuverlässiger hält als den vielleicht nachlässig geführten Kalender der Person, zu der sie Kontakt aufnehmen möchte. Dies würde anzeigen, dass das elektronische Gruppenprogramm zwar viele Möglichkeiten zur organisierten Verwaltung von Terminen bereitstellt, dass jedoch ein auf Praktiken beruhender Zugang von den MitarbeiterInnen vorgezogen wird, wenn er unter Umständen als schneller und / oder auch zuverlässiger eingestuft und dementsprechend bevorzugt wird.

Im folgendem Ausschnitt aus dem Videomaterial greift ein Mitarbeiter in einer ganz anderen Reihenfolge auf die unterschiedlichen Wissensvorräte zu. Peter und Rita befinden sich gemeinsam im Büro in Mannheim, als ein Telefonanruf eingeht:

„Kurts Kalender“:

1			Klingeln eines Telefons
2		PC-Bild:	beim Klingeln des Telefons ist der Windows-Explorer zu sehen mit der Ansicht des Servers
3		Split Screen:	Beim Klingeln steht Peter auf und nimmt den Hörer ab, bleibt stehen
4		Sonstiges:	gleichzeitig Stimme von Rita zu hören, die ebenfalls telefoniert
5		Peter:	firma=communications [anowski?]
6		PC-Bild:	Keine Aktion zu sehen, selbes Bild wie vorher
7		Split Screen:	Peter setzt sich mit Hörer vor den PC-Arbeitsplatz
8			(6 sec.)
9		PC-Bild:	Keine Aktion zu sehen, selbes Bild wie vorher
10		Split Screen:	Peter sitzt mit dem Hörer vor dem PC-Arbeitsplatz
11		Sonstiges:	nach ca. 3 sec. ist ein Klopfen (an der Tür?) zu hören
12	⇒	Peter:	der iS(t) heute außer hau:s:
13		PC-Bild:	Keine Aktion zu sehen, selbes Bild wie vorher
14		Split Screen:	Peter sitzt mit Hörer am PC-Arbeitsplatz

Peter telefoniert mit einer Person, die sich nach dem Aufenthalt eines Kollegen erkundigt. Dies zeigt die von ihm gegebene Antwort an („der iS(t) heute außer hau:s:“, Z. 12). Zunächst mag diese Antwort – als Auskunft auf eine solche Nachfrage – nicht verwunderlich erscheinen. In Bezug auf ein räumlich verteiltes Unternehmen sagt die Formulierung „ist außer Haus“ trotz ihrer vermeintlich richtigen Aussage jedoch nichts über die tatsächliche Erreichbarkeit des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin aus. So ist ein Großteil der MitarbeiterInnen bei Communications an diesem Tag „außer Haus“ und arbeitet entweder bei einem Kunden oder im Home-Office. Als Mitteilung, die an Außenstehende, wie beispielsweise Kunden, weiter-

gegeben wird, hält Peters Äußerung jedoch die Fiktion eines zentralen Büros, innerhalb derer eine solche Auskunft ein normaler kommunikativer Vorgang ist, aufrecht. Fragt man nach der möglichen kommunikativen Funktion dieser – inhaltlich offenbar nicht relevanten – Auskunft, so fällt zunächst auf, dass sie – als im professionellen (Büro-) Alltag häufig verwendete Floskel – relativ schnell als erste Reaktion auf eine Nachfrage angebracht werden kann. Der dabei transportierte Informationsgehalt beschränkt sich darauf, dem Anrufer bzw. der Anruferin mitzuteilen, dass ihr primäres Ansinnen, den Kollegen, um den es hier geht, im zentralen Büro zu erreichen, enttäuscht werden muss. Im Anschluss daran, nachdem somit eine erste „Versorgung“ des / der Nachfragenden stattgefunden hat, kann dann die Konkretisierung der Antwort in Angriff genommen werden. Es stellt sich jedoch die Frage, was der Empfänger mit der gegebenen Antwort anfangen kann. Dass sie nicht sofort zur Lösung seines Problems führt, lässt sich daran erkennen, dass das Telefonat an dieser Stelle nicht zu einem Ende kommt:

(Forts.:)

15		(34 sec.)
16	PC-Bild:	Aktion nach ca. 1 sec. Pause, Auswahl des „Exchange-Ordners“, Eingabe eines Namens, Löschen des Namens, Überschreiben mit Maier (Nachname von Kurt), Kalenderfunktion (calendar) auswählen bei „Folder“
17	Split Screen:	Peter orientiert sich mit Beginn der Sprechpause hin zum Bildschirm; bedient dabei Maus und Tastatur
18	Sonstiges:	nach ca. 15 sec. Ist Rita mit ihrem Telefonat fertig; man hört, wie ein Hörer aufgelegt wird
19	Peter:	(lassen=se=mich)=grade=ma(l)(.) kurz sch/au\en
20	PC-Bild:	Nochmals den Namen auswählen, da Maier zweimal im Folder enthalten ist
21	Split Screen:	Peter orientiert sich hin zum Bildschirm; bedient dabei die Maus und Tastatur
22		(16 sec.)
23	PC-Bild:	Es ist eine Sanduhr zu sehen, das heißt, die Aktion wird noch durchgeführt; Bild wechselt nach ca. 14 sec: Kurts Kalender ist geöffnet; das Bild ist halb so groß wie der Bildschirm, es liegt über dem vorherigen „Explorer“-Bild; es wird der heutige Tag angezeigt; es ist ein Eintrag im Kalender zu sehen zwischen 10 Uhr und 11 Uhr mit „Ecom-Workshop“[Name eines Softwareunternehmens], [Namenskürzel, Friedrichsdorf]
24	Split Screen:	Peter orientiert sich hin zum Bildschirm; bedient dabei die Maus und Tastatur
25	Sonstiges:	es ist Tastaturgeklapper zu hören
26	Peter:	klein(e)n=Moment=bitte,
27	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
28	Split Screen:	s.o.
29		(4 sec.)

30	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
31	Split Screen:	Peter nimmt den Hörer beiseite, hält Muschel zu, lehnt sich nach vorne Richtung Rita
32	Peter:	wie war des (.)[kurt] is(t) heute auf ner beerdigung? (.) <<p>seine großmutter>,
33	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
34	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
35		(0,25sec.)
36	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
37	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
38	Peter:	┌k ┐ann man ihn anrufen?
39	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
40	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
41	Rita:	└<<p>mhm> ┘
42	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
43	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
44		(1 sec.)
45	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
46	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
47	Peter:	nee? ne,
48	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
49	Split Screen:	s.o., zu Rita hin orientiert
50	Rita:	nmnm (.) ab morgen mittag is er in [Nürnberg]( ) erreich(en);
51	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
52	Split Screen:	Peter nimmt den Hörer wieder in die Hand, lehnt sich zurück
53	Peter:	er=is (.) ab=morgen=mittag zu erreichen
54	PC-Bild:	Bild bleibt stehen
55	Split Screen:	Peter schaut dabei wieder in den Bildschirm
56		(13 sec.)
57	PC-Bild:	Maus bewegt sich, es wird in Kurts Kalender im selben Tag hoch und runter gescrollt, Kalender-Fenster wird verschoben, dann geschlossen
58	Split Screen:	Peter schaut noch in den Bildschirm, scheint die Maus zu bewegen
59	Peter:	<<all>bit\te (.)/tschüs>
60	PC-Bild:	„Explorer“-Bild von vorhin wieder zu sehen
61	Split Screen:	orientiert sich ab „bitte“ vom Bildschirm weg
62		(2 sec.)
63	PC-Bild:	Bild bleibt stehen mit Ansicht des „Explorers“
64	Split Screen:	steht auf in Richtung Telefonapparat

So ruft Peter nach ca. einer Sekunde, in der der Anrufer vermutlich etwas auf die von Peter gegebene Auskunft erwidert hat, den elektronischen Terminkalender im Gruppenprogramm auf (Z. 16). Der Videoaufnahme des Computermonitors ist zu

entnehmen, dass Peter Einsicht in Kurts Kalender nimmt. Der oder die Anrufende hat offenbar danach gefragt, wo sich Kurt befindet und / oder wie er erreicht werden kann. Dies zeigt, dass die von Peter zunächst gegebene Antwort „der iS(t) heute außer hau:s:“ für den Anrufer tatsächlich noch keine befriedigende Auskunft darstellte. Peter scheint allerdings bei seiner Suche im Kalender auf keine Lösung für das hier behandelte Problem – die Klärung der Frage, wo sich Kurt derzeit aufhält bzw. wie der Anrufer ihn (schnellstmöglich) kontaktieren kann – zu stoßen. Der Anruf findet in der Mittagszeit statt, in Kurts Kalender befindet sich jedoch nur ein einziger Eintrag, der sich auf den Zeitraum von 10 Uhr bis 11 Uhr (Z. 23) bezieht. Es sind weder weitere berufliche Termine noch private Termine vermerkt, die anzeigen könnten, wo sich Kurt zur Zeit befindet bzw. später am Tag befinden wird. Peter wendet sich daraufhin an Rita, die am gegenüberliegenden Schreibtisch sitzt, und befragt sie zu Kurts möglichem Aufenthaltsort („wie war des (.)[kurt] is(t) heute auf ner beerdigung? (.) <<p>seine großmutter>,“, Z. 32). Diese Frage zeigt, dass Peter über Kurts Aufenthaltsort auch ohne einen entsprechenden Kalendereintrag Bescheid weiß, sich seines Wissens jedoch nicht ganz sicher ist, was sich an der Nachfrage und dem Wunsch nach einer Bestätigung zeigt („wie war des“ sowie fragende Intonation nach ‚Beerdigung’ und nach ‚Großmutter’.) Ob Peter dieses Wissen schon hatte, als er in den Kalender geschaut hat, kann dem Transkript selbst nicht entnommen werden. Eine naheliegende Interpretation wäre, dass ihm die Beerdigung von Kurts Großmutter erst dann wieder eingefallen ist, als er im Kalender keinen entsprechenden Eintrag vorgefunden hat. Eine alternative Interpretationsmöglichkeit wäre, dass Peter sein Wissen für sehr unsicher hielt und dass er es sich über den Kalender bestätigen lassen wollte. Dass Peter zuerst den Kalender aufgesucht hat, kann jedoch auch anzeigen, dass er wissen wollte, was Kurt zur Frage seines derzeitigen Aufenthaltsorts in seinem Kalender eingetragen hat, um Hinweise darauf zu erhalten, was er diesbezüglich als Auskunft für nachfragende Externe vorgesehen hat. Peter hätte dem Anrufenden demnach nicht sein inoffizielles Wissen, sondern das von Kurt gewünschte, offizialisierte Wissen weitergeben wollen.

Peter bekommt von Rita nicht gleich eine Antwort auf seine Frage, und er schiebt eine zweite Frage nach („kann man ihn anrufen“, Z. 38). Ritas Antwort bestätigt Peters Vermutung über Kurts Aufenthaltsort nur implizit mit einem „<<p>mhm>„ (Z. 41).[199] Für Peter ist es an dieser Stelle unklar, ob sich Ritas ‚mhm‘ (Z. 41) auch auf seine zweite Frage bezieht. Dies zeigt sich daran, dass Peter noch-

[199] Es kann an dieser Stelle nicht eindeutig geklärt werden, ob Rita mit dem ‚mhm‘ eine Zustimmung im Sinne eines „acknowledgement tokens“ gibt (vgl. dazu Jefferson 1984), oder ob diese Zustimmung nur vorläufig im Sinne eines „minimal response“ ist (Sacks 1992, Bd. 2, Lecture 1) und so markiert, dass Peter den Redezug erst einmal behalten kann. Eine dritte Deutungsmöglichkeit besteht darin, dass es sich hier um ein eher widersprechendes ‚mhm‘ handelt, mit dem Rita markiert, dass sie darüber nachdenkt, welches wohl die richtige Antwort ist. Problematisch für eine funktionale Höranalyse (vgl. dazu Ehlich 1979) ist an dieser Stelle der Umstand, dass Rita gleichzeitig noch mit Essen bzw. Kauen und Schlucken beschäftigt ist. Auch die Analyse der anschließenden Redezüge liefert kein eindeutiges Ergebnis.

mals nachhakt, indem er die Verneinung seiner zuvor gestellten Frage zur Bestätigung anbietet („nee? ne“, Z. 47). Hierauf erhält er von Rita eine klare Antwort (Z. 50), die er als solche auch an den Anrufer weitergibt (Z. 53). Peter erwähnt jedoch nicht, wo und wie Kurt nach seiner Rückkehr erreicht werden kann. Er geht offenbar davon aus, dass der / die AnruferIn dieses Wissen hat (beispielsweise weil er / sie schon seit langem ein Kunde von Communications ist).

(Forts.)

65	⇒	Peter:	(sag jetzt) hab=ich=auch=mal mit der frau [traub] gesprochen;
66		PC-Bild:	Bild bleibt stehen mit Ansicht des „Explorers“
67		Split Screen:	Hörer ablegen
68		Rita:	aach:
69		PC-Bild:	
70		Split Screen:	Peter ist dabei, sich wieder hinzusetzen
71		Sonstiges:	Stimme von Rita hört sich an, als würde sie zwischen dem Reden etwas essen oder trinken
72			(2 sec.)
73		PC-Bild:	
74		Split Screen:	Peter sitzt wieder, schaut in Richtung Rita
75		Rita:	((Schlucken))(ch)=die=frau=[traub]=war=das?
76		PC-Bild:	
77		Split Screen:	Peter sitzt, schaut in Richtung Rita
78			(1 sec.)
79		PC-Bild	
80		Split Screen:	Peter nickt mit dem Kopf in Richtung Rita
81		Peter:	Hm;
82		PC-Bild:	
83		Split Screen:	Peter sitzt, schaut in Richtung Rita
84			(4 sec.)
85		PC-Bild:	
86		Split Screen:	Peter zuckt mit den Achseln
87		Peter:	Ja‘,
88		PC-Bild:	
89		Split Screen:	Peter schaut in Richtung Rita
90		Rita:	bei der weiß ich jetz nich,(.) ob er da ausnahmen macht aber- ich mein sie kennt ja seine ┌num(mer,)
91		PC-Bild:	
92		Split Screen:	Peter schaut in Richtung Rita
93	⇒	Peter:	└äh- als(o) wenn ICH meine großmutter einbuddel; (.) dann kann mich die ganze Welt mal
94		PC-Bild:	
95		Split Screen:	Peter schaut in Richtung Rita
96		Rita:	┌(<<p>genau,>)┐
97		PC-Bild:	
98		Split Screen:	Peter schaut in Richtung Rita
99		Peter:	└(0,5 sec.) ┘ ganz doll lieb haben ┌
100		PC-Bild:	

101	Split Screen:	Peter schaut in Richtung Rita
102		└ein Telefon klingelt wieder, Rita geht an das Telefon und meldet sich
103		(1 sec.)
104	PC-Bild:	
105	Split Screen:	Peter orientiert sich wieder hin zum Bildschirm
106	Peter	<<p>hmmhmhm> (.) alles was recht is <lachend >
107	PC-Bild:	Maus bewegt sich nach dem Lachen
108	Split Screen:	Peter orientiert sich wieder hin zum Bildschirm

Die Bekanntgabe der Identität der Anruferin durch Peter („(sag jetzt) hab=ich=auch=mal mit der frau [traub] gesprochen;“, Z. 65) nach dem Ende des Telefonats, die als „Klatschangebot“ an einer hierfür geeigneten Stelle aufgefasst werden kann,[200] wird von Rita überrascht aufgenommen („aach:“, Z. 68, „((Schlucken)) (ch)=die=frau= [traub]=war=das?“, Z. 75). Rita stellt sich nun, nachdem sie um die Identität der Anruferin weiß, die Frage, ob nicht angesichts der Bekanntheit von Frau Traub die Differenzierung in offizielles versus inoffizielles Wissen hätte aufgehoben werden können oder gar müssen („bei der weiß ich jetz nich, (.) ob er da ausnahmen macht“, Z. 90). Sie weist auf eine mögliche Lösung dieses Problems hin („aber- ich mein sie kennt ja seine nummer“, Z. 90), durch die sich die negativen Auswirkungen dieser eventuell falsch getroffenen Entscheidung reduzieren lassen. Damit zeigt Rita an, dass sie sich an der von Peter getroffenen Entscheidung, Frau Traub Kurts Aufenthaltsort nicht mitzuteilen, mit verantwortlich fühlt.

Peters daran anschließende Aussage („äh- als(o) wenn ICH meine großmutter einbuddel; (.) dann kann mich die ganze Welt mal (...) ganz doll lieb haben, Z. 93 und 99) kann als Antwort auf das von Rita in Frage gestellte Handeln im Sinne einer Rechtfertigung und Legitimierung für die von ihm zu verantwortenden Handlungsparts angesehen werden. Von Peter zu verantworten ist dabei, dass er eine für die Lösung des Problems relevante Information, nämlich die Identität der Anruferin, nicht an Rita weitergegeben hat. Seiner Rechtfertigung wird durch die nachgeschobene Redewendung „<<p>hmmhmhm> (.) alles was recht is“ (Z. 106) nochmals Bedeutung verliehen. Rita ist in dieser Situation die einzige, die die Kompetenz gehabt hätte, in dieser Situation die richtige Entscheidung zu treffen. Peter konnte das Problem nicht über das Aufsuchen des elektronischen Kalenders lösen, und sein eigenes Wissen über Kurts Aufenthaltsort erschien ihm offenbar als zu unsicher. Für eine korrekte, rezipientengerechte Weitergabe des von Rita bestätigten Wissens fehlte es ihm an den im Umgang mit der Kundin erworbenen situativen Praktiken. So kannte er Frau Traub nur vom „Hörensagen“.

[200] Beide MitarbeiterInnen haben zu diesem Zeitpunkt noch nicht wieder mit ihrer Arbeit begonnen und stehen demnach für ein potentielles Klatschgespräch zur Verfügung. Vgl. dazu Bergmann (1987, S. 99ff.).

Es ist jedoch schwierig, einen solch differenzierten Umgang mit den verschiedenen Wissensvorräten in einem Computerprogramm, wie z.B. einen Kalender, so abzubilden, damit auch MitarbeiterInnen, denen es an „Anwendungswissen“ fehlt, in vergleichbaren Situationen die richtige Entscheidung treffen. So müsste ein solcher Kalender z.B. zweispaltig geführt werden (mit einer offiziellen und einer inoffiziellen Variante) oder zumindest die Möglichkeit für Kommentare beinhalten (z.B. der Art „bei Nachfragen einfach nur angeben, dass ich erst in zwei Tagen wieder erreichbar bin“). Die Aufnahme zeigt noch andere Widersprüche im Umgang mit den Technologien auf: Zum einen startet der Versuch, die von Frau Traub benötigte Information zu ermitteln, mit Hilfe eines elektronischen Terminkalenders, also einem technisch recht weit entwickelten Werkzeug. Der Versuch endet jedoch mit einer Auskunft, die auch ohne dieses Werkzeug, und dann vermutlich sogar um einiges schneller, hätte gegeben werden können (nämlich die Auskunft, dass Kurt nicht da und auch nicht zu erreichen ist). Auf dem Weg dorthin werden zudem Handlungen vollzogen, die im Vergleich zu dem, was technisch möglich wäre, als eher unprofessionell anzusehen sind, indem Peter beim Zwiegespräch mit Rita einfach nur die Hörermuschel zuhält.

Resümierend stellt sich hier natürlich die Frage, welche Funktion ein elektronischer Gruppenkalender in einem vernetzten Team hat, wenn er offenbar die ihm angedachte Funktion – nämlich zuverlässig Auskunft über die Termine aller MitarbeiterInnen zu geben – zumindest nicht in allen Fällen erfüllt bzw. wenn KollegInnen sich häufiger auf ihre „embodied practice“ denn auf die expliziten Wissensvorräte des Terminplaners verlassen. Man stellt hierzu fest, dass der elektronische Kalender vor allem zur „Selbstkoordination“ im Sinne der Organisation *eigener* Termine, Aufgaben usw. genutzt wird. So findet man fast nur an die eigene Person gerichtete „Mahnungen“ bzw. Erinnerungen zur Termineinhaltung vor. Eine Ursache mag darin liegen, dass die elektronischen Möglichkeiten zur interaktiven Kontrolle den möglicherweise fragilen Zusammenhalt unter den vernetzten KollegInnen gefährden könnten. Des weiteren trägt das Gruppen-Instrument – auch wenn es nicht über alle für eine korrekte Terminverwaltung notwendigen Einträge verfügt – dazu bei, die verteilt arbeitenden MitarbeiterInnen virtuell erst als Team erscheinen bzw. auftreten lassen.

6.3 Die Vorstrukturiertheit der Kommunikationsform als Interaktionsproblem elektronischer Aufgabenanfragen

Wie bei genauerer Betrachtung bereits aus Abbildung 8 ersichtlich wurde, können über den Kalender auch Aufgaben zeitlich zugeordnet und koordiniert werden. Dies soll an einem Ausschnitt aus Friedrichs Kalender verdeutlicht werden:

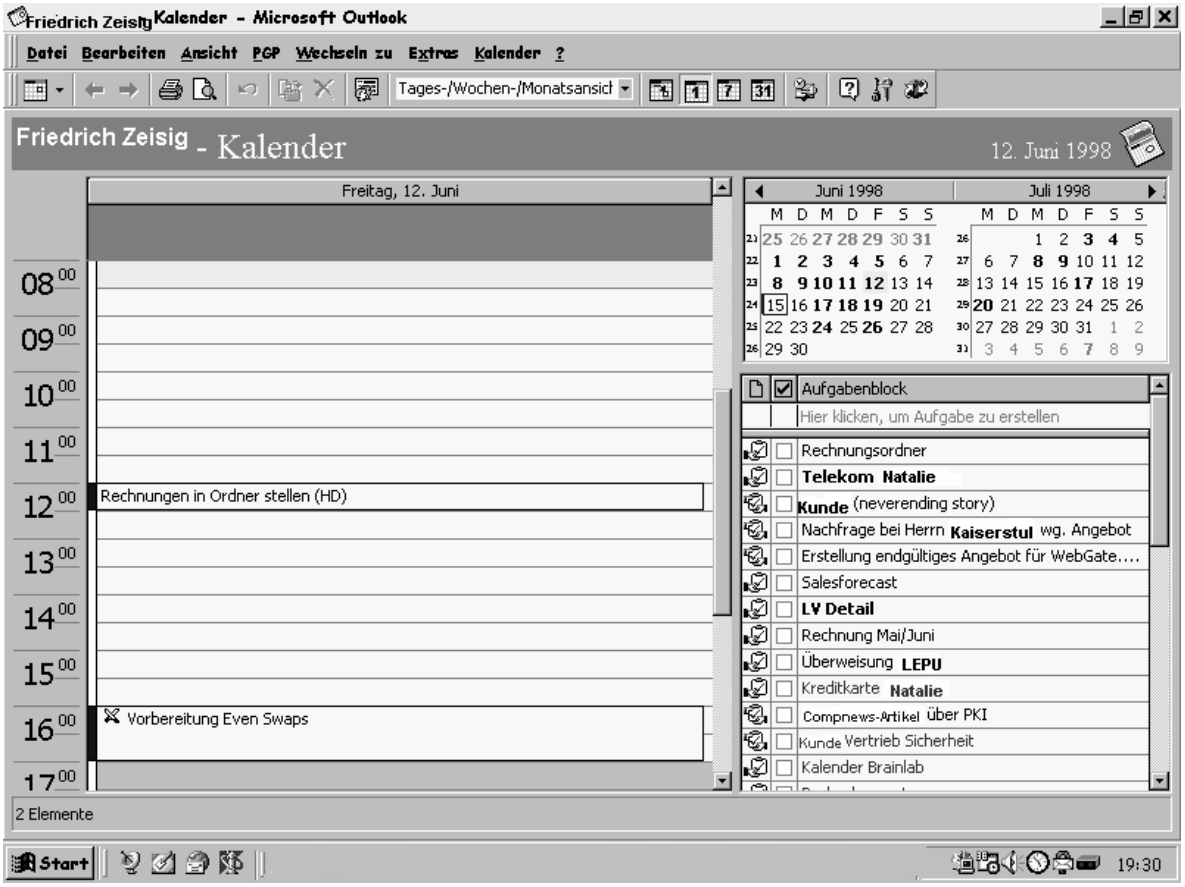


Abbildung 9: Ineinandergreifen von Kalender- und Aufgabenfeldern

Jedes Postfach enthält einen Aufgabenblock (auf dem obigen Bild auf der rechten Seite). Aufgabenanfragen können, ähnlich wie die Kalendereintragungen, auch vom Postfachinhaber selbst erstellt werden. Damit ist es möglich, sich selbst an die Einhaltung der Aufgaben zu erinnern und im Rahmen eines koordinierten Zeitmanagements einen Überblick über die noch zu erledigenden Aufgaben zu behalten. Darüber hinaus können jedoch Aufgaben auch von anderen MitarbeiterInnen zugewiesen werden. Diese haben ferner die Möglichkeit, die Durchführung einer Aufgabe zu kontrollieren. So werden für die Aufgabenblöcke die selben Zugangsrechte verteilt wie für die Kalendereintragungen: Jede/-r MitarbeiterIn hat die Möglichkeit, nicht nur seine eigenen, sondern auch die Aufgaben seiner KollegInnen einzusehen. Verschiedene Ansichten ermöglichen es dabei, einen Überblick über die Aufgaben zu bekommen bzw. den Überblick zu behalten. So können die Aufgaben beispielsweise nach einem temporären Kriterium wie dem Fälligkeitsdatum (wie es im obigen Ausschnitt zu sehen ist, der die Ansicht der „Tagesaufgaben“ zeigt) oder nach ihrer Wichtigkeit sortiert sein, wobei sich der Statusunterschied durch die Verwendung unterschiedlicher Farben verdeutlichen lässt (so gibt es auf dem obigen Bildschirm-

ausschnitt Aufgaben, die rot eingetragen sind). Aufgaben können aber auch thematisch zu verschiedenen Aufgabenfeldern gebündelt werden.

Die Erledigung einer Aufgabe kann entweder einmalig oder periodisch wiederkehrend anfallen und auch dementsprechend im Programm aufgenommen werden. Beispielsweise kann ein/-e MitarbeiterIn sich selbst jeden Freitag daran erinnern lassen, einen Wochenbericht zu schreiben. Erledigte Aufgaben können als solche markiert (siehe dazu beispielsweise Abbildung 9 des Kalenders von Kurt Maier, in dem die letzte Aufgabe – das Erstellen eines Artikels für die Communications-Zeitschrift im Mai – durchgestrichen ist), aber auch zwischenzeitlich hinsichtlich ihres Umfangs oder Aufgabenfelds korrigiert werden. Verschiedenartige Symbole zeigen auch hier wieder die verschiedenen Stadien und / oder Auflagen an, die mit einer Aufgabe verbunden sein können, und erleichtern so die individuelle Arbeit. Über einen sogenannten Statusbericht kann man zudem über den Verlauf und den derzeitigen Stand der zu erledigenden Aufgabe Auskunft erhalten und so das Voranschreiten einer Aufgabe prüfen. Eine zugewiesene Aufgabe kann dabei schon automatisch mit der Anforderung eines (periodischen) Statusberichtes oder bei Fristüberschreitung mit einer automatischen Anmahnung versehen sein. Im Folgenden ein Beispiel dafür, wie ein einfacher Statusbericht aussehen kann, der außer dem Header keine weiteren Angaben enthält:

1	**Betreff:**	Compnews-Artikel Juni
2	**Priorität:**	Normal
3	**Fällig:**	Do 04.06.1998
4	**Status:**	Erledigt
5	**% Erledigt:**	100%
6	**Gesamtaufwand:**	0 Stunden
7	**Ist-Aufwand:**	0 Stunden

Die obige Nachricht zeigt, dass die vom System vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten nicht immer genutzt werden. So sind beispielsweise in den Feldern „Gesamt-Aufwand“ und „Ist-Aufwand“ (Z. 6 u. 7) keine Einträge gemacht worden, was zeigt, dass sie für Lena (die die Aufgabe erteilt hat), für Natalie (die die Aufgabe zugewiesen bekommen und auch angenommen hat) oder auch für beide offenbar keine relevanten Kategorien darstellen. Obwohl die elektronische Variante der Aufgabenverwaltung das Zusammenarbeiten in einem Team und die damit verbundenen Verwaltungsarbeiten unterstützen und erleichtern kann, indem vorgefertigte Lösungsmuster bereitstehen, die innerhalb eines Teams zu einem einheitlichen Vorgehen führen, konnte beobachtet werden, dass nicht nur einzelne Felder, sondern auch das Format als Ganzes oft gar nicht genutzt werden. Stattdessen bitten MitarbeiterInnen sich untereinander mittels einer einfachen E-Mail um die Erledigung einer Aufgabe oder

um Auskunft über den Bearbeitungsstand einer erteilten Aufgabe.

Die Negierung der Möglichkeiten der elektronischen Antwortmuster zeigt sich nicht nur darin, dass Aufgabenanfragen über normale E-Mails versandt werden, sondern hierfür wird gelegentlich auch auf das Telefon zurückgegriffen.[201] So befindet sich in den Feldnotizen ein Eintrag, in dem es darum geht, dass Friedrich Natalie in ihrem Home-Office anruft und sie bittet, einen von ihm verfassten Text inhaltlich zu überprüfen und dazu eine Stellungnahme abzugeben. Diesen Text hat er kurz vor dem Telefonat über das Gruppenprogramm an Natalie verschickt, ohne jedoch in der E-Mail einen Arbeitsauftrag aufzunehmen. Die synchron geführte Kommunikation über das Telefon kann Natalie in diesem Moment signalisieren, dass die Übertragung der Aufgabe einen größeren Aushandlungsbedarf hat und dass Friedrich die elektronisch vorgesehenen Möglichkeiten der Ablehnung oder (eingeschränkten) Zusage einer Aufgabe sowie deren Aushandlungsmöglichkeiten im dazugehörigen Kommentarfeld als nicht geeignet ansieht.

An dieser Stelle stellt sich natürlich die Frage nach den Ursachen dieser Vorgehensweise bzw. den damit verbundenen Funktionen. Eine Ursache mag unter anderem darin liegen, dass in dem räumlich verteilten Unternehmen so viele Aufgabenanfragen unterschiedlichster Art anfallen, dass diese nicht alle über ein einheitliches elektronisches Format erfasst werden können. Des Weiteren stellt die elektronische Variante einer „Aufgabenanfrage“ – wie dies auch schon für solcherart erstellte Terminanfragen gilt – mit ihren automatischen Antwort- und Kontrollmechanismen eine relativ unpersönliche bzw. die persönliche Situation des Betroffenen in der Kommunikation nicht berücksichtigende „gesichtsbedrohende“ Maßnahme dar.[202] So muss bei einer elektronischen Aufgabenanfrage der Header der Nachricht als einziger Bestandteil des Turns angesehen werden, wenn kein Kommentartext mehr folgt, auf den der Empfänger zu antworten hat. Der Header muss aber auch mit angefügtem Kommentartext noch als ein hauptsächlicher Bestandteil des Turns aufgefasst werden, da die automatische Antwortanfrage nur auf diesen Bezug nimmt (dem Kommentartext kommt dann lediglich die Funktion eines „accounts“[203] zu). Mit den vom System vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten (Zusagen; Zusagen mit Vorbehalt; Absagen bei Terminen; Annehmen oder Ablehnen von Aufgaben) bietet sich dem Empfänger nur eine begrenzte Antwortmöglichkeit und damit ein eingeschränkter Spielraum zur Aushandlung der Anfrage an. Der Absender einer solchen Anfrage hat seinerseits ebenso nur begrenzte Möglichkeiten, über das Kommentarfeld mit bestätigenden oder korrektiven kommunikativen Handlungen das gesichtsbedrohende Eindringen in die Sphäre der Persönlichkeit (des Empfängers) abzuschwächen. Auch die Nachfragen zur quantitativen Erfüllung der Aufgaben (vgl. dazu die Z. 4-7 der oben abgebildeten Nachricht) können insofern gesichtsbedrohend sein, als sie die KollegInnen auf funktionierende Mensch-Maschinen reduzieren.

---

201 Vgl. dazu auch das Kap. 9.2.

202 Vgl. dazu Goffman (1974).

203 Vgl. dazu Bergmann (1988) und Heritage (1988).

Demgegenüber stellt in einer normalen E-Mail der Fließtext den hauptsächlichen Bestandteil des Turns dar und dem Header mit seiner „subject line“ kommt nur noch die Rolle eines „pre-announcement“ bzw. einer Präsequenz[204] zu. Im Fließtext selbst ist es möglich, jeweils Bezug auf die Person und ihre Lage zu nehmen und die automatischen Antwort- und Kontrollmöglichkeiten, die unter KollegInnen vielleicht gar nicht immer erwünscht sind und gerade in verteilten Unternehmen den eher fragilen Teamzusammenhalt letztlich auch gefährden können, auszuschalten. Die Reply-Funktion[205] der E-Mail ermöglicht dem Empfänger einen zweiten Turn und damit die Aushandlung der Anfrage, *ohne* dass diese in ihrem Inhalt schon vorstrukturiert wird.[206] Vielleicht lassen sich deshalb mehr Aufgabenanfragen an die eigene Person als an KollegInnen vorfinden.

6.4 „Heavy user practice“: Charakteristika der innerbetrieblichen E-Mail-Kommunikation

Während meiner ersten Beobachtungstage erschienen mir die bei Communications ausgetauschten E-Mails insofern als auffällig, als sie in irgendeiner Form, die ich noch nicht bestimmen konnte, anders waren als die von mir privat und beruflich verschickten und erhaltenen E-Mails. Diese Entdeckung machte ich nicht nur, als ich meine ersten E-Mails mit den E-Mails der anderen MitarbeiterInnen verglich, sondern immer wieder dann, wenn ich im Laufe meines Aufenthaltes die E-Mails anderer neuer MitarbeiterInnen bei Communications las. Es scheint bei Communications somit einen eigenen Kommunikationsstil zu geben, der die jeweils individuellen Stile überlagert und den auch die neuen MitarbeiterInnen nach und nach übernehmen.

Dass den Neulingen die Kommunikation mit den noch unbekannten KollegInnen und in einem möglicherweise neuen Arbeitsgebiet nicht vertraut ist, zeigt sich u.a. daran, dass alle neuen MitarbeiterInnen mit der Versendung von E-Mails (vor allem an die internen Diskussionslisten) erst einmal zurückhaltend sind, obwohl Erfahrungen im Umgang mit E-Mail und dem Internet bei allen vorhanden sind. Aus meinen Feldnotizen geht hervor, dass ich in der Anfangszeit fast nur auf E-Mails geantwortet habe, jedoch selbst kaum den ersten Redezug gemacht habe, und dieses Verhalten konnte ich auch bei den anderen BerufsanfängerInnen beobachten.

---

204 Vgl. dazu Terasaki (1976).

205 Ein Reply ist eine Antwort unter Verwendung der Ursprungsnachricht.

206 Es sein denn, es wird das sogenannte Zitierverfahren („Quoting“) angewandt, bei dem der vorherige Text in der Antwort-E-Mail wiedergegeben und absatzweise beantwortet werden kann.

Zu den Besonderheiten der E-Mail-Kommunikation bei Communications lassen sich zunächst das hohe Nachrichtenaufkommen sowie die besonderen Rhythmen zählen, die sich daraus ergeben, dass es zu bestimmten Zeiten zu einem verstärkten oder gesonderten E-Mail-Verkehr kommt. So werden vor allem zu Wochenbeginn sowie zum Wochenende besonders viele E-Mails ausgetauscht. Montags geht es zumeist um die Organisation der zu verteilenden Arbeit. Des Weiteren treffen hier noch einige Wochenberichte der vorherigen Arbeitswoche ein, die von MitarbeiterInnen entweder am Wochenende oder am Montagmorgen geschrieben wurden. Freitags werden die meisten Wochenberichte und Zeiterfassungen versendet sowie Angaben, die sich ebenfalls auf die in dieser Woche erledigten Tätigkeiten beziehen, wie z.B. Projektberichte. Ferner wird am Freitag der „Cookie" bzw. der Witz der Woche versandt.[207] Aber auch an den anderen Tagen ist der Umfang der E-Mail-Post normalerweise so hoch, dass ein geringes E-Mail-Aufkommen sofort auffällt. Die MitarbeiterInnen vermuten dahinter dann verschiedene Ursachen, wie z.B. einen Defekt im Verteilungssystem, oder sie gehen davon aus, dass einige MitarbeiterInnen nicht über E-Mail kommunizieren (können), beispielsweise weil sie in Urlaub oder bei einer mehrtägigen Tagung sind (hier kann sich das Abholen und Versenden von E-Mails per Laptop und Handy als beschwerlich oder gar als unmöglich erweisen) oder bei einem Kunden viel zu tun haben. Insgesamt gesehen kommen von Kundenarbeitsplätzen aus die wenigsten E-Mails an. Der Umfang der Arbeit beim Kunden führt dazu, dass die meisten Communications-MitarbeiterInnen ihre E-Mails dort nur lesen, und lediglich auf die wichtigsten (wie z.B. Termin- und Aufgabenanfragen) sofort reagieren.[208] Wie schon die vorherigen Ausführungen gezeigt haben, lässt sich der Kommunikationsfluss aus den Home-Offices dagegen als kontinuierlich beschreiben.[209] Auch im zentralen Büro ist trotz der physischen Anwesenheit ein asynchroner Austausch unter den Anwesenden zu verzeichnen.[210]

Beim sogenannten „Aktualisieren" des eigenen Postfachs – dem Abholen und Versenden der elektronischen Post – werden alle Nachrichtentypen synchronisiert. Das bedeutet, es werden sowohl die im internen Netzwerk erstellten als auch die Internet-E-Mails abgeholt, der Aufgabenordner und die internen Diskussionslisten werden abgeglichen, bestätigte Termine im Kalender eingetragen usw. Hierbei ist zu beobachten, dass alle MitarbeiterInnen in Situationen, die Übergangsphasen zwischen dem Nicht-Arbeiten und dem Arbeiten darstellen – also beispielsweise zu Beginn eines Arbeitstages, nach dem Mittagessen, nach Pausen, aber auch abends vor dem Verlassen des Computerarbeitsplatzes – regelmäßig ihren Posteingang überprüfen. Interaktiv gesehen handelt es sich dabei die um Situationen, die sich für einen (virtuell geführten) Klatsch geradezu anbieten. In realen Unternehmen würden wahrscheinlich zu diesen Zeiten ebenfalls (vor allem private) Gespräche unter den

[207] Vgl. dazu das Kap. 12.1.
[208] Vgl. dazu Kap. 5.3.2.
[209] Vgl. dazu Kap. 5.3.3.
[210] Vgl. dazu Kap. 5.3.1.

KollegInnen geführt werden.[211] Eine mögliche Deutung der Bevorzugung dieser Zeiten zur Bearbeitung der E-Mail wäre somit, dass damit ein „sanfter“ Arbeitseinstieg (bzw. Wiedereinstieg) mit einer weniger anspruchsvollen Tätigkeit, nämlich dem Lesen und Beantworten von privaten und beruflichen E-Mails, möglich ist, und man sich bei den beruflichen E-Mails durch die damit verbundenen Inhalte langsam auf die dann folgende Arbeit einstellen kann. Eine weitere Interpretation legt nahe, dass der Zugang zum Gruppenprogramm einen Überblick darüber liefert, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge von der betroffenen Person in der kommenden Arbeitszeit zu erledigen sind. Dieser Vorgang stellt für die Organisation der eigenen Arbeit zumeist den ersten Schritt dar. So wird wohl auch ein Arbeitnehmer eines nicht-vernetzten Unternehmens nach dem Aufsuchen seines Arbeitsplatzes zunächst die sich auf seinem Schreibtisch befindende Post sichten. Genauso kann es beim Verlassen des (Computer-) Arbeitsplatzes wichtig sein, noch zu erfahren, ob noch zusätzliche Aufgaben nach der Pause oder am nächsten Arbeitstag erledigt werden müssen.

Die Videoaufnahmen zeigen, dass Mitarbeiterinnen nicht nur regelmäßig zu den eben beschriebenen Zeiten ihr Postfach überprüfen, sondern sich eingehende E-Mail-Nachrichten auch per Pop-Up-Meldung anzeigen lassen (dies ist vor allem bei durchgehenden On-Line-Schaltungen der Fall, wie sie zumeist nur im zentralen Büro, seltener im Home-Office oder bei Kunden üblich sind) und sich damit auch zwischendurch bzw. zu unregelmäßigen Zeiten von ihren eigentlichen Arbeitshandlungen „ablenken“ lassen. Bei dieser Art des Zugriffs kann festgestellt werden, dass die Nachrichten weitaus öfter nur gelesen, jedoch erst später beantwortet werden. Eine solche „Auszeit“ für mögliche (berufliche und private) Kommunikationen wird vor allem dann gerne angenommen, wenn man in seiner eigentlichen Arbeit feststeckt. Die mit der Nachricht verbundene Arbeit – wie z.B. das Abspeichern in einem Ordner – wird dabei zumeist auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. So stört bzw. unterbricht es den Arbeitsfluss nicht.

Es lassen sich bei Communications somit bestimmte Regelmäßigkeiten und daraus folgernd auch gewisse Ansprüche in Bezug auf den Umgang mit der innerbetrieblichen E-Mail-Kommunikation identifizieren. Welche Charakteristika die Kommunikationsform selbst aufweist, soll anhand der Koordination einer gemeinsam zu erledigenden Aufgabe aufgezeigt werden. Die maßgeblich an der Interaktion Beteiligten befinden sich zur Zeit des Geschehens im Home-Office (Natalie) und im Büro (Rita):

---

[211] Diese Situationen, die man auch mit „Pausenklatsch“ (Bergmann 1987, S. 105) bezeichnen könnte, weisen folgende Gemeinsamkeit auf: „Sie bilden jenes amorphe, intermediäre soziale Gewebe, das die zeitlichen Lücken und Hohlräume ausfüllt, die im alltäglichen Leben fortwährend und unvermeidlich bei der Sequenzierung und Segmentierung größerer sozialer Handlungsblöcke entstehen.“ (ebd., S. 104). Mit ihrem unstrukturierten Charakter bieten sich diese Situationen als Klatschmöglichkeit auch und gerade in der Arbeitswelt an.

1 **Von:** Natalie Horz [Natalie.Horz@Communications.de]
2 **Gesendet:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 10:07
3 **An:** Iris Neubert; Friedrich Zeisig; Kurt Maier
4 **Cc:** Rita Meier
5 **Betreff:** Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda

6 Thema: Management Consulting - mögliche Inhalte, sein Stellenwert bei Communications, wie machen wir es erfolgreich? (oder so ähnlich)

7 Wird präsentiert und moderiert von Natalie und Rita
8 Zeitliche Veranschlagung: ca. 1 Stunde (mind.)

9 Natalie Horz Communications GmbH Tel.: +49 [Nr./Fulda]
10 natalie.horz@communications.de Kantstr. 33d Fax: +49 [Nr./Mannheim]
11 http://www.communications.de/ D-[PLZ] Mannheim

Natalie teilt in ihrer E-Mail mit, dass sie auf dem nächsten Firmenmeeting („Nächstes Communications-Meeting“, Z. 5) mit einem Agendapunkt vertreten sein möchte („2. Themenvorschlag für die Agenda“, Z. 5). Die Angaben der Betreff-Zeile (Z. 5) umreißen damit genau den mit dieser E-Mail projektierten Inhalt. Dies macht es möglich, im Fließtext der E-Mail sofort mit dem geplanten Themenpunkt einzusteigen, ohne dass es einer weiteren Kontextherstellung bedarf („Management Consulting“, Abs. 6). Die darauf folgende Dreierliste („mögliche Inhalte, sein Stellenwert bei Communications, wie machen wir es erfolgreich?“, Abs. 6) spezifiziert den geplanten Vortrag inhaltlich. Die in Klammern folgende Ergänzung kann sowohl durch ihre Position (als Nachsatz) als auch durch ihre inhaltliche Relativierung („oder so ähnlich“, Abs. 6) die zuvor getroffene Aussage ironisch aufbrechen. So stellt diese Dreierliste ein in Managementkreisen typisches, Dynamik und Erfolg anzeigendes Format dar, dessen implizierte „Stärke“ (‚wir machen ein Produkt erfolgreich‘) durch den Nachsatz relativiert wird. Die E-Mail ist knapp und nüchtern formuliert und passt sich damit den Formulierungsweisen in und von Agenden an. Dies zeigt die Beschränkung der Nachricht auf für Agenden relevante Kategorien, nämlich: Wer erzählt was, wann, warum und wie lange. Dem entspricht auch die Verwendung einer Passivkonstruktion („wird präsentiert“ in Z. 7 statt: ‚wir machen‘) und des Nominalstils („Zeitliche Veranschlagung“ in Z. 8 statt: ‚Unser Vortrag wird ca. 1 Stunde dauern‘).

Die Nachricht wird über das „An-Feld“ in Zeile 3 an die Adressaten Iris, Friedrich und Kurt gesandt. Diese sind für die Planung und Erstellung der Agenda zuständig. Die Aufführung von Rita in „CC“ zeigt an, dass für diese die Nachricht in irgendeiner Form ebenfalls wichtig zu sein scheint. Da sie – wie alle Beteiligten wissen – nicht mit der Planung des Meetings betraut ist, die Beteiligten im Text jedoch erfahren, dass sie am geplanten Geschehen als Mitreferentin beteiligt ist („Wird präsentiert und moderiert von Natalie und Rita“, Z. 7), markiert die Aufführ-

rung in „CC“ die Zugehörigkeit Ritas zum Team „Management Consulting“. Mit Rita entwickelt sich im Folgenden die einzige auf diese E-Mail Bezug nehmende Korrespondenz. Rita wird damit vom „Overhearer“ zum „Speaker“.[212] Die E-Mail wird von Rita als Erinnerung an die gemeinsame Aufgabe und den dabei von ihr zu erledigenden Part aufgefasst, wie sich in ihrem Antwort-Redezug zeigt:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 10:20
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda
5 hupsa, ich sollte mir dazu ja auch noch was überlegen...Folien für „was ist Risk Management“ und für „was ist Projektmanagement“

6 Rita Meier Tel: [Nr./Mannheim]
7 Communications GmbH Fax: [Nr./Mannheim]
8 Kantstraße 33d E-mail: rita.meier@communications.de

9 [Es folgt die Auflistung der ursprünglichen Nachricht]

Ritas Antwort – dreizehn Minuten nach der Versendung der ersten E-Mail abgesendet – ist ein direkter Redeanschluss, der einem zweiten Redezug in einem mündlichen Gespräch ähnelt. So gibt es keine Anrede und auch keine Verabschiedung. Ihre Nachricht beginnt mit einem „response cry“[213] „hupsa“ (Abs. 5), der ihr gespieltes Erschrecken angesichts des von Natalie erwähnten Sachverhalts ausdrückt. Es folgt die Begründung hierfür, nämlich die Erinnerung daran, dass sie sich zum Thema „ja auch noch was überlegen“ sollte (Abs. 5). Mit der Verwendung von „sollte“ wird an dieser Stelle deutlich, dass Rita die ihr übertragene Aufgabe nicht zu ihrer eigenen gemacht hat. Die Gedankenpunkte sollen an dieser Stelle ihr Nachdenken visualisieren. Die nachfolgende Äußerung wird dadurch verzögert (und damit zeitlich gesehen auch später gelesen), wie es auch bei mündlichen Gesprächen der Fall ist. Rita konkretisiert daraufhin ihre Beteiligung am gemeinsamen Vortrag („Folien für „was ist Risk Management“ und für „was ist Projektmanagement“, Abs. 5). Sie scheint ihren Part im Rahmen der gemeinsam zu bewältigenden Aufgabe jedoch noch nicht erfüllt zu haben. Dies zeigt zum einen der Beginn des Redezugs mit einem gespielten Erschrecken an. Zum anderen kann dieser E-Mail kein Ergebnis entnommen werden. Ihre Vorschlagsliste in Absatz 5 wirkt mit der jeweiligen Voranstellung von „Was ist ...“ relativ unverbindlich und zeigt damit an, dass ein Verweis auf konkretere Inhalte nicht möglich ist. Auch fehlen weitergehende Vorschläge zur Koordination und Kooperation mit Natalie, wie z.B. Bezugnahmen auf die Aufteilung der Arbeit,

[212] Vgl. dazu und im folgenden Goffman (1981a).
[213] Vgl. dazu Goffman (1981b).

Angaben zum geplanten Zeitpunkt der Einreichung ihrer Ergebnisse usw. Wenn die gemeinsame Aufgabe bis zum genannten Termin befriedigend gelöst werden soll, macht dies einen weiteren Redezug durch Natalie notwendig:

1 **Von:** Natalie Horz [Natalie.Horz@Communications.de]
2 **Gesendet:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 10:35
3 **An:** Rita Meier
4 **Betreff:** AW: Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda

5 ja so ist es :) Wir können es ja so machen: die Folien, die jeweils fertig sind, uns gegenseitig senden (ich mach das aber auch erst Mitte nächster Woche), dann arbeite ich einen Moderationsplan dazu aus, wir können das aber auch zusammen machen, dann komme ich nach MA, wenn sowohl du als auch Friedrich da sind, und wenn du willst, können wir auch zusammen, oder abwechselnd oder ich allein moderieren (dann schaust du dir genau an, was war gut, was schlecht, was kann man besser machen)
6 Grüsse Natalie

7 Natalie Horz Communications GmbH Tel.: +49 [Nr./Fulda]
8 natalie.horz@communications.de Kantstr. 33d Fax: +49 [Nr./Mannheim]
9 http://www.communications.de/ D-[PLZ] Mannheim
10 [Es folgt die Aufführung der beiden vorhergehenden Nachrichten]

Auch Natalie steigt mit ihrem Redezug – fünfzehn Minuten nach der Versendung von Ritas Nachricht – direkt in das Geschehen ein. „Ja so ist es“ (Abs. 5) bestätigt sämtliche Aussagen aus Ritas Bezugsmail, nämlich, dass diese sich etwas zu den Themen Risk Management und Projekt Management in Form von Folien überlegen sollte. Die damit verbundene indirekte Kritik an Rita, dieser Aufforderung bislang noch nicht nachgekommen zu sein, wird durch das nachgesetzte Smiley einerseits gemindert, andererseits wird sie dadurch jedoch auch erst zur Kritik gemacht, denn häufigen E-Mail-Nutzern wie Natalie und Rita ist die relativierende Wirkung eines Smileys am Ende einer starken Aussage sehr wohl bekannt. Mit „Wir können es ja so machen“ (Abs. 5) lenkt Natalie wieder ein. Dies zeigt sich auch anhand der verschiedenen Alternativvorschläge, mit denen Natalie alle Eventualitäten abdeckt. Rita braucht an dieser Stelle nur noch auszuwählen, muss jedoch nicht unbedingt noch weitere eigene Vorschläge zur Kooperation einbringen. Auch damit verdeutlicht Natalie Ritas fehlende Verantwortung für das gemeinsame Projekt. Natalie zeigt Rita mit ihrer Auflistung nicht nur, wie eine Kooperation ablaufen kann, sondern gibt damit auch die Leitung des gemeinsamen Projektes vor. Mit „ich mach das aber auch erst Mitte nächster Woche“ (Abs. 5) gibt Natalie zum einen den groben zeitlichen Rahmen für die Erstellung der Folien an. Zum anderen signalisiert sie mit dieser Zeitverschiebung und ihrem Eingeständnis, selbst auch nicht früher fertig und damit nicht „perfekt“ zu sein, wiederum Verständnis für Ritas Situation. Natalie geht

nach und nach alle Szenarien durch (in Abs. 5 insgesamt drei dann-Aufzählungen), für die sie auch jeweils die daraus resultierende Handlungsanleitung gibt. Mit verschiedenen, Verständnis signalisierenden Zeichen markiert Natalie, dass die Beziehung ihrerseits nicht als gestört aufzufassen ist. So kann die Verabschiedung „Grüsse Natalie“ insofern als explizit und als persönlich angesehen werden, weil die beiden vorangegangenen Nachrichten keine Verabschiedung trugen. Als formale Abweichung markiert sie zugleich die inhaltliche Abweichung, nämlich Natalies Eingriff in Ritas Handeln. Rita beantwortet diese E-Mail (vermutlich) rund 6 Minuten später folgendermaßen:[214]

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 10:41
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda

5 Rita Meier Tel: [Nr./Mannheim]
6 Communications GmbH Fax: [Nr./Mannheim]
7 Kantstraße 33d E-mail: rita.meier@communications.de
8 -----Ursprüngliche Nachricht-----
9 **Von:** Natalie Horz
10 **Gesendet am:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 11:38
11 **An:** Rita Meier
12 **Betreff:** AW: Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda

13 ja so ist es :) Wir können es ja so machen: die Folien, die jeweils fertig sind, uns gegenseitig senden (ich mach das aber auch erst Mitte nächster Woche),
14 ***[Rita Meier]*** jo
15 dann arbeite ich einen Moderationsplan dazu aus, wir können das aber auch zusammen machen, dann komme ich nach HD
16 ***[Rita Meier]*** wenn Du nciht am Dienstg kommst, wäre ich da und dann könnten wir uns ja zusammensetzen, damit ich was lerne
17 , wenn sowohl du als auch Friedrich da sind, und wenn du willst, können wir auch zusammen, oder abwechselnd oder ich allein moderieren (dann schaust du dir genau an, was war gut, was schlecht, was kann man besser machen)
18 ***[Rita Meier]*** vielleicht gucke ich noch mal, was man wie machen kann oder helfe Dir einfach beim Kärtschenschreiben

19 Grüsse Natalie

[214] In dieser E-Mail wird eine Zeit angegeben, die nicht stimmen kann, denn demnach würde Rita um 10:41 Uhr einer Nachricht antworten, die laut Zeile 10 erst um 11:38 Uhr an sie gesendet wurde. Es ist anzunehmen, dass in einem der beiden Gruppenprogramme (Natalies oder Ritas) die Uhrzeiten – vermutlich durch den Wechsel zwischen Sommer- und Winterzeit – nicht korrekt synchronisiert sind, denn Natalies Nachricht ist ziemlich genau eine Stunde zuvor bei Rita angekommen.

20 ***[Rita Meier]*** zurück

21 Natalie Horz Communications GmbH Tel.: +49 [Nr./Fulda]
22 natalie.horz@communications.de Kantstr. 33d Fax: +49 [Nr./Mannheim]
23 http://www.communications.de/ D-[PLZ] Mannheim
24 [Es folgen die ursprünglichen Nachrichten]

Rita verwendet in dieser E-Mail das sogenannte Zitierverfahren: Natalies Nachricht wird in einzelne Aussagen aufgeteilt und jeweils mit Anmerkungen von Rita versehen. Dabei fügt das Computersystem automatisch vor jeder von Ritas Äußerungen in Klammern ihren Namen ein. Zur weiteren Absetzung werden unterschiedliche Farben verwandt: schwarz für die Ausgangsnachricht, blau für den darauf folgenden Redezug. Da alle weiteren Redezüge (der dritte und der vierte) jedoch ebenfalls blau wiedergegeben werden, kann hierdurch ab dem dritten Redezug keine Differenzierung mehr erfolgen. Allein durch die Verwendung dieses Antwort-Typus wird wiederum deutlich, dass Rita auf Natalies Kooperationsvorschläge eher nur reagiert anstatt selbst zu agieren. So gibt sie nur Antworten auf vorab gestellte Fragen, ohne eigene inhaltliche Vorschläge zu entwickeln. Ihre erste Antwort, ein umgangssprachliches „jo“ (Z. 14), bricht die Auflistung von Natalie auf. Trotz der Zustimmung zeigt die Modalität der Äußerung an, dass Rita die Aufgabenerfüllung aus irgendeinem Grunde nicht gerade begeistert aufnimmt. In ihrer zweiten Antwort gibt sie mit „wenn Du nciht am Dienstg kommst, wäre ich da“ (Abs. 16) indirekt zu verstehen, dass das gemeinsame Treffen am Dienstag wohl kaum möglich ist. Die Verwendung des Konjunktivs in dieser Antwort (‚wäre‘, ‚könnten‘) markiert ihr Angebot als eine Möglichkeit; alternativ hierzu hätte Rita beispielsweise auch explizit einen oder mehrere Termine benennen können. Der Nachsatz „damit ich was lerne“ (Abs. 16) kann als eine Geste der Servilität angesehen werden, durch die bereits ein Rahmen im Hinblick auf die Rollenverteilung beim dann stattfindenden gemeinsamen Treffen gegeben wird. In ihrer dritten Antwort legt Rita sich ebenfalls nicht fest. Sie übernimmt zwar den letzten Vorschlag Natalies (nämlich dass diese alleine moderiert und Rita nur zuschauen muss), indem sie ihn mit eigenen Worten reformuliert („vielleicht gucke ich noch mal, was man wie machen kann“, Abs. 18). Durch das „vielleicht“ erhält ihre Zusage jedoch ebenso wie durch den als andere Möglichkeit ausgewiesenen Vorschlag „oder helfe Dir einfach beim Kärtschenschreiben“ einen unverbindlichen Charakter. Die Verwendung des Dialekts und die dadurch bewirkte Modalisierung der Äußerung zeigt an, dass die vorliegende Art der Aufgabenzuteilung durch Natalie und die geplante Aufgabenwahrnehmung von Rita in irgendeiner Form nicht ernst genommen wird. Der letzte Redezug Ritas besteht aus einem „Zurück“ (Z. 20), indem sie Natalie zwar ebenfalls zurück grüßt, jedoch auch hierfür nur die Antwort-Variante wählt, anstatt einen eigenen und damit persönlichen Gruß anzubringen. Die Zitierweise, das heißt das Zitieren von

Fragen im Wechsel mit dem Einfügen der eigenen Antworten, führt dazu, dass die E-Mail sich wie ein Fragebogen mit Antworten liest.

Es kommt auf diese Nachricht noch zu einem die Sequenz abschließenden Redezug durch Natalie, ungefähr sechs Minuten später:

1 **Von:** Natalie Horz [Natalie.Horz@Communications.de]
2 **Gesendet:** Donnerstag, 16. Oktober 1997 10:47
3 **An:** Rita Meier
4 **Betreff:** AW: Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda
5 wegen termin melde ich mich nochmal, ich kann sowieso ab jetzt immer nur mittwochs bis freitags wegen der uni

6 Natalie Horz	Communications GmbH	Tel.: +49 [Nr./Fulda]
7 natalie.horz@communications.de	Kantstr. 33d	Fax: +49 [Nr./Mannheim]
8 http://www.communications.de/	D-[PLZ] Mannheim	

9 [Es folgt die Auflistung der ursprünglichen Nachrichten]

Die E-Mail fällt zunächst durch ihre Kürze im Vergleich zur vorherigen Nachricht auf. Ihre rhetorische Gestaltung erinnert an den Telegrammstil. Die durchgängige Kleinschreibung zeigt an, dass Natalie keine Zeit oder Mühe für das E-Mail-Schreiben verwendet. Inhaltlich verweist ihre Nachricht auf eine spätere Antwort („wegen termin melde ich mich nochmal“, Abs. 5). Mit „ich kann sowieso ab jetzt immer nur mittwochs bis freitags“ (Abs. 5) nimmt Natalie Bezug darauf, dass Rita ihr mitgeteilt hat, dienstags nicht zur Zusammenarbeit zur Verfügung zu stehen. Rita kann daraus folgern, dass Natalies spätere Mitteilung diesen Termin nicht in Betracht ziehen wird. Natalie schließt damit die Sequenz an dieser Stelle eindeutig ab. Sie macht mit dieser E-Mail deutlich, dass es zur Sache zunächst nichts Weiteres zu sagen gibt, und dass sie in der Verantwortung ist, als erste die Kommunikation – für eine Terminvereinbarung – wieder aufzunehmen.

Diese Sequenz zeigt mehrere Charakteristika der bei Communications üblichen E-Mail-Kommunikation auf: Als präferiert gilt ein kurzer und knapper Kommunikationsstil.[215] Dies wird erreicht, indem üblicherweise pro E-Mail nur ein Thema angesprochen und dessen Problemlage pointiert dargestellt wird. Auch die Betreff-Zeile ist normalerweise aussagekräftig bzw. fokussiert. In der oben abgebildeten Sequenz wird durch die Reply-Funktion über alle Nachrichten hinweg dieselbe Betreffzeile („Nächstes Communications-Meeting: 2. Themenvorschlag für die Agenda“, jeweils Z. 4) verwendet. Dies erleichtert die Bearbeitung und Verwaltung der E-Mails. Für Vielnutzer wie die MitarbeiterInnen eines räumlich verteilten Unternehmens hat die

[215] Die kommunikative Gestaltung der Nachrichten ähnelt den im Internet gängigen Netiquetten. Vgl. dazu z.B. „Keep paragraphs and messages short and to the point“ (Rinaldi o. J.).

Verwendung aussagekräftiger Betreffzeilen, die eine sofortige thematische Identifikation bzw. Zuordnung der E-Mails ermöglichen, den Vorteil, dass diese gezielt beantwortet, weitergeleitet und abgespeichert werden können. Auch private E-Mails lassen sich bei Communications durch ihre Rahmung eindeutig zuordnen und dementsprechend behandeln. Die Beschränkung auf ein Thema pro E-Mail führt in Verbindung mit den im Laufe eines Arbeitstages zumeist sequentiell auftauchenden Fragen zur Koordination und Kooperation der Arbeit dazu, dass man an einem Tag mehrere E-Mails von einer einzigen Person bekommt, wie es das Kap. 4 mit den von Friedrich versandten E-Mails aufzeigt (demgegenüber hatte ich damals als neue MitarbeiterIn alle E-Mails von Friedrich in und mit einer einzigen langen E-Mail beantwortet). Diese Form des Umgangs trägt dementsprechend auch zum hohen Postaufkommen bei Communications bei.

Wie der Kontext der Arbeit die Kommunikation zu inhaltlichen Fragen beeinflussen kann, zeigt sich nicht nur daran, dass bei Communications Witze über den Arbeitsgegenstand (den Computer, die Kunden usw.) ausgetauscht werden.[216] Auch der Empfänger einer Nachricht nimmt Einfluss auf deren Gestaltung. So ähneln die Nachrichten, die mit Kunden und Kooperationspartnern austauscht werden, in ihrer Struktur – insbesondere hinsichtlich der gewählten Anrede und den Begrüßungs- und Verabschiedungsformeln – der Textsorte „Geschäftsbriefe“. Des Weiteren findet man hier kaum Tippfehler oder durchgängige Kleinschreibung. Bei der Kommunikation mit Personen, zu denen eine intensivere Beziehung besteht (so gibt es MitarbeiterInnen, die sich mit Kunden und Partnern, mit denen sie über einen längeren Zeitraum zu tun haben, auch duzen), lässt die Förmlichkeit dagegen nach. Hier nähert sich der Stil dem unter den Communications-MitarbeiterInnen praktizierten Kommunikationsstil an, für den die Akzeptanz von Tippfehlern, die Möglichkeit einer durchgängigen Kleinschreibung und die Verwendung umgangssprachlicher und dialektaler Elemente sowie (spaßhafter) Modalisierungen charakteristisch sind.[217] Das nun folgende Kapitel zur Analyse der internen Diskussionslisten liefert einen weiteren Beitrag zur Bestimmung der Besonderheiten und Merkmale der asynchronen Kommunikation im beobachteten Unternehmen.

---

216 Vgl. dazu Kap. 12.1.

217 Vgl. dazu auch noch Kap. 11.5 und 12.4.

7 Interne Diskussionslisten zwischen Dialog und Dokumentation

Dieses Kapitel zeigt auf, welchen Beitrag die internen Diskussionslisten im Rahmen des praktizierten Wissensmanagements leisten. Dabei werden die für das beobachtete Unternehmen relevanten Aspekte berücksichtigt, nämlich die Koordination der verteilten Projektarbeit, der Austausch von Informationen über die verschiedenen interdisziplinären Themengebiete hinweg sowie die Kontrolle der internen Arbeitsabläufe im Rahmen eines Telemanagements. Neben den Spezifika der verschiedenen Listentypen werden dabei auch Charakteristika aufgezeigt, die allen Listen gemeinsam sind. Der Umgang der MitarbeiterInnen mit den Listen wird nicht nur in Bezug auf ein spezifisches Lese- und Postingverhalten, sondern auch hinsichtlich der individuellen Aneignung und Verwaltung der zentralisierten Wissensbestände untersucht.

7.1 Der Beitrag der Verteilerlisten im vernetzten Wissensmanagement

Die räumliche Verteilung bei Communications erschwert nicht nur eine kontinuierliche Einsicht in zentral am Firmensitz gelagerte Akten, sondern auch den Zugang zu Informationen, die beim einzelnen Mitarbeiter liegen – entweder in dessen Schreibtischablagen, auf seiner Festplatte oder in seinem Gedächtnis. Im beobachteten Unternehmen wird nun versucht, alles angehäufte Wissen für die anderen MitarbeiterInnen orts- und zeitunabhängig zugänglich zu machen.

Über Verteilerlisten (One-to-Many) ist es möglich, Nachrichten ohne großen Aufwand an eine ganze Gruppe – beispielsweise alle MitarbeiterInnen eines Projektes – zu senden.[218] Bei Communications gibt es eine Verteilerliste namens „Communications alle“, in die alle MitarbeiterInnen aufgenommen sind, sowie projekt- bzw. themenbezogene Verteilerlisten, über die nur einzelne MitarbeiterInnen benachrichtigt werden.[219] Zugänglich und damit „anwählbar“ sind diese Listen, wie andere Adressen auch, entweder durch eine entsprechende Namenseingabe im Header oder über eine Auswahl im zentralen Serveradressbuch des Unternehmens. Zur Illustration der zuletzt genannten Option dient der folgende Bildschirmmitschnitt aus dem

---

[218] Für diesen Vorgang kann man alle Adressaten einzeln in die „Adressierungs-Zeile“ eintragen, man kann jedoch auch eine Verteilerliste als „feste“ Adresse einrichten. MitarbeiterInnen eines Unternehmens können solche Verteilerlisten selbst erstellen. Manchmal werden jedoch gerade für ganze Abteilungen zentral vom Unternehmen Verteilerlisten zur Verfügung gestellt.

[219] Die Verteilerlisten sind von den Projektverantwortlichen entweder selbst eingerichtet (wenn sie technisch bzw. administrativ dazu in der Lage sind) oder von ihnen angeregt und zur technischen Umsetzung an den Systemadministrator weitergeleitet worden.

Gruppenprogramm, in dem die beiden Verteilerlisten „Postmaster“ (3. Position in der Abbildung 10) und „Risk Management Team“ (7. Position in der Abbildung 10) aufgeführt sind:[220]

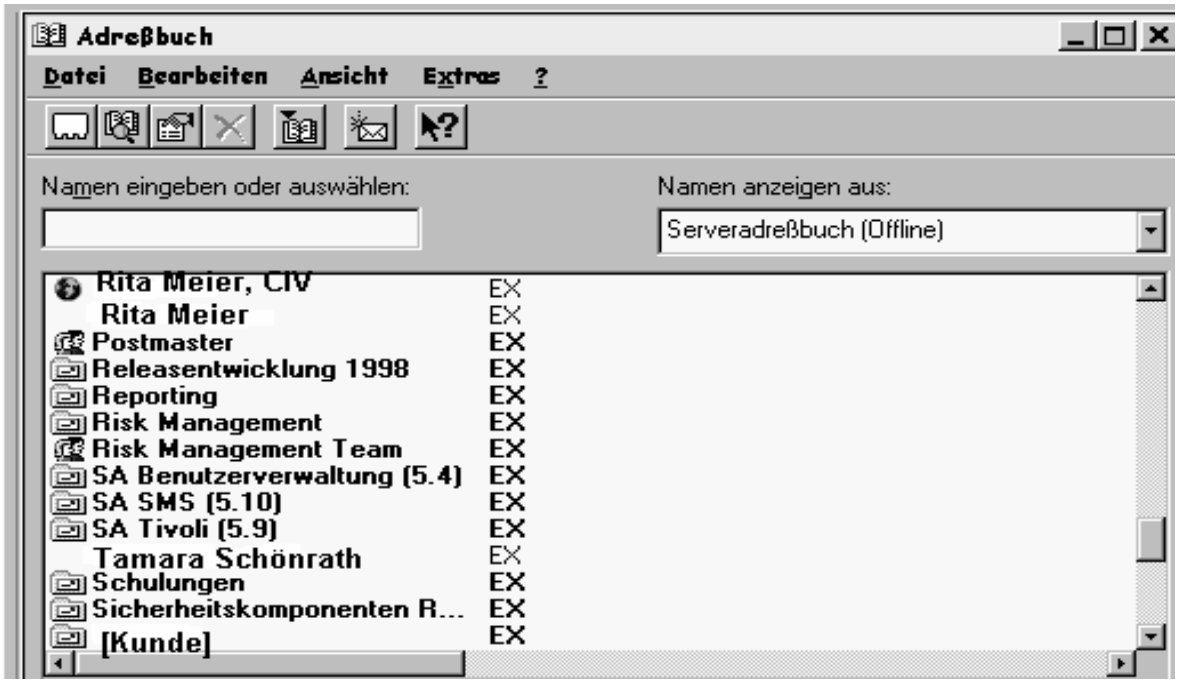


Abbildung 10: Serveradressbuch mit Einträgen zu einzelnen Adressen, Verteiler- und Diskussionslisten

Verteilerlisten haben die Funktion, allen MitarbeiterInnen, die mit einem bestimmten Projekt oder Thema befasst bzw. davon „betroffen“ sind, dieselbe Nachricht zukommen zu lassen (auch wenn sie diese nicht gleichzeitig lesen). Es braucht dadurch nicht jede/-r MitarbeiterIn einzeln „angemailt“ bzw. auf anderem Wege kontaktiert werden. Darüber hinaus kann eine Verteilerliste, die in einem räumlich verteilten Unternehmen zur Anwendung kommt, ein Team (zu bestimmten Themenbereichen oder Projekten, wie z.B. das oben aufgeführte „Risk Management Team“) konstituieren und – zumindest virtuell – aufrechterhalten.

Verteilerlisten haben jedoch den Nachteil, dass die mit der Kommunikation verbundene Verwaltungsarbeit (wie z.B. das Löschen, Verschieben oder Speichern von

220 Als Kennzeichen einer Adress-Kategorie dienen die vor dem Adresseintrag auftauchenden Symbole: Namen ohne Symbol, wie z.B. der Rita Meier-Eintrag (2. Position in der Abbildung 10), beziehen sich auf eine interne E-Mail-Adresse, in diesem Falle also rita.meier@communications.de; Einträge mit dem Weltsymbol, wie z.B. bei Rita Meier CIV (1. Position in der Abbildung 10), beziehen sich auf eine externe E-Mail-Adresse (hierbei handelt es sich um die E-Mail-Adresse, die Rita als Mitarbeiterin des Projektes CIV bei einem Kunden zugewiesen gekommen hat). Verteilerlisten lassen sich an dem Kommunikationssymbol „Zwei Köpfe „ erkennen. Das „Ex“ hinter allen Einträgen bezieht sich auf den Befehl „Adressbuch“, der über das Menü „Extras“ ausgewählt werden kann.

Nachrichten) bei jedem individuellen Mitarbeiter verbleibt. Zudem gibt es keinen gemeinsamen, für alle zugänglichen Speicherort, über den die im Rahmen dieser Verteilerliste ausgetauschten Nachrichten jederzeit und für jedermann zugänglich sind. Um den Ansprüchen des zuvor postulierten Wissensmanagements gerecht zu werden, wird bei Communications der größte Teil der asynchronen Nachrichten über interne Diskussionslisten distribuiert.

7.2 Struktur und Funktion der internen Listen

Damit der Austausch aller unter allen angesichts des hohen Kommunikationsaufkommens in relativ geordneten Bahnen ablaufen kann, stellt die Verwendung sogenannter „Bulletin Boards“ (im Deutschen zumeist als „Diskussionslisten“ und im vorliegenden Gruppenprogramm als „Öffentliche Ordner“ bezeichnet) ein Lösungsmuster dar. Bulletin-Board-Systeme gehören ebenfalls zu den asynchronen Anwendungen einer Groupware bzw. CSCW-Applikation,[221] mit denen gemeinsame Informations- und Kommunikationsräume für eine Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Wie aus ihrer Bezeichnung schon deutlich wird, sind organisationsinterne Listen nur den MitarbeiterInnen eines Unternehmens zugänglich. Transportiert werden die Kommunikationsinhalte per E-Mail. Allerdings werden die Nachrichten hierbei nicht automatisch an die Postfächer der MitarbeiterInnen des Unternehmens distribuiert – wie es z. B. bei einer Verteilerliste der Fall ist –, sondern sie werden an die spezifische Adresse der entsprechenden Liste gesandt und können nur dort von den MitarbeiterInnen eingesehen werden.[222] Wie an einem „virtuellen Schwarzen Brett” werden Nachrichten (beispielsweise zu einem bestimmten Thema) so an einer Stelle gesammelt und aufgerufen.

Diese „Hol-Schuld“ ist ein im Rahmen eines Informationsmanagements übliches Verfahren („Pull-Medien“ statt „Push-Medien“[223]): MitarbeiterInnen sollen nicht einfach mit Informationen und Wissen überhäuft werden, das sie zur Zeit gerade nicht brauchen oder das aufgrund ihrer fachlichen Ausrichtung überhaupt nicht relevant für sie ist. Stattdessen sollen diejenigen MitarbeiterInnen, die sich für ein bestimmtes Thema oder für eine Diskussionsliste interessieren, diese über das Gruppenprogramm gezielt aufsuchen. Sollte eine Liste für eine MitarbeiterIn von großem Interesse sein, können Einstellungen im Gruppenprogramm dahingehend vorgenommen werden, dass diese Liste als „Favorit“ markiert wird, wodurch es möglich

---

221 Teufel u.a. (1995, S. 21-28).

222 Bei Communications sind die Diskussionslisten bzw. öffentlichen Ordner ebenfalls über das Server-Adressbuch einseh- und anwählbar, erkennbar am rechteckigen Ordnerzeichen. So befinden sich im obigen Bildschirmausschnitt (Abbildung 10) des alphabetischen Abschnittes R u.a. die Listen „Releasentwicklung 1998“ (4. Position), „Reporting“ (5. Position) und „Risk Management“ (6. Position).

223 „Pull“ meint das eigenständige Herunterladen von Daten. Bei einem „Push“-Verfahren werden Daten dagegen automatisch an den Anwender übertragen.

wird, sofort über neu eingegangene Nachrichten informiert zu werden und auch offline auf diese zugreifen zu können.[224]

Organisationsinterne Listen gibt es bei Communications zum Projektmanagement, welches sich ausdifferenziert in Listen zu Projekten, Kunden, Lieferanten und Partnern,[225] ferner zu den verschiedenen Arbeitsgebieten und -themen (wie z.B. „Management Consulting“ oder „Electronic Commerce“),[226] zur methodischen Weiterbildung (mit den Listen „Schulungen“, „Training“ und „Consultants Corner“),[227] zur Erfassung von Arbeitsabläufen (mit den Listen „Zeiterfassung“, „Aktivitätenplanung“ und „Wochenberichte“) und zu deren Koordination und Organisation (z.B. mit der Liste „Standards & Prozesse“ und dem „Urlaubsmanager“)[228] sowie zu einen thematisch nicht festgelegten Nachrichtenaustausch informeller Art („Klönschnack-Liste“, „WM98“ usw.).[229] Insgesamt gibt es bei Communications über 100 verschiedene Listen, von denen wiederum manche Kundenliste (beispielsweise die eines Hauptkunden) bis zu 40 Unterverzweigungen aufweisen kann. Umfang und Komplexität der virtuellen Ablage stehen einer realen Aktenablage dabei keineswegs nach, im Gegenteil: Das Kopieren der elektronischen Dokumente ermöglicht ohne größeren Aufwand Mehrfachablagen, und auch das Erstellen von Ordnern bzw. Unterordnern verläuft zügig und unproblematisch.

Im folgenden Bild ist eine Übersicht über die erste Gliederungsebene der internen Listen zu sehen: Unter „Diskussionsforum“ werden die thematischen Ordner zu den bei Communications vorhandenen Arbeitsgebieten wie z.B. „Electronic Commerce“ und „Management Consulting“, aufgeführt, ferner die „Internal Functions“ mit den Ordnern zur Weiter- und Fortbildung und zum „Reporting-System“, Ordner informeller Art, wie z.B. „Klönschnack“ und „WM 98“, sowie die Projektordner. Separat finden sich die Listen zu Kunden, Lieferanten und Partnern sowie zu „Standards & Prozessen“:

---

224 Vgl. dazu auch Kap. 7.3.
225 Vgl. dazu Kap. 7.2.1.
226 Vgl. dazu Kap. 7.2.2.
227 Vgl. dazu Kap. 11.3.
228 Vgl. dazu Kap. 7.2.3.
229 Vgl. dazu auch Kap. 12.3.

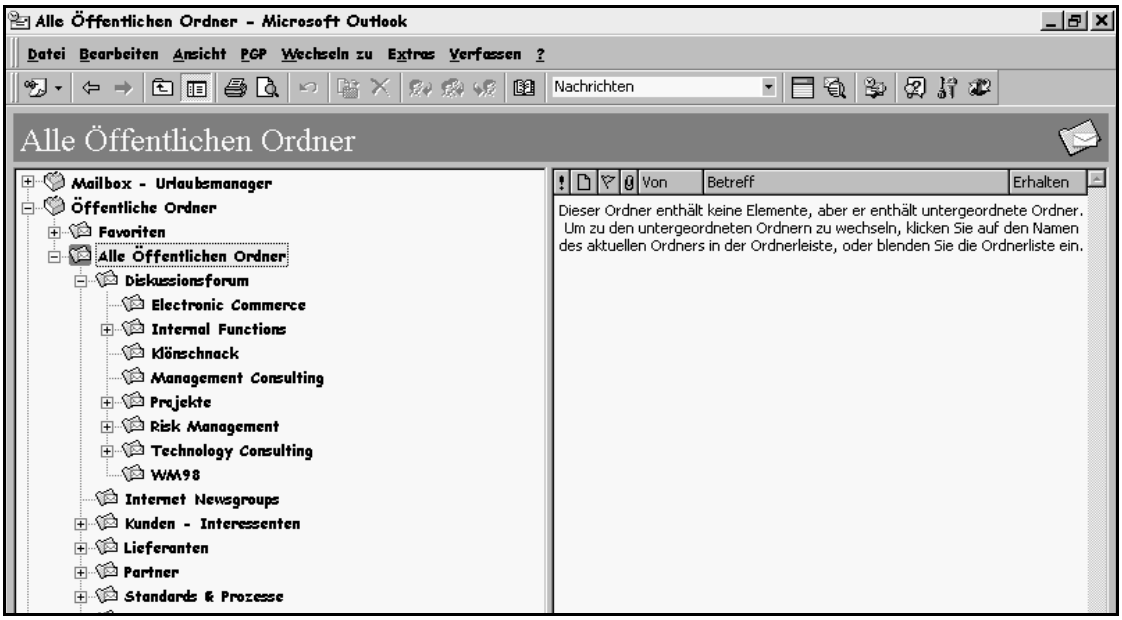


Abbildung 11: Erste Gliederungsebene der organisationsinternen Listen bei Communications[230]

Damit bei der täglichen Arbeit nicht nur ein gesicherter, sondern auch ein schneller Zugriff auf die Nachrichten erfolgen kann, reicht es nicht aus, sie nur in Listen geordnet zu haben: Gerade das Nicht-Auffinden einer Nachricht kann seine Ursache in der Vielzahl an Ordnern haben. So müssen Aufbau und Struktur der Ordner ständig den Erfordernissen der Arbeit angepasst werden. Beispielsweise ist die Themenliste „Management Consulting“ mit dem Aufbau dieses Arbeitsgebietes neu eingerichtet worden. Nach wenigen Wochen, in denen mit und in dem Themengebiet gearbeitet wurde, stellte sich jedoch heraus, dass es aufgrund seiner Komplexität wiederum aufgeteilt werden musste (in diesem Falle in „Change Management“ und „Knowledge Management“). Innerhalb dieses kurzen Zeitraums kann es jedoch sein, dass nicht alle MitarbeiterInnen die Einrichtung der neuen Liste – geschweige denn ihre Unterteilung – zur Kenntnis genommen haben. Solche Umstrukturierungsmaßnahmen werden zumeist nur von aufmerksamen Listenverfolgern wahrgenommen. Eine Lösung dieses Problems besteht darin, dass solche Informationen *außerhalb* des Dokumentationssystems der internen Listen vermittelt werden, beispielsweise über eine E-Mail an alle Postfächer, realisiert durch die Verteilerliste „Communications alle“, oder durch eine Information auf den monatlichen Firmenmeetings. Im Folgenden zwei Beispiele für eine Information über Umstrukturierungsmaßnahmen:

---

230 Hier wurde bewusst eine Darstellung gewählt, die nur auf Listenstruktur, jedoch nicht auf deren Inhalte verweist. Mit einer erweiterten Darstellung wäre ein enormer Codieraufwand verbunden gewesen. Zudem werden die Inhalte in den folgenden Kapiteln gesondert behandelt.

Beispiel 1:

1 **Von:** Friedrich Zeisig
2 **Gesendet:** Donnerstag, 19. Februar 1998 15:13
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Infos in Exchange
5 Im Vorgriff auf die generelle Strukturänderung habe ich heute im Anfall eines Suchorgasmus (?!)
6 folgendes geändert:
7 Lieferanteninformationen sind unter Öffentliche Ordner/Lieferanten zusammengefasst; dzt.
8 [Fünf Lieferantennamen aufgeführt, Auslassung durch M. G.]
9 Partnerinformationen sind unter Öffentliche Ordner/Partner zusammengefasst; dzt.
10 [Zwei Partnernamen aufgeführt, Auslassung durch M. G.]
11 Vertrieb ist jetzt Kunden - Interessenten
12 Infos über Hotels, Reisebüro, Mittagessen, etc. sind im Web und nicht mehr im Exchange
13 Faxeingang und Büromaterial sind direkt unter Öffentliche Ordner/Admin
14 Wir werden demnächst die komplette Struktur nach unser Firmenstruktur umbauen, dies war
15 nur eine ggghhhhmmmpppppfffff Aktion.

16 Gruss
17 -
18 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS / Tel: +49[Nr., Mannheim]
19 Friedrich.Zeisig@communications.de / Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr., Mannheim]
20 http://www.communications.de / D-[PLZ]Mannheim / GSM:+49[Handy-Nr.]

Friedrich informiert die MitarbeiterInnen mit dieser E-Mail darüber, welche Veränderungen er an den internen Listen vorgenommen hat, und er gibt dabei auch jeweils die Adressen der von ihm neu eingerichteten Ordner an („Öffentliche Ordner / Lieferanten“, Z. 7; „Öffentliche Ordner/Partner, Z. 9; „Öffentliche Ordner/Admin“, Z. 13). Umbenannte Ordner werden sowohl mit der vorherigen als auch der neuen Bezeichnung wiedergegeben (Z. 11). Auch erfahren die MitarbeiterInnen, welche Informationen nicht mehr im Gruppenprogramm, sondern nur noch im Intranet zu finden sind (Z. 12). Die Ausführlichkeit der Angaben lässt darauf schließen, dass diese von Friedrich als notwendig angesehen werden, um den MitarbeiterInnen das Auffinden von Ordnern bzw. deren Inhalten zu ermöglichen. So wird vermieden, dass diese sich statt in der erwarteten vertrauten in einer (teilweise) fremden Umgebung mit eingebauten Überraschungen wiederfinden. Friedrich weist an zwei Stellen darauf hin, dass die Ordnerstruktur des Gruppenprogramms demnächst der Firmenstruktur angepasst wird (Abs. 5 u. Abs. 14). Dies lässt darauf schließen, dass die internen Listen bislang ein anderes Ordnungskriterium hatten, wodurch jedoch die Arbeit mit dem Gruppenprogramm erschwert wurde. Eine durchgehend einheitliche Struktur über alle Kommunikationsmedien hinweg – von der externen Darstellung des Unternehmens im Internet bis hin zur internen Darstellung im Gruppenprogramm und im Intranet – erleichtert den MitarbeiterInnen die Ablage von und die Suche nach Informationen. Gerahmt wird die sachliche Darstellung der Umstrukturierungsvorgänge durch eine jeweils übertrieben formulierte und damit ironische Bezugnahme auf die von Friedrich durchgeführte Maßnahme („Suchorgasmus (?!)“, Abs. 5; „eine ggghhhhmmmpppppfffff Aktion“, Abs. 15). Durch die Darstellung

persönlicher Motive, Gefühle oder Einstellungen wird zugleich auch die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen aufrechterhalten bzw. gepflegt.

Beispiel 2:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet:** Montag, 16. März 1998 12:33
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Hinweis - Umstrukturierung der öffentlichen Ordner
5 Hallo CommunicatorInnen,

6 am 16.03.1998 wurden die internen Ordner neu strukturiert.

7 Nach eingehender Prüfung der bestehenden Struktur durch Friedrich und Marc musste festgestellt werden das verschiedene Ordner nicht unbedingt zueinander paßten oder den gewachsenen Anforderungen nicht mehr standhielten.
8 Dies betraf Ordner die in jüngster Zeit angelegt wurden.
9 Dieser Umstand machte das Arbeiten mit den öffentlichen Ordnern uneffizienter und schwieriger.
10 Die Grundlage der Umstrukurierung (konzeptionell) war das tägliche Arbeiten mit den Ordnerressourcen, also ein Erfahrungswert.

11 **Nicht betroffen sind die Ordner „Diskussionsforum“,“Kunden - Interessenten“,“Lieferanten“,“Partner“**

12 Folgende Änderungen wurden durchgeführt:

13 1 neuer Ordner „Standards & Prozesse“ -> Büromaterial, Ausbildung zum Fachinformatiker, Faxeingang

14 – der Ordner Admin wurde von der obersten Ebene entfernt und in „technische Verwaltung“ verschoben. Die Adresse des Admin-Ordner als interner Support-Ordner hat sich nicht geändert.

15 – der Ordner „technische Verwaltung“ wurde in die oberste Ebene verschoben

16 – der Ordner „Kundensupport“ befindet sich ebenfalls in der obersten Ebene. Dieser Ordner wurde als Anlaufstelle für Kunden geschaffen. Die externe Adresse lautet: support@mh.communications.de

17 – der Ordner „Verschiedenes“ wurde entfernt.

18 Die Umstrukturierung kann in einigen Fällen Beeinträchtigungen beim Synchronisieren hervorrufen.
19 Im folgenden werden auftretende Szenarien beschrieben:

20 [Auslassung des noch folgenden rein technischen Inhaltes incl. Signatur]

Marc verdeutlicht in seiner E-Mail, dass es Ordner gibt, die (thematisch) nicht zueinander passen oder nicht die neuen Firmenstrukturen widerspiegeln (Abs. 7), so dass das Arbeiten mit ihnen „uneffizient“ ist (Abs. 9). Ordner, die von seiner Umstrukturierungsmaßnahme nicht betroffen sind, werden von Marc zuerst erwähnt und durch den Absatz und den Fettdruck vom übrigen Text abgesetzt und damit betont. Die einzelnen Änderungen werden jeweils durch einen Absatz voneinander getrennt und mit Aufzählungszeichen versehen; auch hier werden jeweils genaue Angaben zur Bezeichnung der verschobenen oder gelöschten Ordner und zu deren neuem Fundort gemacht (Abs. 13-17). Marcs Verweis auf die Erfahrungen mit dem bisherigen System lassen sich zugleich als Autorisierung zu der von ihm eingeleiteten Umstrukturierung auffassen. Aus seiner Kritik am bestehenden System kann indirekt erschlossen werden, dass die vorherige Struktur der Ordner nicht am praktischen Vorgehen der MitarbeiterInnen im Unternehmen orientiert war.

Umstrukturierungen an den internen Ordnern werden zumeist von Friedrich oder einem der internen Systemadministratoren (Marc oder Peter) durchgeführt, wie die beiden oben aufgeführten Beispiele gezeigt haben. Wenn eine/-r der anderen MitarbeiterInnen Bedarf für das Einrichten oder Löschen einer Liste sieht, sendet sie / er an die Verantwortlichen eine kurze E-Mail:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Mittwoch, 19. November 1997 21:40
3 **An:** Peter Anowski; Marc Tannert
4 **Betreff:** Arbeit uff...
5 Hallo ihr zwei Hübschen, habe grade mit Kurt im Zug beschlossen, dass wir einen Ordner brauchen mit dem Namen „Electronic Commerce“, liegend unter Management Consulting, und das wenns geht bis Freitag, damit wir am Wochenende schon mit Arbeiten anfängen können (gemeinsamer Workshop mit [Partner M], wo ich gerade von zurückkomme ..
6 Ciao Natalie

7	Natalie Horz	Communications GmbH	Tel.: [+49(Nr./Fulda)]
8	natalie.horz@communications.de	Kantstr. 33d	Fax: +49(Nr./Mannheim)]
9	http://www.communications.de/	D-[PLZ] Mannheim	

Die Übertragung der Aufgabe an die Administratoren Peter und Marc (Z. 3) wird aufgelockert durch die Rahmung aus „Arbeit uff ...“ (Z. 4), „Hallo ihr zwei Hübschen“ (Abs. 5) und „Ciao“ (Z. 6). Auch hier sorgen die persönlichen Bezugnahmen dafür, dass die Beziehung unter den MitarbeiterInnen nicht gestört wird. Die für die Einrichtung des Ordners gelieferte Begründung („damit wir am Wochenende schon mit Arbeiten anfängen können“, Abs. 5) stellt insofern eine unscharfe Formulierung dar, als deren Sinn implizit bleibt. Denn mit der „eigentlichen“ Arbeit, nämlich der Vorbereitung des Kundenworkshops, kann wohl schon vorher begonnen werden. Die damit verbundene „zusätzliche“ Arbeit, bestehend aus der Verwaltung der erstellten Arbeitsergebnisse sowie der Koordination der Aufgaben unter den Mitarbei-

terInnen, wird jedoch durch das Fehlen eines eindeutigen Speicherorts erschwert. Die Einrichtung neuer Ordner erfolgt somit aus der Notwendigkeit heraus, die tägliche Arbeit, bestehend aus der Dokumentation der Arbeitsergebnisse sowie deren koordiniertem Austausch, professionell verwalten zu können. Neue Ordner entstehen (auch) dann, wenn neue Produkte- bzw. Dienstleistungen angeboten werden und / oder wenn das Unternehmen neue Projektaufträge erhält (wie z.B. „Electronic Commerce“, Abs. 5) und damit auch neue Kunden oder Partner (Partner M, alle Abs. 5). Auch interne Arbeitsabläufe bedürfen oft einer Änderung oder Ergänzung, beispielsweise dann, wenn sich der MitarbeiterInnenstamm erheblich ausweitet und es neuer Formen des Managements bedarf. Bis es zur Einrichtung einer Liste kommt, läuft die Nachrichtenvermittlung über das „normale“ Postverteilungssystem ab. Danach werden die solchermaßen verteilten Nachrichten z.T. nachträglich in den betreffenden Listenordner „gehängt“.

7.2.1 Die Koordination der Projekte

Ein Großteil der Listen bei Communications dient zur Vorbereitung von Projekten und zur Ergebnissicherung. Eine Projektliste wird zumeist unter dem entsprechenden Kundennamen (z.B. unter Kunde B) mit einem konkreten Projektnamen (wie z.B. Electronic Commerce Workshop) angelegt. Die MitarbeiterInnen sollen hier all das archivieren, was mit dem entsprechenden Projekt zu tun hat. Dies kann von der Dokumentation des kommunikativen Austausches zwischen Kunde und Beratungsgesellschaft – über Rekonstruktionen von für den Ablauf des Projekts relevanter Telefongespräche und / oder Face-to-face-Begegnungen, gescannte Faxe oder E-Mails –, über Zwischenergebnisse bis hin zum Abschlussbericht – zumeist als Dokumentanhang an eine E-Mail – reichen. In der dazugehörigen Kundenliste befinden sich unter anderem all jene E-Mails und Dokumente, die den allgemeinen Geschäftsverkehr über ein einzelnes Projekt hinaus betreffen, z.B. Informationen zur Akquise, zu Kostenvoranschlägen oder zu abgeschlossenen Verträgen. Im Folgenden sei beispielhaft eine kleine Auswahl an Ordnern zu einem der Hauptkunden von Communications, einem deutschen Transportunternehmen, aufgezeigt (linke Bildschirmhälfte), zusammen mit den Inhalten eines dort laufenden Projektes namens „Releasentwicklung 1998“ (rechte Bildschirmhälfte). Der Ordner enthält Nachrichten von Rita – die hauptsächlich mit diesem Projekt betreut ist – mit Arbeitsergebnissen, Leistungsbeschreibungen, Protokollen von Sitzungen und Terminabsprachen, sowie Nachrichten von Friedrich – bei Communications fast ausschließlich für den Vertrieb verantwortlich – zu Angeboten und Leistungsbeschreibungen. Bis auf zwei Nachrichten transportieren alle E-Mails Dokumente mit den oben angegebenen Inhalten (erkennbar am Symbol der Büroklammer):

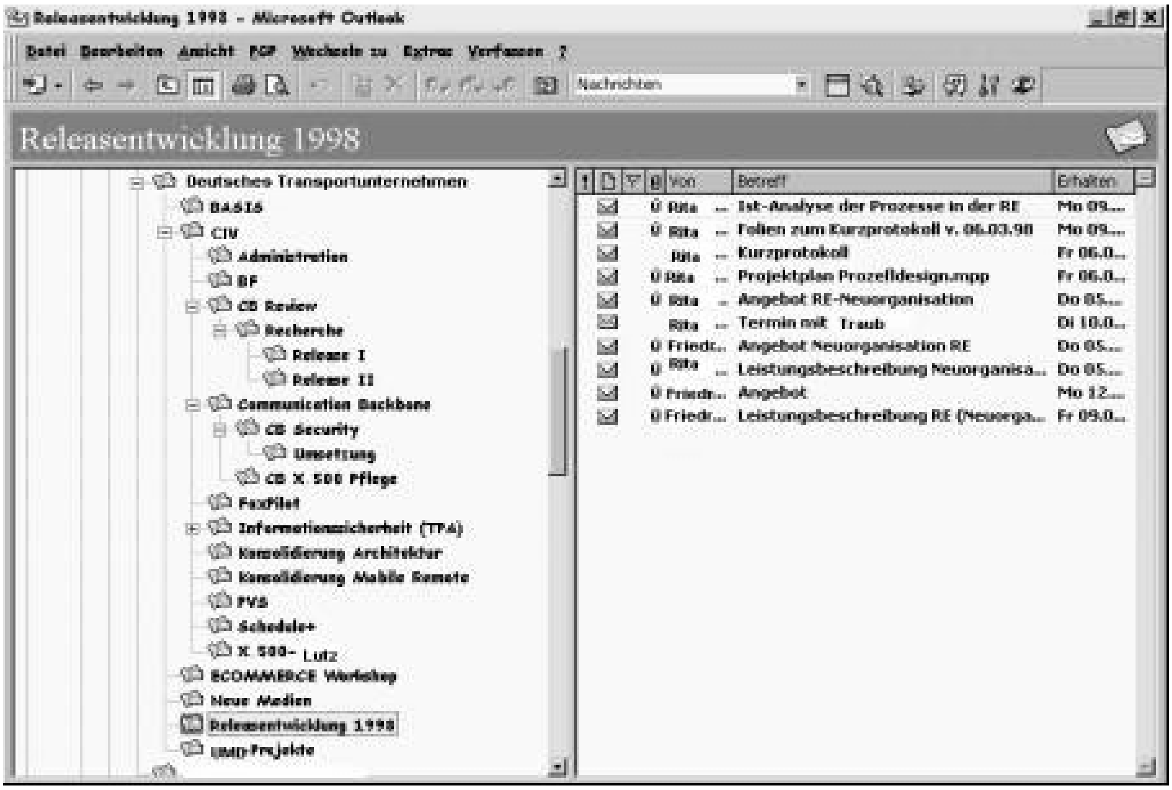
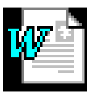


Abbildung 12: Ansicht des Projektordners „Releasentwicklung 1998“

Folgende E-Mail (in Abbildung 12 die 9. Nachricht auf der rechten Bildschirmhälfte) wurde von Friedrich an den Projektordner „Releasentwicklung 1998“ gesandt und kann als Beispiel für die kürzeste und einfachste Form des Einbettens von Informationen angesehen werden. So beschreibt die Betreffzeile den Inhalt der E-Mail („Angebot“, Z. 4), die E-Mail selbst enthält nur das eingebettete Dokument (Z. 5) und die über das System automatisch hinzugefügte Signatur von Friedrich (Z. 7-9):

Beispiel 1:

Von: Friedrich Zeisig
Gesendet: Montag, 12. Januar 1998 08:49
An: Releasentwicklung 1998
Betreff: Angebot



angebot-Prozesse-RE.doc

\---
Friedrich Zeisig / COMMUNICATIONS / Tel: +49[Nr., Mannheim]
Friedrich.Zeisig@communications.de / Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr., Mannheim]
http://www.communications.de / D-[PLZ] Mannheim / GSM: +49[Nr.]

Der E-Mail-Text enthält keine Adressierung, die Auskunft darüber geben könnte, für wen diese Nachricht gedacht ist. Über die „An-Zeile“ im Header (Z. 3), in der als Adresse der Ordner- bzw. Projektname eingetragen ist, kann implizit erschlossen werden, dass die Nachricht für all diejenigen gedacht ist, die sich für dieses Projekt interessieren. Aufschluss über den Inhalt gibt nur der Header mit der Betreffzeile (Z. 4). Wer über die Identität des Absenders (Z. 1 und Z. 7-9) sowie das Datum der Ablage (Z. 2) hinausgehend weitere Informationen haben möchte, muss in das Dokument selbst schauen. Die Diskussionsliste wird in diesem Falle nur als Datenablage genutzt.

In der folgenden E-Mail von Rita (entspricht der ersten Nachricht in der Abbildung 12 auf der rechten Bildschirmhälfte) wird ebenfalls als Anhang ein Dokument transportiert, das als Rahmung jedoch noch eine Adressierung sowie eine Kontextualisierung des Dokumentinhalts enthält:

Beispiel 2:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Montag, 9. März 1998 14:36
3 **An:** Releasentwicklung 1998
4 **Betreff:** Ist-Analyse der Prozesse in der RE
5 Für alle „Transportler“ und „Nicht-Transportler“ hier das Ergebnis meiner Umfragen:

6 **Ist-Analyse_Releaseentwicklung...**

7 Rita Meier Tel: [Nummer, Mannheim]
8 CommunicationsGmbH Fax: [Nummer, Mannheim]
9 Kantstraße 33d E-mail: Rita.Meier@Communications.de
10 [PLZ] Mannheim http://www.Communications.de

In dieser E-Mail wird der Inhalt über die Betreffzeile hinaus („Ist-Analyse der Prozesse in der RE“, Z. 4) im Fließtext konkretisiert („hier das Ergebnis meiner Umfragen“, Z. 5). Diese Angabe ist jedoch nur für die mit dem Projekt bzw. dem Kontext Vertrauten aussagekräftig. Die E-Mail wurde an den entsprechenden Projektordner gesandt (Z. 3). Im Fließtext selbst kommt es zu einer Adressierung, mit der alle MitarbeiterInnen von Communications angesprochen werden, jedoch differenziert nach ihrer Involviertheit bzw. Nicht-Involviertheit an den Projekten beim Kunden (einem deutschen Transportunternehmen, Z. 5). Die Ablage der Nachricht in diesem speziellen Ordner, die Differenzierung der Adressaten und die Tatsache, dass die am Projekt Beteiligten als erstes angesprochen werden, verdeutlichen jedoch, dass die Nachricht sich zunächst an diese richtet. Die in das Projekt Nicht-Involvierten werden jedoch ebenfalls einbezogen. Eine Identifizierung der eigenen Person (beispielsweise durch ein Grußwort) findet, abgesehen von der über das System automa-

tisch erzeugten „Von-Zeile“ (Z. 1) sowie der automatisch angehängten Signatur (Z. 7-10) hinaus nicht statt. Auch hier dient die E-Mail vorwiegend der Dokumentation des Projektinhalts.

Die E-Mails aus den Beispielen 1 und 2 sind von den beiden MitarbeiterInnen direkt an den Ordner „Releasentwicklung 1998“ adressiert worden. Folgendes Beispiel soll aufzeigen, dass Nachrichten auch erst nachträglich bzw. zusätzlich an eine Liste gesendet werden können:

Beispiel 3:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Donnerstag, 5. März 1998 10:04
3 **An:** Friedrich Zeisig
4 **Betreff:** Angebot RE-Neuorganisation
5 Hallo Friedrich,

6 hier sind die gesammelten Angebotsunterlagen wie wir sie an Frau Traub geschickt haben.

7 **Angebot-Ist-Analyse_RE.doc** **Angebot-Neuorganisation_RE.doc...** **LB-Neuorganisation_RE.doc** **Leistungsbeschreibung_RE.doc** **Werkvertrag_Neuorganisation.do...**

8 Gruß, Rita

9 Rita Meier Tel: [Nummer, Mannheim]
10 Communications GmbH Fax: [Nummer, Mannheim]
11 Kantstraße 33d E-mail: Rita.Meier@Communications.de
12 [PLZ] Mannheim http://www.Communications.de

Rita hat die Nachricht „Angebot Releaseentwicklung-Neuorganisation“ (in Abbildung 12 die 5. Nachricht auf der rechten Bildschirmhälfte) ursprünglich an Friedrich adressiert, erkennbar an der „An-Zeile“ des Headers (Z. 3) und der direkten Adressierung („Hallo Friedrich“, Z. 5). Auch der persönliche Gruß („Gruß, Rita“, Z. 8) am Ende der Nachricht ist eher ungewöhnlich für eine Projektliste. Ob es Rita oder Friedrich war, die bzw. der die Nachricht anschließend an den Ordner weitergeleitet hat, kann an dieser Stelle nicht nachvollzogen werden. Die E-Mail wurde in ihrer ursprünglichen Form an die Projektliste weitergeleitet, was nicht nur aus der „falschen“ Adressierung, sondern auch aus der „falschen“, nämlich noch an Friedrich

als Adressaten orientierten Kontextualisierung des Inhalts ersichtlich wird („hier die gesammelten Angebotsunterlagen, wie wir sie an Frau Traub geschickt haben", Abs. 6). Auch hier zeigt die Weiterleitung der Nachricht ohne eine Veränderung der Kommunikationsinhalte (beispielsweise durch eine veränderte Adressierung) an, dass die Speicherung der umfangreichen Projektinhalte (insgesamt 6 Dokumente) am dafür vorgesehenen Ort im Vordergrund steht.

Auch das folgende Beispiel 4 („Leistungsbeschreibung RE (Neuorganisation)", in Abbildung 12 die 10. Nachricht auf der rechten Bildschirmhälfte) von Friedrich (Anzeige des Absenders in Z. 1) zeigt über die „An-Zeile" des Headers (Z. 3) an, dass die Nachricht nicht direkt an den Ordner „Releasentwicklung", sondern zunächst an die eigene Person gesandt wurde:

Beispiel 4:

1	**Von:**	Friedrich Zeisig
2	**Gesendet:**	Freitag, 9. Januar 1998 18:35
3	**An:**	Friedrich Zeisig
4	**Betreff:**	Leistungsbeschreibung RE (Neuorganisation)

5 **LB-Prozeßanalyse_RE-95.doc**

6 --
7 Friedrich Zeisig / COMMUNICATIONS / Tel: +49[Nr., Mannheim]
8 Friedrich.Zeisig@communications.de / Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr., Mannheim]
9 http://www.communications.de / D-[PLZ] Mannheim / /GSM:+49[Handy-Nr.]

Der Mitarbeiter nutzt so die Erstellung einer einzigen E-Mail für eine doppelte Ablage – zum einen in seinen eigenen Unterlagen bzw. Ordnern im Gruppenprogramm, zum anderen in dem für alle MitarbeiterInnen zugänglichen Ordner auf dem zentralen Server. Dieser Vorgang belegt, dass Friedrich zur Speicherung der von ihm erzeugten Arbeitsinhalte das Gruppenprogramm einem Unterverzeichnis seiner Festplatte vorzieht. Im alltäglichen Umgang mit der durch die elektronische Post dominierten Arbeit hat dies den Vorteil, alle wichtigen Unterlagen über das Gruppenprogramm beziehen zu können, ohne dass zusätzlich noch ein anderes Programm, wie z.B. der „Windows-Explorer", benutzt werden muss. Auch in diesem Beispiel fungiert die E-Mail als reines Transport- und Speichermedium, das außer der „Paketinformation" (dem Header) und dem Dokument selbst keine weiteren Informationen bzw. Kommunikationsinhalte enthält.

Auffallend an den Listen zum Projektmanagement ist somit, dass in ihnen keine wechselseitige Kommunikation stattfindet. So findet sich beispielsweise keine Antwort-Mail von Friedrich auf die E-Mail von Rita (Beispiel 3), in der nachgefragt

wird, wann die betreffenden Unterlagen an Frau Traub versendet wurden oder ob dieser seither noch weitere Unterlagen zugegangen sind. Allerdings ist es möglich (und wahrscheinlich), dass eine diesbezügliche Kommunikation außerhalb des Ordners stattgefunden hat, entweder über einen direkten E-Mail-Austausch zwischen Friedrich und Rita, per Telefon oder face-to-face.

7.2.2 Der gesicherte Zugang zu den interdisziplinären Themengebieten

In internen Listen zu einem bestimmten Arbeitsgebiet werden alle hierfür relevanten Wissensbestände sowie Hinweise auf entsprechende Quellen gesammelt. Diese Informationen stellen insofern einen übergreifenden Wissensbestand dar, als sie projekt- und kundenunabhängig sind. Aufbau und Charakteristika einer solchen internen Liste sollen anhand des Ordners zum Thema „Management Consulting“ verdeutlicht werden. Der Ordner enthält zum Erhebungszeitraum sechs Nachrichten (Abbildung 13, rechte Bildschirmhälfte), fünf Nachrichten mit einer Anlage (erkennbar am Symbol der Büroklammer) sowie eine reine Textnachricht. Bei den Nachrichten handelt es sich u.a. um einen Vortrag, um Buchbesprechungen, Informationen zum Teilgebiet „Change Management“ und um Hinweise zu weiterführenden Webseiten:

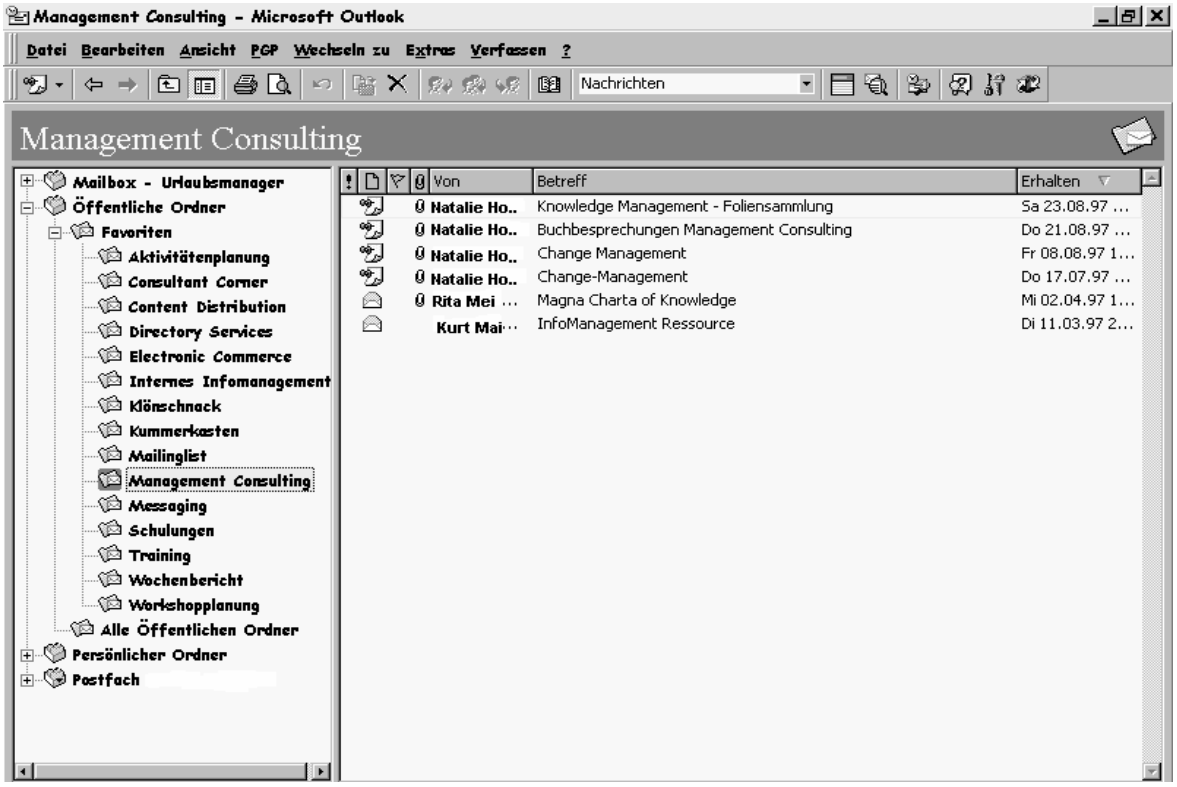


Abbildung 13: Ansicht des Diskussionsforums „Management Consulting“

Auch in den Listen zu den verschiedenen Arbeitsgebieten finden sich viele Nachrichten, die nur aus einem Dokumentenanhang bestehen, wie das folgende Beispiel (entspricht Abbildung 13, Nachricht 2) verdeutlicht:

Beispiel 1:[231]

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Veröffentlicht um:** Donnerstag, 21. August 1997 11:22
3 **Unterhaltung:** Inhaltsverzeichnisse Management Consulting
4 **Veröffentlicht in:** Management Consulting

5 **Betreff:** Buchbesprechungen Management Consulting

Textivs.doc

6

In den thematisch orientierten Ordnern werden die sich im Anhang befindlichen Dokumente von ihren Absendern jedoch weitaus öfter mit Informationen zum Inhalt, zum Teil auch mit einer intendierten Lesart verbunden, wie das folgende Beispiel zeigt:

Beispiel 2:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Veröffentlicht um:** Freitag, 8. August 1997 14:02
3 **Unterhaltung:** Change Management
4 **Veröffentlicht in:** Management Consulting

5 **Betreff:** Change Management
6 Überarbeitete Fassung des Change Managementvortrages, der am Firmenmeeting vorgestellt wurde:

change2.ppt

7

So enthält die E-Mail in Beispiel 2 konkretisierende Angaben zum eingebetteten Dokumentinhalt („Überarbeitete Fassung des Change Managementvortrages“, Abs.

[231] Die folgenden E-Mails sind einem Ordner entnommen, in dem es eine sogenannte Betreff-Aufspaltung gibt. Für den Kopfeintrag bedeutet dies, dass es neben der Betreffzeile, in der das Thema der einzelnen E-Mail steht, noch eine Unterhaltungs-Zeile gibt, in der das Thema des sogenannten „Threads“ steht. Unter dieser Rubrik werden alle zum Thema gehörenden E-Mails abgelegt.

6), verbunden mit einem Verweis auf eine zurückliegende Interaktionssituation („am Firmenmeeting vorgestellt“, Abs. 6), der den LeserInnen einen Hinweis darauf gibt, dass sie den Inhalt schon einmal zur Kenntnis genommen haben.

Ein großer Teil der Nachrichten in den Listen zu den verschiedenen Arbeitsgebieten und -themen beinhaltet weitergeleitete Informationen, beispielsweise aus öffentlich zugänglichen Diskussionslisten des Internets. MitarbeiterInnen sind bei ihren Recherchen auf diese Nachrichten gestoßen (oder haben sie z.B. als Teilnehmer einer Diskussionsliste zugesandt bekommen), und leiten sie nun im Rahmen des praktizierten Knowledge Managements an den hierfür geeigneten Themenordner weiter, wie die folgende Nachricht illustriert:

Beispiel 3:

1 **Von:** Kurt Maier
2 **Gesendet:** Dienstag, 11. März 1997 21:14
3 **An:** Management Consulting
4 **Betreff:** InfoManagement Ressource
5 **Von:** **Majordomo User**
6 **Gesendet am:** Dienstag, 11. März 1997 21:08
7 **An:** information-management-outgoing
8 **Betreff:**

9 EMERALD
10 Sender: owner-information-management
11 Precedence: bulk

12 Thank you to everyone for their positive comments and feedback regarding this online library free trial at:
13 http://www.emerald-library.com/EMR/EMRguest.html
14 It only seems appropriate that I should provide feedback to you regarding usage of the service. These are only early impressions given the numbers of users still registering, but indicate some trends in usage. For reasons of commercial confidentiality these comments are of a general nature.The largest single block of users have been business schools. The geographical spread of these is global, but there are clusters in the USA, EU, Australia and the Asian Tiger economies.
15 [Auslassung des weiteren Inhalts durch M. G.]

Bei der von Kurt (Z. 1) an den „Management Consulting“-Ordner (Z. 3) weitergeleiteten Nachricht handelt es sich um eine Information, die ihm wiederum von Majordomo User (Z. 5) im Rahmen einer Verteilerliste (Z. 7) zugesandt wurde. Die Nachricht wird von Kurt originalgetreu in einem Abstand von 6 Minuten (vgl. dazu die Z. 6. u. Z. 2) in den Themenordner „gehängt“, sie erhält nur eine neue Betreffzeile (Z. 4), die den Inhalt für die potentiellen LeserInnen bei Communications in knapper Form umreißt.

Die an Themenlisten gesandten E-Mails können auch aus Links zu Seiten im World Wide Web bestehen (hierzu wird zumeist die Start-HTML-Seite eingebettet), wie das folgende Beispiel 4 zeigt (auf der Abbildung 13 die 5. Nachricht von oben):

Beispiel 4:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Mittwoch, 2. April 1997 13:41
3 **An:** Management Consulting
4 **Betreff:** Magna Charta of Knowledge

Magna Part 1.url

5

6 http://www.feedmag.com/95.05magna1.html

Mit Hilfe der verschiedenen Themenlisten können sich alle interessierten MitarbeiterInnen zeit- und ortsunabhängig fort- bzw. weiterbilden. Die so praktizierte Wissensverteilung hat insofern Auswirkungen auf die Wissenserarbeitung, als nicht alle MitarbeiterInnen sich mit demselben Gegenstand befassen müssen, sondern von den (Vor-) Arbeiten anderer profitieren können und nur noch lesen, jedoch nicht mehr selbst recherchieren oder Informationen zusammenstellen müssen. Kontextualisierungshinweise ermöglichen es den jeweils Fachfremden, einen Überblick über die dokumentierten Inhalte zu bekommen.

Auch in den Themenordnern findet man kaum wechselseitige Bezugnahmen, sondern sie werden vorwiegend als Archiv für schon erarbeitete Wissensbestände, jedoch nicht zur Diskussion und damit zur Generierung von Wissen genutzt. Die Art und Weise der Erstellung der Nachrichten demonstriert die Lösung der MitarbeiterInnen für das Problem, angesichts eines knappen Zeitbudgets die umfangreichen Ablagetätigkeiten in den verschiedensten Listen des elektronischen Archivs möglichst effizient zu bewältigen. Gerade das Fehlen eines persönlichen und rezipientenspezifischen Zuschnitts (keine Adressierungen, keine Begrüßungen und Verabschiedungen, geringfügige Kontextualisierungshinweise bei weitergeleiteten Nachrichten) könnte die Ursache dafür sein, dass die MitarbeiterInnen die in diesen Listen abgelegten E-Mails nicht als Aufforderung zu einer wechselseitigen Kommunikation (beispielsweise über die ablegten Inhalte) deuten und die entsprechenden Listen dementsprechend nur als Ablagesystem auffassen.

7.2.3 Das Management interner Arbeitsabläufe

Schließlich gibt es noch diverse Ordner, mit denen interne Arbeitsabläufe erfasst und koordiniert werden. Hierzu zählen vor allem die Ordner des sogenannten „Reporting“-Systems mit den „Wochenberichten“, der „Zeiterfassung“ und der „Aktivitätsplanung“ sowie ein Ordner, der die MitarbeiterInnen mit zentralen Vorlagen (wie z.B. mit Briefköpfen, Faxköpfen, „Excel-Spread-Sheats“ für Reisekostenanträge

usw.) versorgt („Standards & Prozesse“). Zur Organisation der internen Prozesse im verteilt operierenden Unternehmen tragen weiterhin die Ordner „Bestellungen“ für die Koordination der Bestellung von Büromaterial, „Brainlab“, mit dem die Buchung des Meeting-Raumes geregelt wird, sowie der „Urlaubsmanager“ bei, der im Folgenden beispielhaft näher erläutert wird. MitarbeiterInnen senden an diesen Ordner eine E-Mail mit ihren zeitlichen Urlaubswünschen. Dieser Antrag kann an dieser Stelle von allen KollegInnen eingesehen werden. Die Gesellschafter prüfen, ob und welche Urlaubszeiten die anfallenden Projektarbeiten zulassen und koordinieren die verschiedenen Anträge. Die MitarbeiterInnen erhalten dann eine an ihr persönliches Postfach adressierte E-Mail über die Genehmigung bzw. Ablehnung ihres Antrages. Diese E-Mail wird von dem Gesellschafter, der dem Urlaubsantrag zugestimmt bzw. diesen abgelehnt hat, aus dem Postfach des Urlaubsmanagers heraus geschrieben. Ein genehmigter Urlaub wird anschließend im Kalender des Urlaubsmanagers eingetragen und wird damit auch für die anderen MitarbeiterInnen sichtbar.

Im Gegensatz zu den anderen internen Listen hat der Urlaubsmanager ein richtiges „Postfach“ mit den Unterordnern „Gelöschte / Gesendete Objekte“, „Posteingang/-ausgang“, „Aufgaben“, „Kalender“ usw. Wie eine an den Urlaubsmanager gesendete Nachricht aussieht, zeigt der folgende Bildschirmmitschnitt:

Abbildung 14: Urlaubsantrag per Urlaubsmanager

Der oben abgebildete Urlaubsantrag von Natalie ist an das Postfach des Urlaubsmanagers gesendet worden, wird dort als neue Nachricht angezeigt und kann damit von allen MitarbeiterInnen eingesehen werden. Wer tatsächlich die Nachricht lesen wird, ist jedoch (auch der AbsenderIn Natalie) unklar. Fest steht nur, dass zumindest der oder die für die Genehmigung des Urlaubs zuständigen Gesellschafter die Nachricht lesen werden. Durch das in der obigen Nachricht enthaltene „P.S. an Friedrich“ wird die Nachricht zweigeteilt und nimmt damit auf den geteilten Adressatenkreis Bezug: Der erste Teil ist an alle LeserInnen dieser Nachricht gerichtet, der zweite Teil nur an Friedrich. Im zweiten Teil dieser Nachricht werden die weiterlesenden Anderen zu Bystandern der Kommunikation zwischen Natalie und Friedrich.

Die Genehmigung eines Urlaubsantrages erfolgt durch den jeweiligen Leiter der Projekte, in die die AntragstellerIn involviert ist (in diesem Falle Kurt). Die Bestätigung des Urlaubs wird aus dem Urlaubsmanager heraus erstellt, trägt als Absender den Namen der Person, die sie abgeschickt hat, und wird direkt an die E-Mail-Adresse von Natalie adressiert:

Abbildung 15: Genehmigung eines Urlaubsantrages über den Urlaubsmanager

Der Bildschirmausschnitt zeigt, dass die Nachricht nur aus der elektronisch vorgesehenen Rahmung besteht. So ist aus der Titelleiste (am oberen Bildschirmrand) zu entnehmen, dass der „Urlaubsantrag genehmigt“ ist (ebenso im mittleren Überschrif-

tenblock). Die Angaben zu Beginn und Ende des Urlaubs befinden sich in der Mitte des Bildschirmes. Sowohl das Feld „Details“ als auch das Feld „Begründung“ bleiben leer, enthalten also keine weiteren, von Kurt der elektronisch erstellten Antwort persönlich hinzugefügten (Kontext-) Informationen. Es fehlen auch Identifizierungshinweise auf den Absender, wie z.B. ein Gruß oder eine Signatur.

Der Ordner „Brainlab“ hat denselben Aufbau wie der „Urlaubsmanager“. Mit „Brainlab“ wird der Meeting-Raum von Communications bezeichnet. Die unter diesem Namen eingerichtete Liste ermöglicht es den MitarbeiterInnen, den Raum orts- und zeitunabhängig für sich und KollegInnen zu buchen, um dort beispielsweise ein Arbeitstreffen abzuhalten, eine Informationsveranstaltung mit Kunden oder einen internen Workshop durchzuführen. Die virtuelle Verwaltung des Raumes wurde vor allem durch die Einführung des für alle MitarbeiterInnen verpflichtenden wöchentlichen Bürotages notwendig, an dem sich regelmäßig fast alle der anwesenden MitarbeiterInnen in diversen Konstellationen zu koordinierenden Meetings treffen wollten, so dass eine spontane Reservierung vor Ort nicht mehr ausreichte.[232] Im Folgenden dazu die E-Mail, die über eine Verteilerliste an alle MitarbeiterInnen des Unternehmens ging („Communications Alle“, Z. 3), um sie über die Einrichtung des Ordners und über den Umgang mit diesem Ordner zu informieren. Sie wurde gesendet von Marc (Z. 1), der als interner Systemadministrator den Ordner eingerichtet hat:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet:** Montag, 4. Mai 1998 16:03
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Besprechungsraumplanung - BrainLab
5 Hallo CommunicatorInnen,

6 das Werkzeug zum bearbeiten der frei/belegt - Zeiten des Besprechungsraumes steht nun zur Verfügung. Es verhält sich ähnlich wie der Urlaubsmanager.
7 Um einen Termin einzutragen (dies macht im Regelfall die Besprechungsleitung) öffnet man den Kalender von „BrainLab“ und sucht sich die nicht gebuchten Zeiten heraus.

8 Wichtig ! Bei Verschiebungen/ Streichungen ist die Besprechungsleitung für die Aktualisierung des Kalenders zuständig.

9 Viel Spaß !

10 **Tannert Marc**
11 Consultant

12 Mitarbeiter der Firma
13 **Communications GmbH** Mannheim
14 [Es folgt die Visitenkarte von Marc Tannert]

[232] Vgl. dazu Kap. 10.3.

Die MitarbeiterInnen bei Communications (adressiert über die Z. 3 u. 5) werden in dieser E-Mail darüber informiert, dass ihnen nun ein „neues Werkzeug“ zur Verfügung steht, mit dem sich die Belegung des Besprechungsraumes virtuell regeln lässt. Der Hinweis in Absatz 8 zeigt durch die Vorwegnahme möglicher Problemsituationen, dass diese im Unternehmen nicht unbekannt sind. Gemeint ist damit die „richtige Pflege“ eines Ordners, die in diesem Fall darin besteht, Verschiebungen oder gar Absagen eines Termins im Kalender zu korrigieren. Da die MitarbeiterInnen von den eingetragenen Terminen unterschiedlich betroffen sein können (man ist zum Termin eingeladen oder nicht; man hat ihn zwar einberufen, ist aber nicht der Moderator des Termins usw.), bedarf es einer eindeutigen Verantwortung. Marc bestimmt in diesem Fall, dass es hierbei nicht um die Pflege des gesamten Ordners, sondern um einzelne Termine gehen wird und dabei die jeweilige Besprechungsleitung zur Verantwortung heranzuziehen ist (Abs. 8). Erwähnenswert ist auch bei dieser Nachricht die Verabschiedung „Viel Spaß !“(Z. 9), mit der die Beziehung zu den KollegInnen gepflegt wird.

Die Ordner „Brainlab“ und „Urlaubsmanager“ stellen im Hinblick auf ihren Aufbau – das eigene Postfach und die dadurch möglichen Frage- und Antwortsequenzen – Ausnahmen dar. Alle anderen Listen bei Communications, vor allem die Projekt- und Themenlisten, sind so aufgebaut, dass an sie „normale“ E-Mails mit einem bestimmten Betreff gesandt werden. Es gibt noch einige wenige Listen, die eine „Betreff-Aufspaltung“ und damit ein weiteres Ordnungskriterium haben, wie folgender Ausschnitt verdeutlicht:

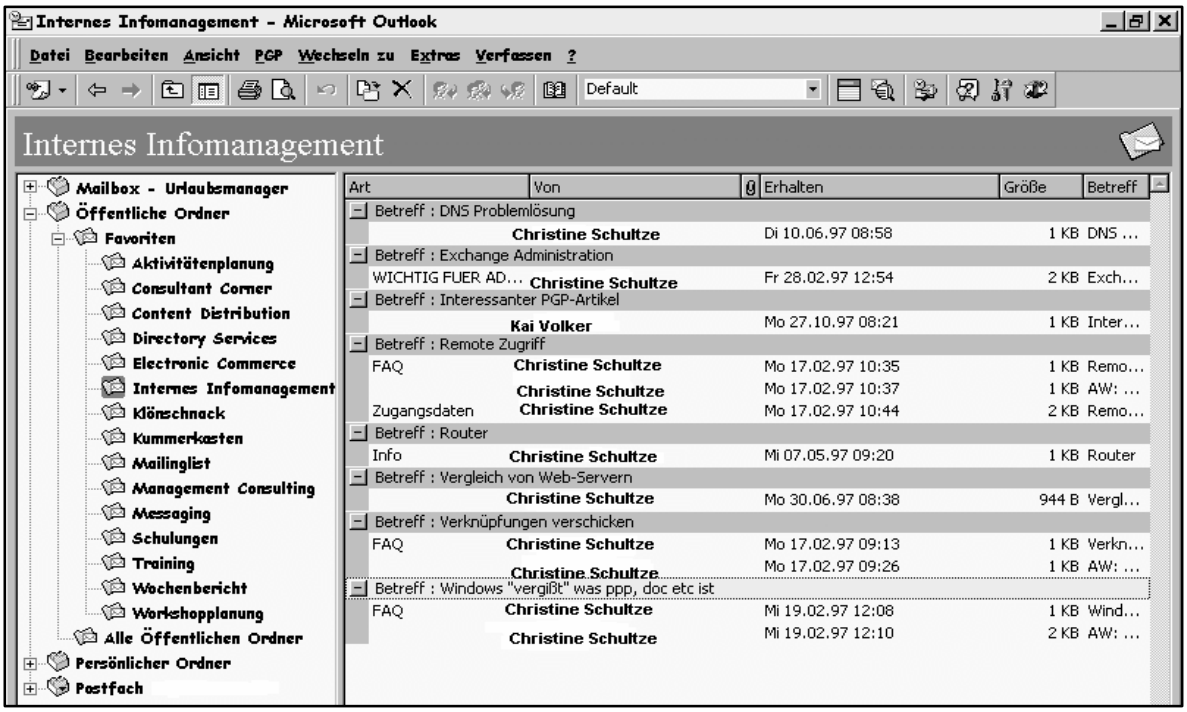


Abbildung 16: Diskussionsliste mit Betreff-Aufspaltung

Die obige Abbildung zeigt an, dass die Liste „Internes Infomanagement“ (ist aus der Titelleiste zu entnehmen) insgesamt 8 Betreff-Aufspaltungen hat (sind auf der rechten Bildschirmhälfte zu sehen). Dabei hat der Betreff „Remote“ (4. Betreff von oben) drei Einträge zu diesem Thema. Die an Listen mit einer Betreff-Aufspaltung gesendeten Nachrichten haben einen anderes Ordnungskriterium (und damit auch einen anderen Header) als Nachrichten, die direkt in eine Liste eingehängt werden. Sie weisen eine Unterscheidung von „Betreff“ und „Unterhaltung“ auf. Christines Nachricht ist die erste innerhalb des nun folgenden „Threads“, wobei das Feld „Unterhaltung“ dazu dient, verschiedene „Threads“ voneinander abzugrenzen. Die Nachrichten werden durch den gewissermaßen als thematische Überschrift bzw. Charakterisierung des Diskussionsstrangs fungierenden Thread als zusammengehörig ausgewiesen:

Turn 1:

1	**Von:**	Christine Schultze
2	**Veröffentlicht am:**	Mittwoch, 2. Juli 1997 10:20
3	**Im Ordner:**	Klönschnack
4	**Unterhaltung:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
5	**Betreff:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?

Die erste Nachricht eines Threads weist sowohl in der Unterhaltungs- als auch in der Betreffzeile den selben Inhalt auf („Change und Konfig. Management als Thema für Communications?“, Z. 4 u. Abs. 5). Darauf folgende Nachrichten können dies übernehmen (wie z.B. die noch folgende Nachricht von Lutz in Turn 2), sie können jedoch auch einen anderen Betreff aufweisen. So zeigt in den E-Mails von Kurt und Norbert (Turn 3 u. 4) der gleich gebliebene Eintrag in der Unterhaltungszeile an, dass sie ebenfalls zu diesem Thread gehören, sie haben jedoch eine je unterschiedliche Betreffzeile („finde ich gut“, „finde ich auch gut, nur genauer definieren“):

Turn 2:

1	**Von:**	Lutz Schulze
2	**Veröffentlicht um:**	Freitag, 4. Juli 1997 17:37
3	**Unterhaltung:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
4	**Veröffentlicht in:**	Klönschnack
5	**Betreff:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?

Turn 3:

1	**From:**	**Kurt Maier**
2	**Posted At:**	Monday, July 07, 1997 8:58 AM
3	**Posted To:**	Klönschnack
4	**Conversation:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
5	**Subject:**	Finde ich gut

Turn 4:

1	**Von:**	Norbert Schönrath
2	**Veröffentlicht am:**	Montag, 7. Juli 1997 13:43
3	**Im Ordner:**	Klönschnack
4	**Unterhaltung:**	Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
5	**Betreff:**	Finde ich auch gut, nur genauer definieren

Der dritte Redezug von Kurt (Turn 3) nimmt in der „Unterhaltung“ (hier englisch „Conversation“, Z. 4) auf das gemeinsame Thema Bezug, im „Betreff“ (hier „Subject“, Z. 5) wird eine Beurteilung vorweggenommen, die die Nachricht rahmt. Der vierte Redezug von Norbert (Turn 4) gehört, wie die „Unterhaltung“ (Z. 4) aufzeigt, zum selben Thread, mit der Betreffzeile (Z. 5) wird jedoch direkt Bezug auf die vorherige Betreffzeile von Kurt genommen. Die Betreff-Aufspaltung solcher Ordner ermöglicht es, zu einem vorhandenen Eintrag bzw. innerhalb einer schon etablierten Diskussion einen weiteren Beitrag zu liefern, der in der Darstellung automatisch den anderen zu dieser Diskussion gehörigen Beiträgen zugeordnet wird. Die nach diesem Prinzip erfolgende Bündelung der Beiträge erleichtert den LeserInnen eines Ordners die Suche nach den sie interessierenden Nachrichten.

Die Ausgestaltung eines Ordners – mit Postfach (wie beim „Urlaubsmanager“), mit Betreff-Aufspaltung (wie bei „Internes Infomanagement“) oder als „einfache“ Diskussionsliste – wird bei dessen Einrichtung getroffen. Gründe dafür, dass im beobachteten Unternehmen unterschiedliche Gestaltungen gewählt wurden, sind nur schwer zu rekonstruieren. Zwar ermöglicht die Betreff-Aufteilung eine eindeutige Zuordnung zusammengehöriger Nachrichten und erscheint somit für Diskussionslisten, in denen rege diskutiert wird (wie z.B. die Klönschnack-Liste), sinnvoll, um einen Thread gezielt verfolgen zu können. Vielleicht hat jedoch gerade die Betreff-Aufspaltung dazu geführt, dass in dieser Liste Diskussionen geführt werden und in den anderen nicht. Auf der anderen Seite gibt es auch einige wenige Listen (wie z.B. die Liste „Training“), die eine Betreff-Aufspaltung haben, ohne dass hier rege Diskussionen stattfinden. Allerdings kann hier eine Fehleinschätzung des Listenverantwortlichen vorgelegen haben, indem er bei der Einrichtung des Ordners den „Diskussionsbedarf“ der anderen MitarbeiterInnen zu dem in dieser Liste vorgegebenen Thema überschätzt hatte.

7.3 „Favoriten“ als individuelle Lösungsmuster einer zentralisierten Wissensverwaltung

Normalerweise müssen Bulletin Boards eigens aufgesucht werden, um die in ihnen enthaltenen Nachrichten zu lesen. Dies hängt mit ihrer besonderen Funktion zusammen, Nachrichten an einem zentralen Ort zu archivieren und so Verwaltungsarbeiten zu reduzieren. Das Gruppenprogramm sieht aber auch individuelle Lösungsmuster vor: Mittels der sogenannten „Favoriten“ kann man sich regelmäßig über Neuzu-

gänge in ausgesuchten Öffentlichen Ordnern auf dem Laufenden halten, ohne diese eigens aufsuchen zu müssen, und so den Aufwand der „Hol-Schuld“ gering halten. Favoriten werden als separate Ordner zusammen mit dem eigenen Postfach geführt und bei jedem Online-Zugang aktualisiert. Im Rahmen einer solchen Synchronisation werden ihre Inhalte mit den Inhalten der Ordner auf dem Gruppenserver verglichen und entsprechend angepasst. Neue Nachrichten werden dabei fett markiert und die jeweilige Anzahl der neuen sowie der ungelesenen Nachrichten wird angezeigt.

Der folgende Bildschirmmitschnitt verdeutlicht, welche Listen bzw. „Öffentliche Ordner“ (insgesamt 15) von der Anwenderin Natalie Horz als Favoriten ausgewählt wurden (linke Bildschirmhälfte). Auf dem Bild ist auch zu erkennen, dass der markierte Ordner Klönschnack, dessen Inhalte in der rechten Bildschirmhälfte unter „Betreff“ angegeben werden, noch eine Nachricht enthält, die bislang nicht gelesen wurde. Dies verdeutlicht sowohl der Fettdruck von „Klönschnack (1)“ auf der linken Bildschirmhälfte als auch der Fettdruck der Betreffzeile „unsere Großbank (1 ungelesen)“ auf der rechten Bildschirmhälfte:

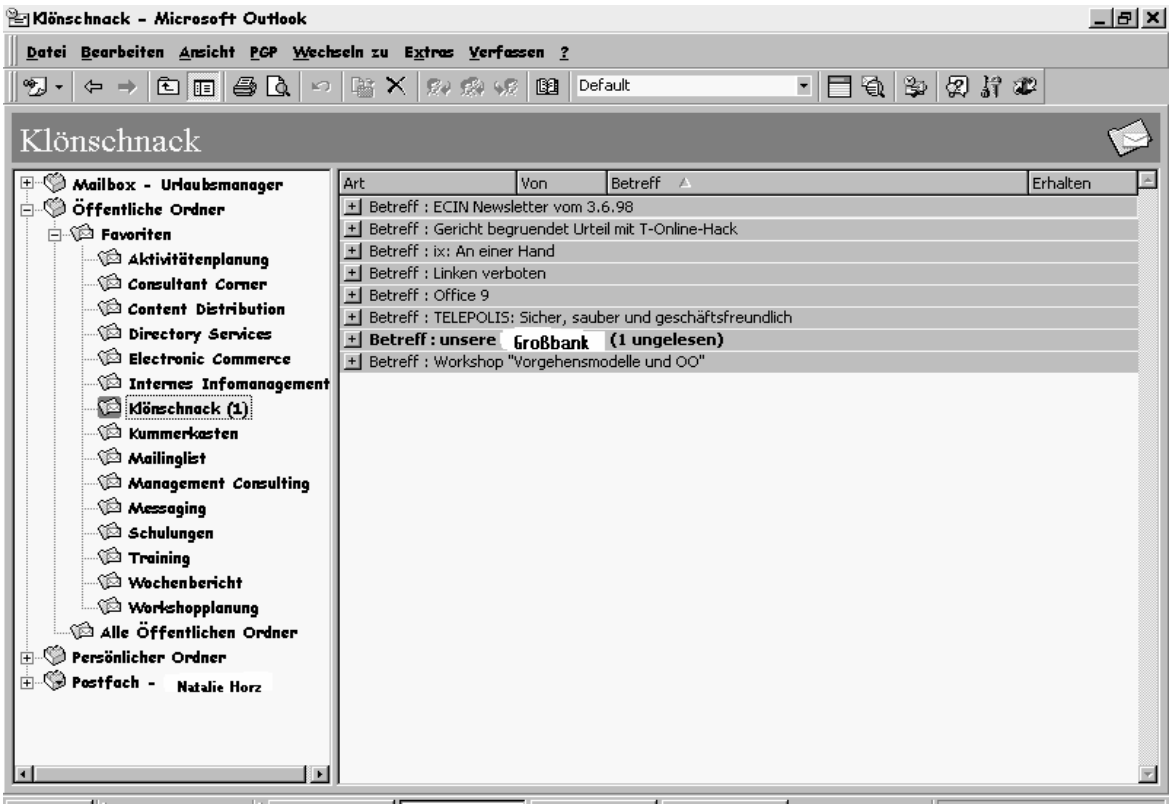


Abbildung 17: Überblick über die Einrichtung von Favoriten

Auf der rechten Bildschirmhälfte werden nur die Überschriften der Threads angezeigt. Für einen Überblick über Anzahl und Inhalt der Nachrichten muss auf das entsprechende Kreuz (+) geklickt werden. Dabei ist es möglich, für das Menü „An-

sicht“ eine „Kurzform“ zu wählen, die es ermöglicht, einen Blick auf die ersten drei Zeilen einer E-Mail zu nehmen, um beurteilen zu können, ob die E-Mail (gerade) relevant ist und ob sich dementsprechend das Weiterlesen lohnt.[233] Gelegentlich kann sogar – da es bei Communications viele kurze Nachrichten gibt – im Rahmen dieser dreizeiligen Vorschau bereits die ganze E-Mail angezeigt werden, so dass weitere Bearbeitungsschritte reduziert werden bzw. wegfallen können (wie z.B. das Anklicken und Öffnen einer Nachricht).

Neben der automatischen Information über Neuzugänge besteht ein Vorteil der Einrichtung von Favoriten darin, dass diese auch im Offline-Zugang zur Verfügung stehen – im Gegensatz zu den anderen öffentlichen Listen, welche nicht als Favoriten eingetragen sind. Dies kommt den Arbeitsweisen sowohl der mobilen TelearbeiterInnen als auch der MitarbeiterInnen im Home-Office entgegen, die keine durchgehende bzw. regelmäßige Verbindung zum zentralen Server aufbauen (können) und so trotzdem bei ihrer Arbeit jederzeit auf die Informationsbestände zurückgreifen können. Eine Arbeitserleichterung ist auch dadurch gegeben, dass der Rückgriff auf eine spezielle, für die aktuelle Arbeit benötigte Liste verkürzt wird, wenn nicht mehr unter den über 100 Listen, sondern nur aus der begrenzten Listenauswahl im eigenen Favoriten-Ordner, der in seiner Struktur an die eigenen Bedürfnisse angepasst ist, ausgewählt werden muss.

Das Gruppenprogramm selbst liefert somit verschiedene Möglichkeiten, Ordnung in den eigenen virtuellen Schreibtisch zu bringen. Es wird von den MitarbeiterInnen den eigenen Bedürfnissen angepasst, wie das folgende Beispiel zeigt: Vom Gruppenprogramm wird über den Fettdruck und die Anzeige eine Ordnung hergestellt, indem zwischen gelesenen (im Folgenden nicht mehr fett angezeigten) und ungelesenen (fett angezeigten) Nachrichten und damit zwischen erledigter und unerledigter Arbeit unterschieden. Es ist jedoch möglich, Nachrichten als „Gelesen“ zu markieren, so dass der Fett-Druck und die Anzeige wieder verschwinden, ohne dass die entsprechenden Nachrichten tatsächlich gelesen (bzw. geöffnet) wurden. In einer Videoaufnahme zeigt sich, dass Peter seinen Favoriten-Ordner „Wochenbericht“ mit mehreren ungelesenen Nachrichten öffnet und kurz nach dem Öffnen dieses Ordners – ohne die einzelnen Nachrichten vorher geöffnet zu haben – auf die Schaltfläche „Alle Nachrichten Gelesen“ klickt. Peter ist es so möglich, auf seinem elektronischen Schreibtisch Ordnung herzustellen, indem die gesamte eingegangene Post als „erledigt“ dargestellt wird. Relevantes (das gelesen wird) wird dabei von Nicht-Relevantem (das nur gespeichert wird) unterschieden.

[233] Diese spezielle Ansichtsform ist nicht listenspezifisch, sondern bei allen asynchronen Nachrichten des Gruppenprogramms möglich.

7.4 Die zentrale Organisation der Listen über individuelle „Pflegschaften“

In Anbetracht des umfangreichen Nachrichtenflusses wird es im beobachteten Unternehmen als erforderlich angesehen, dass jeweils ein/-e MitarbeiterIn die Verantwortung für einen Ordner bzw. die „Pflege“ eines Ordners übernimmt. Dabei haben die Betroffenen für die Übersichtlichkeit ihrer Liste(n) zu sorgen, indem sie z.B. die Inhalte regelmäßig auf ihre Aktualität überprüfen. Die Verantwortlichkeiten werden zentral von Rita verwaltet, um sicherzustellen, dass die Verteilung einigermaßen gleichmäßig erfolgt und nicht einzelne MitarbeiterInnen zu stark durch diese interne Organisationsaufgabe – die neben der Projekt- und / oder Vertriebsarbeit zu erledigen ist – in Anspruch genommen werden. Im Folgenden dazu eine Mitteilung von Rita an alle MitarbeiterInnen:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet am:** Freitag, 1. August 1997 15:17
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Benutzerrechte und -pflichten für Exchange-Ordner
5 Hallo alle,

6 ich habe die Rechte für die Exchange-Ordner noch einmal durchforstet. Jeder Ordner hat jetzt **einen** BESITZER, der dafür verantwortlich ist, dass der Ordner aufgeräumt wird bzw. bei Bedarf gelöscht werden kann.

7 Der Besitzer verfügt über die *Berechtigungsstufe 7*, die folgende Rechte beinhaltet:
8 • Objekte erstellen
9 • Objekte lesen
10 • Untergeordnete Ordner erstellen
11 • Besitzer
12 • Ordnerkontaktperson
13 • Alle Objekte bearbeiten
14 • Alle Objekte löschen

15 Alle anderen Benutzer verfügen immer über die Stufe 3 (Standard). Hiermit sind folgende Rechte verbunden:

16 • Objekte erstellen
17 • Objekte lesen
18 • Eigene Objekte bearbeiten
19 • Eigene Objekte löschen

20 Die Ordnerverantwortlichkeiten könnt Ihr in der Tabelle ablesen. Falls es Einwände von Eurer Seite gibt, meldet Euch bis Ende der kommenden Woche, ansonsten gelten die Verantwortlichkeiten!

21	Friedrich	Norbert	Lutz	Christine	Kurt
	Peter	Natalie	Rita		
22	Kunde 1	Kunde 7	CB Security	Aktivitätenplanung	Business Risks
23		Klönschnack	Allg. SM-Prozeß		

24 [Es folgt die Verteilung der Ordner auf die MitarbeiterInnen; Auslassung durch M.G.]
25 Gruß,
26 Rita

In dieser Nachricht klärt Rita die MitarbeiterInnen darüber auf, wie die Pflege der internen Listen bei Communications abläuft und welche Rechten bzw. Pflichten für den Einzelnen damit verbunden sind. So hat jede/-r MitarbeiterIn nach der Berechtigungsstufe 3 (Z. 15-19) die Möglichkeit, alle Listen einzusehen und Nachrichten an sie zu senden. Eigene Nachrichten dürfen auch überarbeitet bzw. gelöscht werden. Der „Besitzer“ eines Ordners (Z. 7-14) hat darüber hinaus das Recht bzw. die Pflicht, in dem ihm anvertrauten Ordner Unterordner zu erstellen und er darf prinzipiell *jede* der Nachrichten überarbeiten bzw. löschen. Bei der Verteilung der Verantwortlichkeiten (ab Z. 21) scheint Rita zum einen nach thematischen Schwerpunkten vorzugehen. So ist beispielsweise Norbert, der sich am besten mit dem Thema „Verzeichnisdienste“ auskennt, auch der Pfleger der entsprechenden Themenliste. Dementsprechend ist er in der Lage zu beurteilen, inwieweit eine Nachricht relevant genug ist, um im Speicher gelassen zu werden, oder inwieweit sie veraltet oder gar falsch ist und daher gelöscht werden muss. Zum anderen erfolgt die Verteilung nach Funktionsbereichen. So hat beispielsweise Friedrich als hauptsächlich im Vertrieb angestellter Mitarbeiter relativ viele Kundenlisten zu betreuen.

Die Darstellung der Pflegschaften in Ritas Nachricht ist insofern unübersichtlich, als die Spalten zum Teil verrutscht sind, so dass nicht immer eine eindeutige Zuordnung möglich ist. Aber auch der Inhalt selbst führt bei den Neulingen zu Nachfragen im Hinblick auf die Frage, wie diese Pflege genau aussehen soll:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet am:** Freitag, 7. November 1997 09:40
3 **An:** Rita CIV
4 **Betreff:** Klönschnaak

5 Da ich ja für die Liste verantwortlich bin, kann ich also nach Lust und Laune löschen, wenn ich meine, es ist zu viel oder zu voll, so immer nach 4 Wochen?
6 Wer ist denn für Management Consulting zuständig? Soll ich da auch rumlöschen, und wer nach der Neuinstallation für Consultants Corner?
7 Gruß aus good old Fulda, Natalie

8 Natalie Horz Communications GmbH Tel.: [+49(Nr., Fulda)]
9 natalie.horz@communications.de. Kantstr. 33d Fax: [+49(Nr., Mannheim)]
10 http://www.communications.de/ D-[PLZ] Mannheim

Natalie erkundigt sich in ihrer E-Mail danach, welche Regeln für die Pflegschaft eines Ordners gelten (Abs. 5), aber auch danach, wer für bestimmte Ordner zuständig ist (Abs. 6). Ihr ist unklar, in welchen Zeitabständen und nach welchen Kriterien das Löschen von Nachrichten zu erfolgen hat. So ist von Rita die Praxis des ‚Ordner-Aufräumens’ (Nachricht von Rita, Abs. 6) nicht näher erläutert worden. Um zu wissen, welche Informationen für Communications jeweils relevant sind, so dass sie für längere Zeit im betreffenden Ordner belassen werden können, bedarf es nicht nur fachlicher Kompetenzen, sondern auch eines Kontextwissens – über das Unternehmen, seine MitarbeiterInnen und die dort verrichteten Tätigkeiten. Die entsprechen-

de Praxiserfahrung im Hinblick auf eine Pflegschaft kann somit nur im alltäglichen Umgang mit den Ordnern und seinen Inhalten und damit erst im Verlauf einer längeren Zugehörigkeit zum Unternehmen erworben werden.

Da solche Mitteilungen von Rita relativ selten gesendet werden (im 15-monatigen Beobachtungszeitraum geschah dies nur einmal) und es zur Pflegschaft der Ordner keine zentrale Dokumentation im Intranet – wie sie bei anderen internen Regelungen üblich ist – gibt, auf die man zurückgreifen könnte, wenn man beispielsweise die obige E-Mail versehentlich gelöscht bzw. nicht gespeichert hat, ist es für neue MitarbeiterInnen nicht immer ersichtlich, ob es zu einem bestimmten Ordner eine Pflegschaft gibt:

Turn 1:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet am:** Dienstag, 21. April 1998 16:24
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Beiträge in Klönschnack leben zu lange ? :-)

5 Hallo,

6 in der letzten Zeit wird unsere „Laber-Ecke“ Klönschnack gut und oft genutzt.
7 Nun habe ich bemerkt das sich der Ordner schneller füllt als leert und möchte vorschlagen die Lebensdauer der einzelnen Beiträge von 60 Tagen auf 30 herunterzusetzen. Ich bin der Meinung das 30 Tage durchaus genügen um alle Beiträge zu lesen.

8 Falls jemand nicht mit diesem Vorschlag einverstanden ist soll er sich melden „oder für immer schweigen“ :)
9 Sollten keine Einwände eingereicht werden werde ich die Änderung am Ende der Woche vornehmen.

10 Na denne !

11 **Tannert Marc**
12 Consultant

13 Mitarbeiter der Firma
14 **Communications GmbH** Mannheim

15 [Angaben zu Telefon, Fax, WWW und E-Mail; Auslassung durch M. G.]

Turn 2:

1 **From:** Natalie Horz
2 **Sent:** Mittwoch, 22. April 1998 09:14
3 **To:** Marc Tannert; Communications Alle
4 **Subject:** AW: Beiträge in Klönschnack leben zu lange ? :-)

5 Wenn ihr dazu gute Vorschläge habt, würde ich mich freuen, da ich die Pflege der Klönschnaack mache. Mittlerweile lösche ich sogar schon nach 30 Tagen, aber es sind immer noch zu viele drin, zumal auch manches dabei ist, dass ich nicht so schnell rausnehmen kann (Bsp. Ankündigung einer Tagung, die erst drei Monate später ist). Hilfreich wäre es jedoch, in den Klönschnack nur reinzuhängen, was sonst nich zuordbar ist, also z.b. Zahlungssystemmeldungen kann man auch in den E-Commerce-Ordner hängen usw.
6 Grüsse Natalie

Turn 3:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet am:** Mittwoch, 22. April 1998 09:31
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** RE: Beiträge in Klönschnack leben zu lange ? :-)

5 Hallo Natalie,

6 wußte gar nicht das du den Klönschnack pflegst, finde ich gut !

7 Ich hätte einen Vorschlag, aber keinen besonders guten. :-)
8 Warum teilen wir den Klönschnack nicht in zwei Hälften auf, in einen „Klönschnack (Kurzmeldungen)“ für Kurzmeldungen mit geringer Lebensdauer (20 Tage) und einen Klönschnack für langlebigere Beiträge. Dies kommt der Realität sehr nahe, meine ich. In Zeitungen und Zeitschriften hat es sich bewährt.

9 Na denne !

10 **Tannert Marc**
11 Consultant

12 Mitarbeiter der Firma
13 **Communications GmbH** Mannheim

14 [Angaben zu Telefon, Fax, WWW und E-Mail; Auslassung durch M.G.]

Turn 4:

1 **From:** Natalie Horz
2 **Sent:** Mittwoch, 22. April 1998 10:10
3 **To:** Marc Tannert
4 **Subject:** AW: Beiträge in Klönschnack leben zu lange ? :-)

5 schon mal nicht schlecht,. ich sammel mal noch weitere Vorschläge, und es wird dann nächste Woche eine Änderung erfolgen. übrigens gibt es für alle Ordner Pfleger und Pflegerinnen ....

Turn 5:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet:** Mittwoch, 22. April 1998 10:12
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** RE: Beiträge in Klönschnack leben zu lange ? :-)

5 Hallo Natalie,

6 das mit dem PflegerInnen für alle Ordner mag stimmen, aber so recht merkt man das bei jedem Ordner nicht (manche haben Leichen im Keller, wir haben welche im Exchange-Server -> Ordnerleichen :-))

7 **Tannert Marc**
8 Consultant

9 Mitarbeiter der Firma
10 **Communications GmbH** Mannheim

11 [Angaben zu Telefon, Fax, WWW und E-Mail; Auslassung durch M.G.]

Diese Nachrichtensequenz zwischen Marc und Natalie zeigt, dass es trotz der Pflegschaften zu überfüllten Ordnern und damit zu Unübersichtlichkeiten kommen kann (Turn 1, Abs. 6 u. 7) und dass die von Rita nur relativ allgemein gefasste Regelung, dass „bei Bedarf gelöscht werden kann“ (Ritas Nachricht, Abs. 6) einer genaueren Arbeitsanleitung bedarf. Marc schlägt beispielsweise für den Umgang mit der Klönschnack-Liste vor, Nachrichten schon nach einem kürzeren Zeitraum zu löschen, der jedoch so bemessen ist, dass alle MitarbeiterInnen die Chance gehabt haben, die Nachrichten zu lesen (Turn 1, Abs. 7). In ihrer ersten Antwort (Turn 2, Abs. 5) weist Natalie daraufhin, dass sie für die Pflegschaft der Klönschnack-Liste verantwortlich ist. Sie nimmt Bezug auf mögliche Ursachen dafür, dass trotz der von ihr getroffenen Maßnahmen zur Pflege dieses Ordners darin immer noch zu viele Nachrichten liegen. Diese Begründungen können als Rechtfertigung für ihr Handeln angesehen werden. Sie bittet alle um Vorschläge zur Behebung dieser Problemlage (Abs. 5: „Wenn ihr dazu gute Vorschläge habt“). Am Ende der Nachricht kritisiert sie – nur indirekt, da sie Marc nicht explizit adressiert – Marcs Verhalten, Nachrichten in den Klönschnack-Ordner zu legen, für die ein anderer Ablageort geeigneter wäre. Dass diese Kritik sich an Marc richtet und die anderen LeserInnen nur Bystander oder gar Overhearer sind, erscheint plausibel angesichts der Tatsache, dass Natalie Marc in einer nur an ihn adressierten E-Mail wenige Woche zuvor (siehe dazu ihre Nachricht vom 19. März 1998 im noch folgenden Kap. 7.5) schon einmal auf das oben genannte Problem hingewiesen hat. Marc gibt daraufhin an, gar nicht gewusst zu haben, dass Natalie die Klönschnack-Liste pflegt (Turn 3, Z. 6). Dies kann als eine Entschuldigung für die von ihm in Turn 1 erteilten Vorschläge zur Pflege der Ordner und Durchführung der Räumaktion angesehen werden. Er bringt einen weiteren Lösungsvorschlag ein, nämlich Ordner grundsätzlich zweizuteilen – zum einen für

Nachrichten, die aufgrund ihrer Wichtigkeit beständig darin gesammelt werden sollen, und zum anderen für aktuelle Nachrichten, die nach einem gewissen Zeitraum gelöscht werden sollten (Turn 3, Abs. 8). Natalies Lob für Marcs Verbesserungsvorschlag fällt jedoch sehr verhalten aus (Turn 4, Abs. 5: „schon mal nicht schlecht“), und sie scheint eine Umsetzung dieses Vorschlags – wenn überhaupt – erst zu einem späteren Zeitraum („nächste Woche“) in Betracht zu ziehen. Indem Natalie erklärt, noch weitere Vorschläge sammeln zu wollen, macht sie indirekt deutlich, dass Marcs Vorschlag noch zu wünschen übrig lässt. Anschließend nimmt Natalie Bezug auf Marcs Nicht-Wissen, indem sie ihn darauf hinweist, dass es für alle „Ordner Pfleger und PflegerInnen gibt“. Diese eher beiläufig gemachte Belehrung[234] (sie steht am Ende und wird mit „übrigens“ eingeleitet) kann als eine indirekte moralische Bewertung Marcs, mit der impliziten Botschaft, dass er so etwas wissen könnte oder gar müsste, aufgefasst werden. Marc nimmt in seiner Antwort-Mail nur auf diesen Zusatz Bezug. So nimmt er Natalies Hinweis darauf, dass es Pflegschaften gibt, nur vordergründig an („das mit dem PflegerInnen für alle Ordner mag stimmen“, Turn 5, Abs. 6), und liefert direkt im Anschluss eine Rechtfertigung dafür, warum er diesen Sachverhalt nicht bemerken konnte bzw. musste (Turn 5, Abs. 6). Diese Kritik am Ordnersystem, von der Natalie sich als PflegerIn betroffen fühlen muss, wird durch das angefügte Smiley gemildert.

7.5 Das Postingverhalten der MitarbeiterInnen und der Umgang mit der „Klönschnack“-Liste

Neue MitarbeiterInnen machen sich mit den internen Ordnern zunächst durch das Lesen der darin abgelegten E-Mails vertraut. Dies wird von den Gesellschaftern auch als Empfehlung an neue MitarbeiterInnen weitergegeben, damit diese sich solchermaßen in die vorhandenen Arbeitsgebiete, die internen Abläufe, aber auch in die Kommunikationskultur des Unternehmens einarbeiten bzw. einleben. So erfuhr ich beispielsweise von Kurt in der ersten Woche nach meiner Einstellung, dass ich ebenso wie alle anderen MitarbeiterInnen regelmäßig einen Wochenbericht zu schreiben habe. Um eine Vorstellung über deren Inhalt und Gestaltung zu bekommen, sollte ich mir zunächst mehrere Einträge der Liste „Wochenbericht“ anschauen.

[234] Zu Belehrungen als Formen der moralischen Wissensvermittlung in Gesprächen vgl. Keppler (1989).

Neben diesen von Anfang an verpflichtenden Eintragungen in Ordnern des Telemanagements finden erste Postings zumeist im Klönschnack-Ordner und erst später in den diversen Themen- und Arbeitsgebieten statt.[235] Der diesbezügliche Vorteil der Klönschnack-Liste liegt darin, dass es in diesem Diskussionsforum keine thematische Festlegung gibt. Der Name des Ordners selbst deutet schon darauf hin, dass hier insbesondere auch informelle Themen – wie z.B. die neuesten Kinofilme – angesprochen werden können; darüber hinaus bietet diese Liste aber auch die Möglichkeit, berufliche Themen in relativ freier und ungezwungener Form zunächst einmal nur „anzutasten", wie folgendes Beispiel zeigt:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht am:** Mittwoch, 2. Juli 1997 10:20
3 **Im Ordner:** Klönschnack
4 **Unterhaltung:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
5 **Betreff:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?

6 Nur mal so als Klönschnack und unausgereifter Denker ...

7 Change und Konfigurationsmanagement ist ein Thema für [Kunde A] und für [Kunde B].
8 In den Medien wird der Netz PC diskutiert, weil die Client/Server- Umgebung für manche Unternehmen nicht mehr administrierbar zu sein scheint..

9 .. wie schätzt ihr C & K ein ? Ist es ein Thema für Kunden?
10 .. es ist jetzt gerade mal ein Projekt da, das einen grundlegenden Know How Aufbau ermöglicht. Macht es für Communications Sinn, auch seine Kompetenz in diesem Bereich darzustellen? Paßt dieses Thema überhaupt ? Oder gibt es wirklich wichtigere und interessantere Themen?....

11 Request for Comment

Die Verwendung des entsprechenden Ordners (Z. 3, „Klönschnack") und die sich dadurch ergebende Rahmung sowie die Formulierung des Betreffs in einem Frageformat („Change und Konfig. Management als Thema für Communications?", Z. 4 u. 5), verbunden mit einer Information zur angedachten Lesart der Nachricht, die dieser vorausgeht („Nur mal so als Klönschnack und unausgereifter Denker ...", Z. 6) und die Verwendung von fünf Fragesätzen bei insgesamt zehn Sätzen zeigt die Unsicherheit der Absenderin bezüglich der Aufnahme des von ihr gewählten Themas als neues Beratungsprodukt bei Communications an. Mit dieser Rahmung kann sie sich an die Einstellungen der anderen MitarbeiterInnen zu dieser Idee „herantasten". Die „Klönschnack-Rahmung" verhindert dabei eine starke persönliche Kritik. Die Liste fungiert damit als Residualkategorie, die es den MitarbeiterInnen, außerhalb von Verantwortlichkeiten und Zuschreibungen, ermöglicht, Themen unverfänglich anzusprechen – ähnlich einem Pausengespräch zwischen MitarbeiterInnen, in

[235] Dem vorliegenden Kapitel liegt zu Teilen auch eine quantitative Auswertung der Daten zugrunde. Die dazugehörigen Tabellen werden hier nicht abgebildet, sondern es wird auf sie nur zusammenfassend Bezug genommen.

dem sich ebenfalls durch die Rahmung als Kaffeepause und informelle Zusammenkunft die Möglichkeit bietet, das eigene „standing“ bzw. das Vorhandensein unterschiedlicher Ansichten im Unternehmen zu überprüfen.

Der Klönschnack-Ordner scheint jedoch nicht nur dann die richtige Wahl zu sein, wenn man sich – wie das obige Beispiel zeigt – der Wichtigkeit, der Richtigkeit und auch der Beurteilung seiner Nachrichten durch die KollegInnen nicht sicher ist, sondern auch dann, wenn der / die AbsenderIn keinen Überblick über die Vielzahl an verschiedenen Ordnern hat und dementsprechend die Nachricht nicht eindeutig zuordnen kann. Dass Nachrichten in den Klönschnack-Ordner „gehängt“ werden, kann aber auch dadurch bedingt sein, dass der Absender in den Mustern seines anfänglichen Postingverhaltens – nämlich zunächst einmal grundsätzlich jede Listenmail an die Klönschnack-Liste zu adressieren – verharrt. Solche Poster können dann von dem / der Listenverantwortlichen auf ihr Fehlverhalten hingewiesen werden, und die Nachrichten werden – gelegentlich auch ohne den Produzenten darüber zu informieren – anschließend in die entsprechenden Themen- oder Projektordner verschoben oder kopiert, wobei die Variante des Kopierens einen weniger starken Eingriff in das persönliche Recht des Absenders darstellt:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Donnerstag, 19. März 1998 09:04
3 **An:** Marc Tannert
4 **Betreff:** klönschnack
5 habe deine nachricht zu zahlungssystemen im klönschnack in den ecommerce ordner verschoben, da paßt es besser hin, grüsse Natalie

Manche Nachrichten lassen sich, wie es das obige Beispiel zeigt, von MitarbeiterInnen mit den entsprechenden fachlichen Kompetenzen (in diesem Falle Natalie, identifiziert über die Z. 1 u. 5) eindeutig einem Themengebiet zuordnen und nachträglich verschieben. Eventuell konnte die Nachricht vom Absender (Marc, dem Auszubildenden, identifiziert über die Z. 3) nicht eindeutig zugeordnet werden. Mit dem expliziten persönlichen Gruß am Ende der Nachricht (Z. 5) pflegt Natalie die Beziehung zu Marc, die sowohl durch die indirekt formulierte Kritik an seinem Verhalten (nämlich, dass er Nachrichten falsch ablegt) als auch durch ihr eigenmächtiges Eingreifen (das Verschieben seiner Nachricht) gefährdet wird.

Im Klönschnack-Ordner liegen auch Nachrichten, die zwar für das Arbeitsgebiet eines IT-Unternehmens relevant sind, deren Bezüge zu diesem Arbeitsgebiet jedoch so allgemeiner Art sind, dass sie nicht eindeutig einem der vorhandenen Themen- oder Projektordner zugeordnet werden können und damit tatsächlich aus dem bestehenden Ordnungsmuster fallen, wie es das folgende Beispiel illustriert:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Dienstag, 9. Juni 1998 06:27
3 **An:** Klönschnack
4 **Betreff:** WG: Gericht begruendet Urteil mit T-Online-Hack

5 -----Ursprüngliche Nachricht-----
6 **Von:** presseinfo@heise.de [SMTP:presseinfo@heise.de]
7 **Gesendet am:** Montag, 8. Juni 1998 16:04
8 **Betreff:** Gericht begruendet Urteil mit T-Online-Hack

9 Rechtsprechung reagiert auf Sicherheitslücken

10 Gericht begründet Urteil mit T-Online-Hack

11 Hannover, 8. Juni 1998 - Die Diskussion um die Sicherheit
12 des T-Online-Systems zieht jetzt in der Rechtsprechung
13 Konsequenzen nach sich: Erstmals hat es ein Richter mit Bezug
14 auf den T-Online-Hack abgelehnt, Telekom-Abrechungen als
15 sogenannten Anscheinsbeweis für Forderungen eines
16 Diensteanbieters anzuerkennen. Das berichtet das
17 Computermagazin c't in seiner aktuellen Ausgabe 12/98.
[Auslassung des weiteren Inhaltes mit Angaben zu Ansprechpartnern durch M. G.]

In diesem Beispiel werden die MitarbeiterInnen von Communications darüber informiert, wie die neue Rechtsprechung im Umgang mit sogenannten Hackern[236] aussieht. Weder juristische Fragestellungen noch Hackertätigkeiten gehören zum Beratungsprogramm von Communications. Diese Information erweitert jedoch die Allgemeinbildung eines IT-Beraters in Fragen der EDV und kann gerade in eher informellen Kommunikationssituationen mit Kunden von Nutzen sein. Die in diesem Sinne erfolgende Verwendung der Klönschnack-Liste als Restkategorie kann mit als eine Ursache dafür angesehen werden, warum diese Liste, in der neben vielen informellen Informationen (wie z.B. Kino-News, Kochrezepte u.Ä.; vgl. dazu auch das Kapitel 12) auch viele arbeitsrelevante Nachrichten auftauchen, sich zum umfangreichsten Ordner entwickelt hat.

„Postings“ für das Projektmanagement – also Nachrichten für Kunden- oder Projektordner – werden in der ersten Zeit, ohne dass dies explizit gemacht wird, vom jeweiligen Projektleiter übernommen. Hier fehlt den BerufsanfängerInnen die praktische Erfahrung, um die für die anderen MitarbeiterInnen bzw. das Unternehmen relevanten Informationen zu identifizieren und die entsprechenden E-Mails und Dokumente im differenziert abgestuften Listensystem korrekt abzulegen. Aber auch die anderen MitarbeiterInnen legen ihre Arbeitsergebnisse nicht unbedingt sofort nach deren Erstellung im entsprechenden Ordner ab. So erfolgt die Ablage in den Projektordnern beispielsweise oft erst am Ende einer Arbeitswoche oder am Ende eines Projektschrittes.[237] Diese Aufgabe kann zudem von jeder im Projekt involvierten MitarbeiterIn übernommen werden, die feststellt, dass noch bestimmte Dokumente und / oder E-Mails fehlen. Das Veröffentlichen von Nachrichten kann je nach Kontext z.T. auch durch den verantwortlichen Projektleiter erfolgen, wie das folgende Beispiel expliziert: Natalie hatte einen Workshop zum Thema Electronic Com-

236 Hacker sind Personen, die unerlaubt in elektronische Systeme eindringen.
237 Vgl. dazu auch Beispiel 3 in Kap. 7.2.1.

merce zu organisieren. Mehrere MitarbeiterInnen sollten hierfür Vorträge ausarbeiten und erhielten in diesem Zusammenhang von Natalie Arbeitsaufträge per E-Mail. Die MitarbeiterInnen sendeten ihren Beitrag jeweils an Natalie, die sie durchlas und entweder direkt akzeptierte oder zu einer Nachbearbeitung nochmals an den / die entsprechende(n) MitarbeiterIn zurücksandte, z.T. übernahm Natalie auch selbst die Korrektur von Beiträgen, die noch nicht ihren Vorstellungen entsprachen. Die von ihr angenommenen Vorträge stellte sie jeweils selbst als letzte Bearbeiterin des Dokuments in den eigens hierfür eingerichteten Ordner namens „Electronic Commerce Workshop“.

Die verschiedenen Listen bei Communications können je nach Postingverhalten nicht nur einen unterschiedlichen hohen Zulauf haben, sondern auch die Verweilzeiten der in ihnen enthaltenen Nachrichten können variieren: Eine quantitative Auswertung aller Listen des Unternehmens (erstellt am 20.06.1998, mit Posting-Zeiträumen zwischen Februar 1997 und Juni 1998) zeigt auf, dass es sowohl Ordner gibt, deren Inhalte noch nie gelöscht worden sind und die dementsprechend noch alle Nachrichten enthalten, die jemals an sie gepostet wurden. Hierzu zählen vor allem die Ordner des Telemanagements, „Wochenbericht“ und „Zeiterfassung“. Die Relevanz der Nachrichten, die im Gegensatz zu bestimmten Arbeitsthemen nicht veralten, insofern für die Gesellschafter ein konstanter Überblick über die Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen als wichtig erscheint, ist hier für den Verbleib aller Nachrichten im Ordner verantwortlich. Aber auch in Ordnern, die nur geringen Zulauf haben und in denen somit keine Notwendigkeit zum „Aufräumen“ besteht, können noch alle Nachrichten seit der Einrichtung des Ordners enthalten sein. Schließlich kann eine weitere Ursache dafür, dass eine Liste noch alle Nachrichten enthält, darin bestehen, dass die betreffende Liste überhaupt nicht mehr genutzt wird, eventuell angesichts der großen Anzahl an Listen in Vergessenheit geraten ist und dass ihre „Karteileichen“ somit noch nicht bemerkt bzw. als störend empfunden wurden.

Dass manche Ordner im komplexen Archivsystem einfach „übersehen“ werden, verdeutlicht auch die folgende E-Mail, in der Natalie (Z. 1) alle MitarbeiterInnen („Communications Alle“, Z. 3) darüber informiert, dass es bislang zwei von ihrer Bezeichnung her identische Ordner („Electronic Commerce Ordner“), jedoch an verschiedenen Stellen gegeben hat (Abs. 5). Einer davon enthielt Nachrichten, der andere dagegen nicht. Außer ihr – die diesen Ordner regelmäßig nutzt – ist dies bis dahin noch niemandem aufgefallen:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Donnerstag, 19. Februar 1998 18:31
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Electronic Commerce Ordner
5 Wir hatten bisher versehentlich zwei Ordner dazu. Es gibt jetzt nur noch einen, nämlich unter den Diskussionsforen direkt.
6 Grüsse Natalie

Listen, zu denen ab einem bestimmten Datum keine weiteren Nachrichten mehr hinzugefügt wurden, können dadurch „überflüssig“ geworden sein, dass sie durch andere Listen oder durch ein anderes Informations- bzw. Dokumentationssystem abgelöst wurden. So erhielt die Liste „Zeiterfassung“ nach dem 03.04.1998 keine neuen Eintragungen mehr, hatte bis dahin jedoch einen regen und regelmäßigen Nachrichteneingang (mit insgesamt 185 Nachrichten). Die Ursache besteht darin, dass im April 1998 ein neues System zur Zeiterfassung eingeführt wurde, das auf einer Datenbankanwendung basiert und die interne Liste überflüssig machte. Ähnliches mag man auch für den Ordner „Wochenbericht“ vermuten, der nach dem 26.02.1998 keine neuen Einträge mehr verbuchen konnte. Hier zeigt sich jedoch anhand des Nachrichtenflusses – das Posting endet nicht abrupt, sondern läuft nach und nach aus –, dass dieser Ordner nicht mittels einer expliziten Neuregelung durch ein anderes System oder eine andere Liste ersetzt wurde, sondern aufgrund der Umstrukturierung des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt nach und nach überflüssig wurde. So fand im Unternehmen ein Rückgang der Telearbeit statt. Die MitarbeiterInnen waren verstärkt im zentralen Büro anwesend, und angesichts der dort stattfindenden Begegnungen und Meetings verlor die virtuelle Berichtserfassung über Wochenberichte nach und nach ihre Funktion.

Einige Ordner enthielten zum Erhebungszeitraum relativ wenige Nachrichten. Hier zeigt jedoch der Zeitraum der geposteten Nachrichten an, dass der Nachrichtenfluss normalerweise recht hoch ist und die Ordner nur deswegen so wenige Nachrichten enthalten, weil sie regelmäßig gelöscht werden (dies ist z.B. beim Ordner „Klönschnack“ der Fall). Der Nachrichtenfluss kann jedoch nicht nur von Liste zu Liste, sondern auch innerhalb einer Liste in seiner Intensität variieren. Er ist vor allem davon abhängig, inwieweit die MitarbeiterInnen in dringende Projektarbeiten eingebunden sind und die Zeit haben, Projektunterlagen zu hinterlegen, oder ob sie dies auf einen späteren Zeitpunkt, z.B. das Ende einer Arbeitswoche, verschieben müssen. Auch für die Postings an die Arbeitsgebiete muss so viel Freiraum vorhanden sein, um sowohl Zeit für die Recherchetätigkeiten (z.B. für das Lesen von Fachzeitschriften und -literatur, für Recherchen im Web usw.) als auch für die Aufbereitung der Recherche-Ergebnisse zu E-Mails zu haben. Manchmal kann von einem verzögerten Nachrichtenfluss über alle internen Ordner hinweg – wenn beispielsweise über einen Zeitraum von zwei bis drei Tagen keine, danach jedoch relativ viele Nachrichten in den Ordnern eingehen, – auch auf einen längeren Ausfall des Gruppenprogramms geschlossen werden.

7.6 Das Leseverhalten der MitarbeiterInnen und der Umgang mit der strukturierten Unsicherheit

Im Gegensatz zu persönlich adressierten E-Mails sowie zu den Verteilerlisten weiß man bei den internen Listen nicht, wer die Nachrichten liest.[238] Zwar können die Sender der E-Mails ausgehend von der Anzahl an weiteren MitarbeiterInnen, die ebenfalls Nachrichten an die betreffende Liste schicken sowie in Abhängigkeit vom Thema bzw. Projekt diesbezüglich Erwartungen ausbilden. Gerade in Bezug auf die Bestimmung der Rezipienten kann jedoch im Falle eines relativ eingeschränkten Themas (z.B. „Releasentwicklung 1998“) und unter Berücksichtigung der eingegangenen Postings (in diesem Falle ausschließlich von Rita und Friedrich) Unsicherheit bestehen: Zum einen hat grundsätzlich jede/-r MitarbeiterIn Zugang zu den Listen; zum anderen wird von Seiten der Gesellschafter gerade darauf gedrängt, dass sich die MitarbeiterInnen über alle Arbeitsgebiete sowie Projekte des Unternehmens informieren, indem sie die von den anderen MitarbeiterInnen aufbereiteten Informationen lesen. Als Begründung hierfür wird angegeben, dass auf diese Weise alle MitarbeiterInnen trotz der interdisziplinären Zusammensetzung des Teams und des räumlich verteilten Arbeitens in die Lage versetzt werden, auf Kundenanfragen kompetent Auskunft zu geben. Dieser Aufforderung scheint jedoch nicht immer bzw. nicht regelmäßig nachgegangen zu werden. So zeigte sich bei den monatlich stattfindenden Firmenmeetings, in denen die aktuellen Projekte vorgestellt und erarbeitete Wissensbestände vermittelt werden, gelegentlich anhand der Reaktionen von MitarbeiterInnen (z. B. anhand ihrer Nachfragen), dass sie darüber noch nichts „gehört“ bzw. gelesen hatten.

Ein Strukturproblem der internen Listen besteht somit darin, dass nicht mit Sicherheiten gerechnet werden kann – weder was das Lesen, noch was das Nicht-Lesen von Postings betrifft. Es muss eher von einem unregelmäßigen Listenzugang ausgegangen werden, der von verschiedenen Faktoren beeinflusst sein kann, wie z.B. fachlichem Interesse als Motivation zum Lesen oder einer starken Einspannung in die Projektarbeit als Grund für das Nicht-Lesen von Listenmails. Letztlich besteht dabei nicht nur die Möglichkeit einer „split-audience“, sondern auch die eines temporär verteilten Zuganges, indem beispielsweise einige MitarbeiterInnen neue Nachrichten in den sie interessierenden Listen sofort lesen, während sie in die für ihre aktuelle Arbeit nicht benötigten Listen vielleicht erst dann schauen, wenn sie weniger zu tun haben. Das Lesen der Nachrichten wird dabei dem individuellen Arbeitsaufkommen angepasst, denn je nach Archivierungsdauer der Nachrichten kann der Zugang zu den Listen zeitlich unbegrenzt möglich sein.

Die Unbestimmtheit des Leserkreises spiegelt sich insbesondere in den Listen verwendeten bzw. fehlenden Adressierungsformen wider. Zu letzterem Phänomen

---

238 Bei persönlich adressierten E-Mails ist zwar der Adressatenkreis gesichert, aber nicht unbedingt auch das Lesen. Zustell- und Lesebestätigungen können letztlich nur aussagen, dass die E-Mail von den Empfängern zumindest geöffnet und damit wahrgenommen wurde.

kann es nur durch den besonderen Aufbau einer E-Mail kommen, nämlich durch die Rahmung aus vorangestelltem Header und nachgestellter Signatur, die auch ohne Adressierungs- und Grußformeln darüber Auskunft geben, von wem und an wen eine Nachricht aus welchem (Informations-) Grund gesandt wurde. Im Folgenden sollen die über die verschiedenen Listentypen hinweg identifizierten Adressierungsformen vorgestellt werden.

Beispiel 1 zeigt einen Listenbeitrag, der nur aus einem eingebetteten Dokument inklusive Beschriftung und URL-Hinweis besteht:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Mittwoch, 2. April 1997 13:41
3 **An:** Management Consulting
4 **Betreff:** Magna Charta of Knowledge

Magna Part 1.url

5

6 http://www.feedmag.com/95.05magna1.html

Diese Variante kann als die kürzeste und einfachste Form einer Information der anderen MitarbeiterInnen angesehen werden. Sie ist vor allem in den Projekt-, aber auch in den Themenlisten vorzufinden. In diesen Listen stehen die Inhalte und deren Dokumentation im Vordergrund während andererseits die (sowohl einseitige als auch wechselseitige) Kommunikation hier keine Rolle spielt.

Beispiel 2 zeigt eine weitergeleitete Nachricht (vgl. dazu „Betreff: WG:“, Z. 4, „Ursprüngliche Nachricht“, Z. 5, „Von: presseinfo@heise.de“, Z. 6 sowie das Auftauchen zweier unterschiedlicher Sendedaten in Z. 2 und Z. 7):

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Dienstag, 9. Juni 1998 06:27
3 **An:** Klönschnack
4 **Betreff:** WG: Gericht begruendet Urteil mit T-Online-Hack

5 -----Ursprüngliche Nachricht-----
6 **Von:** presseinfo@heise.de [SMTP:presseinfo@heise.de]
7 **Gesendet am:** Montag, 8. Juni 1998 16:04
8 **Betreff:** Gericht begruendet Urteil mit T-Online-Hack

9 Rechtsprechung reagiert auf Sicherheitslücken

10 Gericht begründet Urteil mit T-Online-Hack

11 [Auslassung des weiteren Textes durch M. G.]

Diese Nachricht kann als die einfachste Form der Weiterleitung einer Information angesehen werden. Sie enthält weder eine nachträgliche, an die Communications-MitarbeiterInnen gerichtete Adressierung, noch einen Begleittext, der einen Hinweis auf die angedachte Lesart oder eine Strukturierungshilfe für die Beurteilung der Nachricht liefert und weist somit keinen rezipientenspezifischen Zuschnitt auf. Diese Form stellt eine Lösung für die Verpflichtung zur Wissensverbreitung in dem durch hohen E-Mail-Verkehr und knappe Zeitressourcen charakterisierten Unternehmen dar. Sie ist zwar mit wenig Arbeit für den Absender, jedoch mit Mehrarbeit für den Empfänger verbunden, da es ihm überlassen bleibt, die Relevanz der Nachricht für seine Arbeit einzustufen.

Beispiel 3 zeigt eine weitergeleitete Nachricht mit vorangestelltem „Begleittext“:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Donnerstag, 4. Juni 1998 09:24
3 **An:** Klönschnack
4 **Betreff:** WG: ECIN Newsletter vom 3.6.98
5 fyi

6 -----Ursprüngliche Nachricht-----
7 **Von:** tarndt@ftk.de [SMTP:tarndt@ftk.de]
8 **Gesendet am:** Mittwoch, 3. Juni 1998 15:35
9 **An:** kai.volker@communications.de
10 **Betreff:** ECIN Newsletter vom 3.6.98

11 ECIN Newsletter vom 3.6.98

12 [...]
13 Junge Union wendet sich gegen Telekommunikations-
14 Ueberwachungsverordnung

15 [Auslassung des noch folgenden Textes durch M. G.]

Das „fyi“ (Z. 5, Kürzel für: for your information) ist eine der kürzesten Formen, mit der bei Weiterleitungen auf den neuen Adressatenkreis Bezug genommen wird. Es wird zwar dem Rezipienten überlassen zu entscheiden, ob die Nachricht in seinem Interesse und damit lesenswert ist oder nicht. Das „fyi“ zeigt jedoch schon durch die Verwendung der Abkürzung an, dass die folgende Nachricht nur als „interessant“ (und beispielsweise nicht als „wichtig“) für die Arbeit bei Communications angesehen werden kann, und liefert somit eine Strukturierungshilfe.

Beispiel 4 zeigt eine weitergeleitete Nachricht, der eine Bewertung vorausgeht:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet:** Dienstag, 26. Mai 1998 08:05
3 **An:** Klönschnack
4 **Betreff:** Linken verboten
5 Also hier fehlt mir jetzt ein bißchen der Humor, 40k für einen Link ist deftig

6 http://www.online-recht.de/vorent.html?LGHamburg980512

7 40 000 Mark fuer Beleidigungs-Link

8 Fuer das Landgericht Hamburg war der Fall klar: seiner Auffassung nach
9 wurde ein Klaeger allein durch den Link zu einer Satire-Seite ueber
10 seine Person in seinem Ehr- und Persönlichkeitsrechtsschutz verletzt.
11 Ein Berliner Unternehmer wurde deshalb zur Zahlung von 40 000 Mark
12 verurteilt. In der Uteilsbegruendung heisst es: „Der Beklagte hat
13 dadurch, dass er einen sog. Link auf die Webpage in seiner Homepage
14 aufgenommen hat, die auf der Webpage befindlichen ehrverletzenden
15 sowie beleidigenden Tatsachenbehauptungen als auch Meinungsaeusserungen zu seinen eigenen gemacht"

16 Norbert Schönrath|COMMUNICATIONS|Tel:+49.[Nr./Wendelsheim]
17 norbert.schönrath@communications.de|Kantstrasse 304|Fax:+49.[Nr./Wendels-heim]
18 http://www.communications.de|D-[PLZ]Mannheim|GSM:+49.[Nr.]

Norbert nimmt mit der vorangestellten Bewertung in Absatz 5 auf den neuen Adressatenkreis bezug. Er liefert den MitarbeiterInnen bei Communications damit eine Strukturierungshilfe im Hinblick auf die Frage, ob die E-Mail für sie lesewürdig ist oder nicht. Solchermaßen weitergeleitete Nachrichten findet man vor allem in den Themenlisten, aber auch im Klönschnack-Ordner.

Beispiel 5 zeigt eine Veröffentlichung, die die am Thema („Betreff: Valentin", Z. 5) Interessierten adressiert („Wer seinen Schatz per INternet grüßen möchte", Z. 6):

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 11. Februar 1998 13:20
3 **Unterhaltung:** Valentin
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

5 **Betreff:** Valentin
6 Wer seinen Schatz per INternet grüßen möchte, kann dies
7 mit vorgefertigten Grußkarten und Gedichten von Microsoft tun

8 http://www.eu.microsoft.com/germany/valentin/

Adressierungsformen der Art: „Wen`s interessiert", „Für die, die es interessiert" usw. stellen eine Tip-Variante dar. Solchermaßen vorangestellte Einschränkungen des Adressatenkreises („Wer seinen Schatz per INternet grüßen möchte", Z. 6) ermöglichen es den LeserInnen eines Unternehmens, in dem ein sehr hohes E-Mail-Aufkommen herrscht, Relevanzen zu setzen. Die AbsenderIn kann dadurch ihre Verantwortung für die Versendung einer (in diesem Falle informellen) E-Mail trotz eines hohen E-Mail-Aufkommens gering halten.

Die Unbestimmtheit des erwartbaren Leserkreises kann sich jedoch nicht nur an den (fehlenden) Adressierungsformen zeigen, sondern ihr kann auch die Mehrfachversendung einer Nachricht geschuldet sein, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet am:** Mittwoch, 25. Juni 1997 14:13
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** WG: virtual conference

5 Hier fuer deine Info

6 ----------
7 **Von:** Norbert Schönrath
8 **Gesendet:** Thursday, June 5, 1997 2:53 PM
9 **An:** Content Distribution; Klönschnack
10 **Betreff:** WG: virtual conference

11 -----Ursprüngliche Nachricht-----
12 **Von:** Pierre Kerchner [SMTP:pkerchne@vwi.uni-karlsruhe.de]
13 **Gesendet am:** Dienstag, 3. Juni 1997 14:27
14 **An:** votalk@virtual-organization.net
15 **Betreff:** virtual conference

16 sorry, this announcement is only interestant for German speakers!
17 (because the conference is in German)

18 Hallo lieber Votalk-Leser,

19 Sehr bald findet eine virtuelle Konferenz
20 auch zum Thema virtuelle Unternehmen statt

21 Veranstalter ist die Universitaet Witten/Herdecke

22 http://www.uni-wh.de/de/wiwi/virtwirt/

23 Einfach mal reinschaun

24 Pierre Kerchner

Norbert (Z. 7) hat eine Nachricht, die er aus einer Diskussionsliste des Internets entnommen hat (Z. 14), am 5. Juni (Z. 8) an die beiden Listen „Content Distribution“ und „Klönschnack“ gesandt (Z. 9). Diese doppelte Archivierung erfolgt zum einen in einem thematisch absolut offenen Diskussionsforum mit vermutlich recht vielen Lesern („Klönschnack“) und andererseits in einem thematisch sehr eingegrenzten Diskussionsforum mit vermutlich weniger regelmäßigen Lesern („Content Distribution“). Des Weiteren hat Norbert (Z. 1) die E-Mail am 25. Juni (Z. 2) zusätzlich an Natalie (Z. 3) gesendet, von der er weiß, dass sie sich für das Thema sehr interessiert. Die Weiterleitung an die beiden internen Listen erfolgte ohne eine vor-

angestellte Adressierung und ohne Hinweis auf eine angedachte Lesart. Die Weiterleitung an Natalie enthält eine vorangestellte Rahmung, die Aufschluss darüber gibt, warum Norbert die Nachricht an sie richtet („Hier fuer deine Info“, Z. 5).

Eine Ursache für die doppelte Archivierung (in mehreren Listen), die Mehrfachversendung (sowohl an eine Liste als auch an persönliche Postfächer) und die Verwendung der Restkategorie „Klönschnack“ ist, abgesehen von der Unbestimmtheit des Leserkreises, zum Teil auch in der Unsicherheit, welche Liste für welche Nachricht jeweils die richtige ist, zu suchen. Obwohl mit der Mehrfachversendung letztlich mehr (Kommunikations-) Inhalte erzeugt werden, kann sie doch das schnellere Auffinden einer Nachricht ermöglichen und dadurch die computerisierte Verwaltungsarbeit erleichtern. Denn die Mehrfachablage einer Nachricht deutet nicht nur die Absicht des Absenders an, auf diesem Wege sicherzustellen, dass sie von möglichst vielen MitarbeiterInnen gelesen wird, sondern sie kann auch darauf abzielen, mehrere Kategorisierungsmöglichkeiten eines Dokumentes abzudecken.

7.7 Resümee

Der bei Communications notwendige umfangreiche Nachrichtenfluss stellt ein Strukturproblem des räumlich verteilten Arbeitens dar. Eine erste Lösung dieses Problems besteht in der Einrichtung von Diskussionslisten und in ihrer fein gegliederten Aufteilung. Aber auch in diese Diskussionslisten muss eine Ordnung gebracht werden, um einen übersichtlichen und damit für die tägliche Arbeit notwendig schnellen Zugriff zu ermöglichen. Die Abbildung der Firmenstruktur im Aufbau der Listen erleichtert dabei ein (Wieder-) Aufsuchen der virtuellen Fundstellen. Eine zweite Lösungsstrategie stellt die Einrichtung von „Favoriten“ dar, mit denen jede/-r MitarbeiterIn sich einen raschen und einfachen Zugang zu den für sie jeweils wichtigsten Nachrichten schafft. Der Umgang mit dem oben genannten Strukturproblem wird zudem durch den relativ kleinen MitarbeiterInnenstamm bei Communications erleichtert, der es (noch) erlaubt, ein Wissen darüber zu haben, welche/-r Mitarbeiter/-in sich jeweils mit welchen Arbeitsgebieten und -themen beschäftigt. Dieses Wissen ermöglicht es, nicht nur Nachrichten neben der Archivierung in Ordnern direkt an persönlich Interessierte zu senden, sondern auch bei den jeweils verantwortlichen MitarbeiterInnen den Ablageort einer bestimmten Nachricht abzufragen – sei es face-to-face, per Telefon oder über eine individuell adressierte E-Mail.

Diese Form des asynchronen Austausches in Kombination mit der gezielten Archivierung und Speicherung von Kommunikationsinhalten und Informationen an einer eindeutig definierten virtuellen Fundstelle bietet den MitarbeiterInnen einen Schutz vor Informationsüberflutung in ihrem eigenen Postfach: Da die E-Mails nicht automatisch an sie gesendet werden, werden MitarbeiterInnen nicht mit Informationen eingedeckt, die sie nicht benötigen. Stattdessen können diejenigen MitarbeiterInnen, die sich für ein bestimmtes Thema oder ein bestimmtes Projekt interessieren, dieses über das Gruppenprogramm – oder die Auswahl von „Favoriten“ – gezielt

aufsuchen. Durch die zentrale Archivierung wird die Belastung des Einzelnen reduziert, der andernfalls die in seinem Postfach eingehenden E-Mails zu filtern, in Ordnern zu speichern oder zu löschen hätte. Für die Unternehmensleitung ermöglicht die zentrale Organisation des Unternehmenswissens an einer definierten Stelle ebenfalls einen leichteren Wissenszugang.

Die elektronisch geführten Listen werden im beobachteten Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen kaum zur wechselseitigen Kommunikation, sondern vorwiegend als Ablagesystem für elektronische Dokumente und „abgeschlossene" Kommunikationen – E-Mails, eingescannte Fax-Dokumente, verschriftete Telefongespräche oder Gesprächsprotokolle genutzt. Das Medium E-Mail fungiert in den Listen dann – ähnlich einer Datenbank – nur noch als Trägermedium für die Informationen. Den auf die Dokumentation verlagerten Schwerpunkt zeigt auch die Verwendung von E-Mails im Durchschlagsystem an: MitarbeiterInnen nutzen an Listen gesandte E-Mails, die als Anhang Dokumente transportieren, zugleich für eine Sicherung ihrer Arbeitsergebnisse, oder E-Mails werden gleichzeitig oder auch temporär versetzt an mehrere Listen und / oder zusätzlich an die Postfächer von MitarbeiterInnen gesandt.

Auch Struktur und Aufbau der Nachrichten weisen auf ihren dokumentierenden Charakter hin. Die Listen-Mails, die nur aus eingebetteten Dokumenten, weitergeleiteten Nachrichten oder Links ohne rezipientenspezifischen Zuschnitt bestehen, stellen für die MitarbeiterInnen des beobachteten Unternehmens eine alltägliche Kommunikationsform dar. Die verschiedenen Möglichkeiten der (Nicht-) Adressierung zeigen dabei auf, dass der Leser einer Nachricht entscheiden muss, ob er sich angesprochen fühlt oder nicht. Damit verlagert sich auch die Verantwortung in Bezug auf die mit dem Wissensmanagement verbundene Verpflichtung, über alle Wissensbestände im Unternehmen zu informieren bzw. informiert zu sein: Der Absender einer Nachricht hat seiner Pflicht zur Informationsweitergabe Genüge getan. Ob die anderen MitarbeiterInnen nun ihrerseits ihre Pflicht zur Informationsaufnahme erfüllen, liegt bei ihnen.

8 Die Konstruktion der Unternehmenswelt im Intranet

8.1 Der Eintritt in „Bertie“ oder: Eine fiktive Romanwelt als Unternehmensmotto

Alle MitarbeiterInnen des Unternehmens haben Zugang zum firmeninternen Rechnernetz, dem Intranet.[239] Es handelt sich hierbei um ein Netzwerk verteilter HTML-Seiten, die über Links miteinander verbunden sind, so dass die NutzerInnen – als Alternative zum linearen Lesemodus (wie er z.B. typisch für das Lesen von in Papierform vorliegenden Berichten ist) – kreuz und quer durch die Seiten „browsen“, d.h. jeweils von einer Seite zu einer damit verlinkten anderen Seite (und zurück) springen können. Der Zugang zum Intranet erfolgt über einen Webbrowser,[240] den „Internet Explorer“.[241] Damit die Seiten nicht von beliebigen Personen eingesehen werden können, benötigt man – neben dem Wissen um die genaue Adresse des Intranets – ein Passwort, um Eintritt in das Netzwerk zu bekommen.[242] Die folgende Abbildung zeigt die Startseite des firmeninternen Netzwerks:

Abbildung 18: Startseite des internen Rechnernetzes

---

239 Unter Intranet wird ein firmeninternes Rechnernetz verstanden, über das bei Bedarf die gesamte computervermittelte Kommunikation ablaufen kann. Im beobachteten Unternehmen wird unter Intranet jedoch nur das im Folgenden beschriebene Instrument verstanden.

240 Ein Browser ist ein Navigationsprogramm, um HTML-Dokumente auf dem lokalen Rechner darstellen zu können.

241 Ein Zugang über einen anderen Browser ist technisch nicht möglich.

242 Selbstverständlich gibt es noch weitere technische Einrichtungen, die sogenannte Hacker vor dem Eintritt ins Intranet abwehren, wie z.B. einen Firewall.

Die Startseite des Intranets lässt sich neben der Tatsache, dass sie bei Aufruf als erstes „Bild“ erscheint, noch durch weitere Merkmale als Ausgangsseite identifizieren. So werden die MitarbeiterInnen auf dieser Seite (vordergründig) darüber informiert, wo sie sich befinden, nämlich bei „Bertie – dem internen Infoserver für alle CommunicatorInnen!“. Ein solch expliziter und exponierter Hinweis befindet sich nur auf dieser Seite. Der Begrüßungskontext verweist auf Begegnungen, mit denen der Eintritt in eine Interaktion assoziiert wird. Die Funktion dieser ersten Zeile liegt weniger darin, die AnwenderInnen des Intranets darüber aufzuklären, wo sie sich gerade befinden (angesichts des besonderen Zugangsverfahrens ist es unwahrscheinlich, dass sie unwissentlich bzw. unbeabsichtigt auf diese Seiten gelangt sind), sondern sie dienen in erster Linie dazu, diese „Willkommen“ zu heißen, auf diese Weise persönlich anzusprechen und damit letztlich auch aufzufordern, als AnwenderIn „dabeizubleiben“.

Begrüßungen leiten jeweils neue Kommunikationssituationen ein. Die Begrüßung bei „Bertie“ erscheint bei jedem Aufsuchen des Intranets, was vermuten lässt, dass die Besucher keine regelmäßigen „Gäste“ sind. Das „Willkommen“ verweist auf einen formalisierten Begegnungsrahmen. Auch dieser legt die Interpretation nahe, dass der Zugang zu den Intranetseiten eher selten stattfindet und das Intranet somit kein alltägliches bzw. mehrmals am Tag aufgesuchtes Medium darstellt. Tatsächlich ist es so, dass das Intranet von den meisten MitarbeiterInnen nicht (mehrmals) täglich genutzt wird. Es enthält vorwiegend abgeschlossene Dokumentationen, die zwar für die Vorbereitung von Projekten und die Zusammenarbeit im interdisziplinären Team benötigt werden, jedoch für die alltägliche Koordination der einzelnen Projektarbeiten nicht von Relevanz sind. Von den BerufsanfängerInnen bei Communications wird das Intranet, wie die noch folgenden Analysen zeigen, dagegen häufiger genutzt. Für diese birgt das Intranet viele Wissensbestände, die (noch) nicht zu ihrer „embodied practice“ gehören.

Die Begrüßungszeile liefert auch Angaben zum angedachten Adressatenkreis: Alle MitarbeiterInnen des Unternehmens („alle CommunicatorInnen“) sollen sich angesprochen fühlen. Hier verwundert zunächst die Explizitheit der Aufführung. So ist der Bezug auf einen uneingeschränkten Adressatenkreis zumeist weniger erwähnenswert als die Einschränkung des Adressatenkreises. Die ausdrückliche Ansprache aller MitarbeiterInnen macht deutlich, dass der oder die ProduzentIn des Intranets darum weiß, dass nicht alle MitarbeiterInnen dieses regelmäßig aufsuchen, und sie wirkt damit appellativ. Der Begriff „ComunicatorInnen“, mit dem die Adressierten identifiziert werden, kann als Selbstkategorisierung eines Mitglieds angesehen werden. Somit ist nicht anzunehmen, dass Externe die Intranetseiten erstellt haben. Es findet auf dieser Seite eine (einseitige) Kommunikation statt, was sich an der Begrüßung und der direkten Adressierung zeigt. Damit unterscheidet sich das Intranet von einer reinen Datenbankanwendung.

Das Intranet bei Communications zeichnet sich des Weiteren dadurch aus, dass es personifiziert ist: Es besitzt einen konkreten Namen, nämlich „Bertie“ (kodiert).

Es handelt sich hierbei um einen Namen, den die GründerInnen der Firma einem Roman entnommen haben. Dieser Roman ist den meisten MitarbeiterInnen bekannt. Aus Gesprächen weiß ich, dass einige MitarbeiterInnen zu Beginn ihrer Anstellung eigens aufgefordert wurden, ihn zu lesen. Diesem Roman sind auch andere Namen entnommen, mit denen Computer und Server benannt werden. Die Namen werden vor allem für die Adressvergabe im internen Netzwerk herangezogen (die Adressangabe im obigen Bild lautet z.B. „http: // bertie.communications.de“). Die Bezugnahme auf den persönlichen Namen von technischen Geräten findet sich nicht nur innerhalb der Medien selbst – beispielsweise auf den HTML-Seiten des Intranets oder bei der Auflistung von Festplatten im Netzwerk – sondern auch außerhalb der Medien, wenn die MitarbeiterInnen über das Intranet oder die verschiedenen Computer sprechen und schreiben und dabei die persönlichen Namen verwenden. Analog zu der damit verbundenen Geschlechtszuweisung wird auf das technische Utensil von den MitarbeiterInnen dann auch mit den entsprechenden Personal- und Possessivpronomen („er“, „sein“ etc.) Bezug genommen.

Für das Unternehmen hat die Namensanleihe den Vorteil, ein vorgegebenes System für die Vergabe für Passwörtern und Bezeichnungen zu haben, was als Arbeitserleichterung aufgefasst werden kann. Es ist damit auch möglich, sich die jeweils vergebenen Namen leichter zu merken und zuzuordnen. Vor allen Dingen stellt die Personifizierung von Gegenständen eine Möglichkeit dar, eine – wie auch immer individuell ausgestaltete – Beziehung zu ihnen aufzunehmen. Die einheitlich durchgeführte Namensvergabe für Geräte und Einrichtungen spiegelt dabei die irreale Romanwelt in einer realen Arbeitswelt wider. Diese Welt bietet den MitarbeiterInnen ein Identifizierungsangebot – zu dieser Welt und damit auch zu diesem Unternehmen dazuzugehören. Die mit „Bertie“ verbundene Romanwelt kann damit als Motto für (den Einstieg in) die Unternehmenswelt angesehen werden.

8.2 Die Funktion des Link- und Leitsystems für die Ausbildung einer (Firmen-) Identität

Dem Aufbau der Startseite (Abbildung 18) ist zu entnehmen, dass die MitarbeiterInnen von hier aus in die Inhaltsbereiche des Intranets vorstoßen können. Dies zeigen die blauen, mit Linien unterlegten Zeilen an. Diese Formatierungsart markiert die Zeile für die AnwenderInnen als Hyperlink. Die Inhalte sind an dieser Stelle zunächst auf vier Bereiche aufgeteilt („Fachthemen“, „Engineering“, „Prozesse & Standards“, „Strategie & Business Development“) und differenzieren sich erst auf den nächsten Ebenen weiter aus. MitarbeiterInnen, die nach Informationen zum Intranet an sich – beispielsweise zu seiner Nutzung oder zu seinem Aufbau – suchen, können sich in der Fußleiste direkt zur „Benutzerinfo“ (in der Abbildung ist nur die obere Hälfte des Schriftzugs sichtbar) „weiterlinken“. MitarbeiterInnen, die konkret nach einem bestimmten Thema suchen und sich nicht erst über verschiedene Links bis zu ihrem Ziel „durchklicken“ möchten, können unter „Suchseite des Info-

Web“ (in der Abbildung ist nur die obere Hälfte des Schriftzugs sichtbar) zu einer Seite gelangen, in der sie ein Schlagwort eingeben können. Wenn der von ihnen eingegebene Suchbegriff mit dem im Intranet vergebenen Schlagwort für das gesuchte Objekt übereinstimmt, können sie so direkt zur gewünschten Seite gelangen. Die Suchoption ist teilweise für spezielle Adressatenkreise zugeschnitten: für die Nicht-Geübten, die noch Informationen benötigen, gibt es die „Benutzerinfo“. Die Schlagwortsuche ist sowohl für Geübte geeignet, die die vergebenen Suchbegriffe schon kennen und damit den ihnen bekannten Suchweg abkürzen möchten, aber auch für Ungeübte, die nicht wissen, wohin sie blättern müssen und so versuchen, Zeit einzusparen.

Anhand der Seite „Fachthemen“ wird im Folgenden exemplarisch aufgezeigt, wie ein Thema im Intranet aufbereitet bzw. dargestellt wird. Unter „Fachthemen“ lassen sich Informationen zu den bei Communications praktizierten Arbeitsgebieten bzw. zu den angebotenen Produktbereichen finden. Für jeden Produktbereich gibt es einen Verantwortlichen, der die entsprechende Intranetseite pflegt. Dies bedeutet nicht, dass er oder sie dessen Inhalte allein erstellt. Die von den anderen MitarbeiterInnen erstellten Beiträge gehen zunächst an ihn, werden dann gegebenenfalls überarbeitet und anschließend ins Netzwerk eingebaut. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Ausgangsseite der Fachthemen:

Abbildung 19: Einstiegsseite in die „Fachthemen“[243]

243 Als solche werden im Folgenden die HTML-Seiten bezeichnet, die einen Gesamtüberblick über das jeweilige Thema liefern und mit Links auf sogenannte „Unterseiten“, d.h. auf Unterpunkte eines Themas verweisen.

Dieser Seite ist zu entnehmen, dass sich die Fachthemen selbst wiederum in die Themenbereiche „Management Consulting“, „Application and Technology Consulting“ und „Risk Management“ ausdifferenzieren. Das in der Unternehmenskultur verankerte Prinzip der weitest gehenden Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen spiegelt sich in der Struktur des Intranets wider: Die HTML-Seiten werden von verschiedenen Personen unabhängig voneinander erstellt. Auffällig erscheint hier die Aufführung der englischsprachigen Fachbegriffe in Kombination mit einem einfachen Hinweis („von“) auf die Vornamen der ProduzentInnen dieser Seiten. Dies ist nur in Unternehmen mit einem kleinen MitarbeiterInnenstamm und unformalisierten Begegnungsformen (das Anreden über Vornamen, Duzen usw.) möglich. Die Angabe hat für die jeweils anderen MitarbeiterInnen den Vorteil, Kontakt mit den Verantwortlichen aufnehmen zu können, um beispielsweise weitere Informationen zu dem von ihnen gesuchten Thema zu erhalten.
Sowohl der Download aus dem Intranet auf den eigenen Rechner als auch das Versenden bzw. „Einhängen“ von Dateien auf das Intranet erfolgt über FTP, ein Dateitransferprotokoll. Die solchermaßen in das Intranet eingebauten Wissensinhalte finden sich zum Teil auf der HTML-Seite wieder, beispielsweise wenn auf einer solchen Seite beschrieben wird, wie man bei Communications elektronisch seinen Urlaubsantrag einreicht. Zum Teil verweist eine Seite jedoch nur auf einen Wissensinhalt, indem sie entweder auf die entsprechende Seite weiterleitet (so enthält die Startseite beispielsweise einen Verweis auf „Engineering“, ohne an dieser Stelle selbst eine Information zum Thema zu liefern) oder den Download von Dokumenten – wie z.B. Arbeitsberichten oder methodischen Arbeitsanleitungen – ermöglicht, die dann die gesuchten Wissensinhalte transportieren. Auch die gezeigte „Fachthemenseite“ kann als bloße „Verweisungsseite“ aufgefasst werden, die selbst keine Fachinformationen transportiert, sondern nur zu den verlinkten Unterseiten weiterleitet, beispielsweise zum Thema Management Consulting:

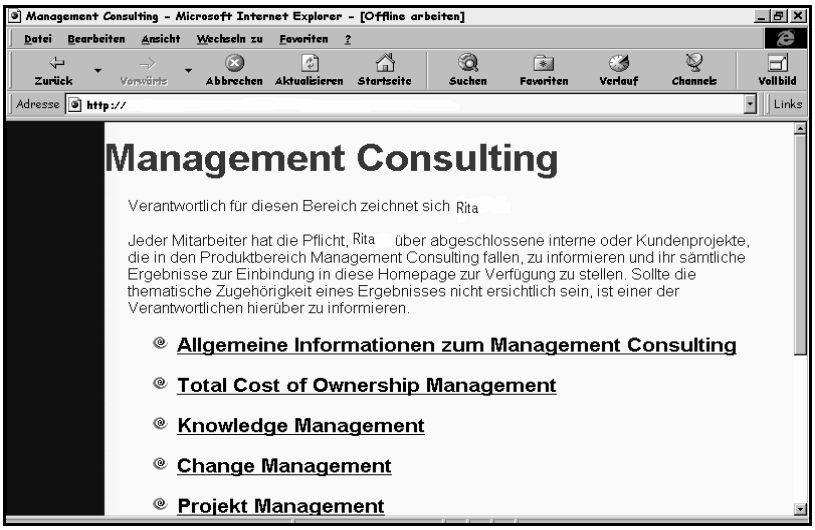


Abbildung 20: Einstiegsseite in den Themenbereich „Management Consulting“

Aber auch hier erhält der Anwender noch keine inhaltlichen Informationen zum Thema. Man erfährt nochmals, wer für den Themenbereich verantwortlich ist (Rita). Auffällig ist an dieser Stelle die formalisierte, für ein vernetztes Unternehmen der Beratungsbranche auch altertümlich anmutende Sprache („zeichnet sich Rita"). Die darauf folgenden Ausführungen zeigen an, warum das Wissen um die Betreuer einer Seite nicht nur für potentielle Nachfragen und / oder Beschwerden relevant ist: So erfahren die diese Seite aufsuchenden MitarbeiterInnen, dass sie Rita ihre Arbeitsergebnisse und -produkte, die in irgendeiner Form zu diesem Thema zu zählen sind, weiterzuleiten haben, damit diese von ihr in das Intranet „eingehängt" werden können. Der autoritäre Sprachstil („Jeder Mitarbeiter hat die Pflicht") passt dabei in gewisser Hinsicht zum formalisierten Stil der ersten Zeile. Inhaltlich handelt es sich bei dieser Seite um eine „Meta-Einleitung", die den Umgang mit diesem Fachthema im Intranet regelt. Diese Anleitung ist nicht an alle MitarbeiterInnen des interdisziplinären Teams adressiert – diejenigen, die sich über das Thema lediglich informieren wollen, sind nicht angesprochen –, sondern wendet sich nur an die in diesem Bereich arbeitenden MitarbeiterInnen. Erst nach dieser Anweisung teilt sich diese Seite in weitere Verzweigungspunkte bzw. Unterthemen auf.

Solche „Verweisungsseiten" erfüllen neben der in ihnen angelegten Funktion (des Weiterleitens und Verweisens) in diesem Unternehmen eine weitere wichtige Aufgabe: Durch das Linksystem wird es den MitarbeiterInnen möglich, einen Überblick über den Aufbau, den Zusammenhang und das Zusammenspiel der einzelnen Arbeitsthemen und -projekte bei Communications zu erhalten. Denn bei der Arbeit mit und in einem interdisziplinären, verteilt operierenden Team stellt sich den MitarbeiterInnen regelmäßig das Problem, sich auch in den von ihnen nicht praktizierten Arbeitsgebieten bzw. in den Projekten, in die sie nicht involviert sind, auszukennen, um die in der alltäglichen Arbeit anfallenden Aufgaben lösen zu können, also z.B. um Kunden darüber Auskunft geben zu können, welche Beratungsprodukte bei Communications angeboten werden. Aber auch für das Verfassen eines gemeinsamen, einheitlichen Projektberichtes wird das Wissen anderer MitarbeiterInnen benötigt.

Das Intranet hilft den MitarbeiterInnen aber auch bei der Zuordnung der eigenen Person bzw. der eigenen Arbeitsleistung zum Unternehmen und seinen Produktbereichen. Das Unternehmen verfügt jedoch weder über ausgeprägte hierarchische Arbeitsstrukturen, die Zuordnungen ermöglichen, noch gibt es im Rahmen von verteilten Arbeitsorten und –zeiten örtliche bzw. real sichtbare Signale, wie z.B. Abteilungsschilder, die Beschriftung von Arbeitszimmern oder die wechselseitige Ansprache und Bezugnahme unter den MitarbeiterInnen, die den Aufbau des Unternehmens reflektieren könnten. Dieses fehlende Ordnungssystem wird im untersuchten Unternehmen auf eine andere Art und Weise hergestellt, nämlich über die Struktur des Intranets. Es leistet damit (s)einen Beitrag zur Identitätsfindung der (neuen) MitarbeiterInnen.

Im Zusammenhang mit der Abbildung der Organisationswelt im Intranet wird jedoch nicht nur Ordnung in ein System gebracht, das sich real nicht abbilden lässt, sondern auch ein Beitrag zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur geschaffen: Fast alle Seiten des Intranets weisen eine einheitliche Struktur auf (siehe dazu auch die Abbildungen 23-25): Das Thema der Seite steht in großen roten Lettern am oberen Rand der Seite. Am linken Rand befindet sich ein blauer Balken. Die Farbe blau findet sich in verschiedenen Farbschattierungen (bis hin zu blau-grün) auch auf der Homepage des Unternehmens, auf Visitenkarten, auf Briefköpfen und Produktprospekten, und sie gehört somit zum Corporate Design. Die auffällige Verwendung der Farbe rot (in fett und groß formatierter Schrift) ist jedoch spezifisch für das Intranet. Der Hintergrund ist weiß gehalten, wodurch sich die (zumeist blaue) Schrift deutlich absetzt. Alle gesichteten Hyperlinks haben dieselbe Farbe, nämlich schwarz. Des Weiteren werden einheitliche Aufzählungszeichen („Schnecken“) verwendet. Auch der Schrifttyp und die Schriftgröße sind einheitlich gestaltet. Jede Seite endet mit einer horizontalen Linie, die den jeweiligen Inhalt von den separat am Ende aufgeführten Angaben und / oder Links zu „Datum“, „Home“, „Benutzerinfo“ und ähnlichen technischen Kategorien trennt. Diese einheitliche Gestaltung – von der äußeren Form bis hin zur thematischen Aufgliederung – findet sich vor allem auf den ersten Verweisungs- bzw. Einführungsseiten wieder, also den Seiten, die von allen MitarbeiterInnen angewählt werden müssen, um bis zu einem bestimmten Thema vorzustoßen. Diese Eingangsseiten werden von der MitarbeiterIn Lena zentral erstellt und verwaltet. Die themenspezifischen Seiten auf den tieferen Gliederungsebenen sind dagegen individueller gestaltet. Hier zeigt sich die Zusammenstellung der Inhalte durch verschiedene MitarbeiterInnen.

Das Intranet verleiht dem Unternehmen durch die einheitliche Ausgestaltung eine Corporate Identity, die jedoch in diesem Fall nicht – wie sonst üblich – im Dienste einer vorteilhaften Außendarstellung steht, sondern die es auch den MitarbeiterInnen ermöglicht, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Im Falle von Communications zeigt sich gewissermaßen das Gesicht des Unternehmens (erst) in der Struktur und Gestaltung des Intranets. Die Mediatisierung bildet dabei die reale Organisationsstruktur (zum Großteil) nicht (nur) ab bzw. nach, sondern stellt sie durch die mediale Bündelung der Inhalte erst her: So „existiert“ beispielsweise das Team Management Consulting – abgesehen von einigen wenigen, eigens einberufenen Zusammenkünften – nicht real, sondern nur im Intranet sowie im Gruppenprogramm im Rahmen einer Verteilerliste und einer internen Diskussionsliste. Dementsprechend tragen auch diese Listen durch ihre Existenz und mit ihren Bezeichnungen zur Gruppenbildung und Identitätsstiftung bei.

8.3 Werben, Motivieren und Verpflichten: Die verschiedenen Codes des Intranets

Im Folgenden soll nun – stellvertretend für andere Fachthemenseiten – der erste Verweisungspunkt der Eingangsseite zum Management Consulting mit „Allgemeinen Informationen zum Management Consulting“ näher beleuchtet werden:[244]

Allgemeine Informationen zum Management Consulting
Willkommen beim Management Consulting!

Auf den Seiten zu diesem Thema findet Ihr Beiträge und Vorträge von Mitarbeitern, Artikel aus dem Internet und insbesondere die Projektergebnisse. Die Projektergebnisse sind nach dem Thema und nicht nach Kunden gegliedert, so dass unser geballter Wissensstand auf einen Blick erkennbar ist!
Für einen schnellen Überblick über die Produkte im Management Consulting hier die Produktinformationen:

- Management Consulting
- Prozeßmanagement
- Projektmanagement
- Total Cost of Ownership
- Knowledge Management
- Change Management

Viel Spaß beim Stöbern !

Home Stand: 27.05.98

Abbildung 21: Erste Verzweigungsseite des Themenbereichs „Management Consulting“

Diese Seite richtet sich an alle MitarbeiterInnen bei Communications. Es taucht keine spezifische Adressierung auf, mit der bestimmte Gruppen ein- oder ausgeschlossen werden. Die Verfasserin fasst die Seite als Startseite des Themas auf, indem sie die AnwenderInnen „willkommen“ heißt. Das mit dem Gruß verbundene Moment persönlicher Expressivität drückt sich in der Verwendung des Ausrufezeichens aus. Im Folgenden erhalten die MitarbeiterInnen Informationen, was sie auf den folgenden Themenseiten vorfinden werden (nämlich Beiträge, Vorträge und Projektberichte) und welche Funktion diese Seiten wahrnehmen sollen (der „geballte Wissensstand“ soll dargestellt und auf einen Blick erkennbar sein). Hier verweist die Sprache („geballter Wissensstand“; „Viel Spaß beim Stöbern !“) auf den im Unternehmen gepflegten Jargon, der viele Formulierungen aus dem Bereich moderner Managementmethoden übernimmt. Damit werden die Inhalte auf dem Intranet zum einen angepriesen, zum anderen werden die MitarbeiterInnen darauf „eingeschworen“.

[244] Diese Intranet-Seite ist in ein Textverarbeitungsprogramm exportiert worden. Damit ist es – im Gegensatz zu einem Bildschirmmitschnitt – möglich, den gesamten Inhalt zu betrachten. Einige Gestaltungselemente gehen dabei jedoch verloren.

Ein Verzweigungspunkt führt von der Startseite aus zum Bereich „Engineering“. Die folgende Abbildung zeigt die entsprechende Einstiegsseite:

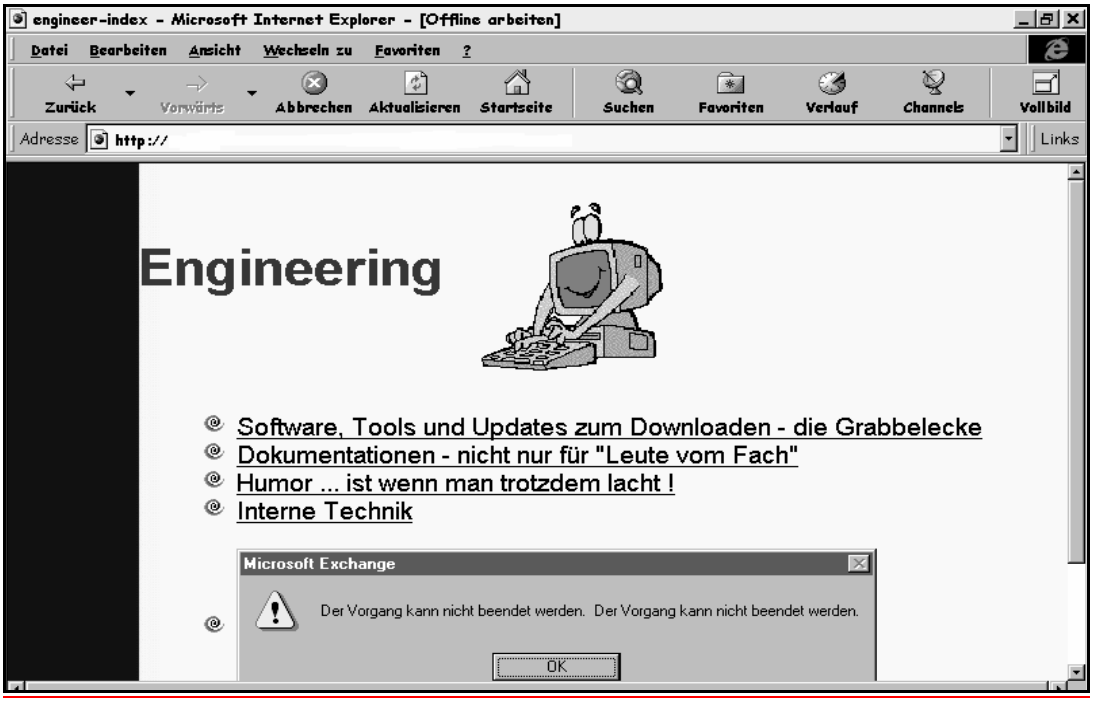


Abbildung 22: Einstiegsseite zum „Engineering“

Auf diesen Seiten finden die MitarbeiterInnen Hilfestellungen zum Umgang mit technischen Problemen. So bieten diese Seiten unter anderem Zugang zu bestimmter Software, was vor allem für die im Home-Office und mit Laptop beim Kunden arbeitenden MitarbeiterInnen wichtig ist (erster und zweiter Spiegelstrich). Im Büro (mehr oder weniger regelmäßig arbeitende) MitarbeiterInnen können die benötigte Software auch direkt von CD-ROM auf ihre mitgebrachten Laptops installieren oder die Software-CDs für kurze Zeit mit nach Hause nehmen, um dort die Aktualisierungen durchzuführen. Auch die Engineering-Seite richtet sich zunächst an alle MitarbeiterInnen des Unternehmens, es liegt also keine adressatenspezifische Einschränkung vor. In der zweiten Aufzählungszeile wird jedoch mit „nicht nur für „Leute vom Fach““ darauf Bezug genommen, dass es zum Thema Engineering zwei Adressatenkreise gibt, nämlich Leute vom Fach (die mit Engineering vertraut sind) und diejenigen, die „nicht vom Fach“ sind. Die Aufführung einer der beiden Adressatengruppen macht über die Formulierung ex negativo beide explizit und verbindet sie so zu einer Gesamtheit, nämlich der aller MitarbeiterInnen bei Communications. Die Erwähnung beider Gruppen könnte dementsprechend hier als redundant erscheinen. Der Zusatz „nicht nur vom Fach“ kann bei den Fachfremden Interesse an der Nutzung dieser Seiten wecken (indem signalisiert wird, dass die Dokumentatio-

nen auch für sie geeignet sind und dass diese sie anwenden können, ohne dafür ein Spezialwissen zu benötigen). Diese Seite illustriert die Verwendung eines weiteren Jargons, der für einige der Intranetseiten typisch ist, nämlich die Sprache extensiver ComputeranwenderInnen (z.B. im Netz „stöbern“, die „Grabbelecke“). Auch damit sollen die MitarbeiterInnen zur Nutzung des Intranets motiviert werden.

Unter dem Verzweigungspunkt „Prozesse & Standards“ finden sich all die Inhalte, die den Ablauf und die Organisation der Arbeit im Unternehmen betreffen, wie z.B. Angaben zu Telefonnummern, Vorlagen, um Reisekosten einzureichen usw. Diese Informationen sind für alle MitarbeiterInnen, die (noch) nicht um sie wissen, von Interesse. Eine der dazugehörigen Unterseiten sieht folgendermaßen aus:

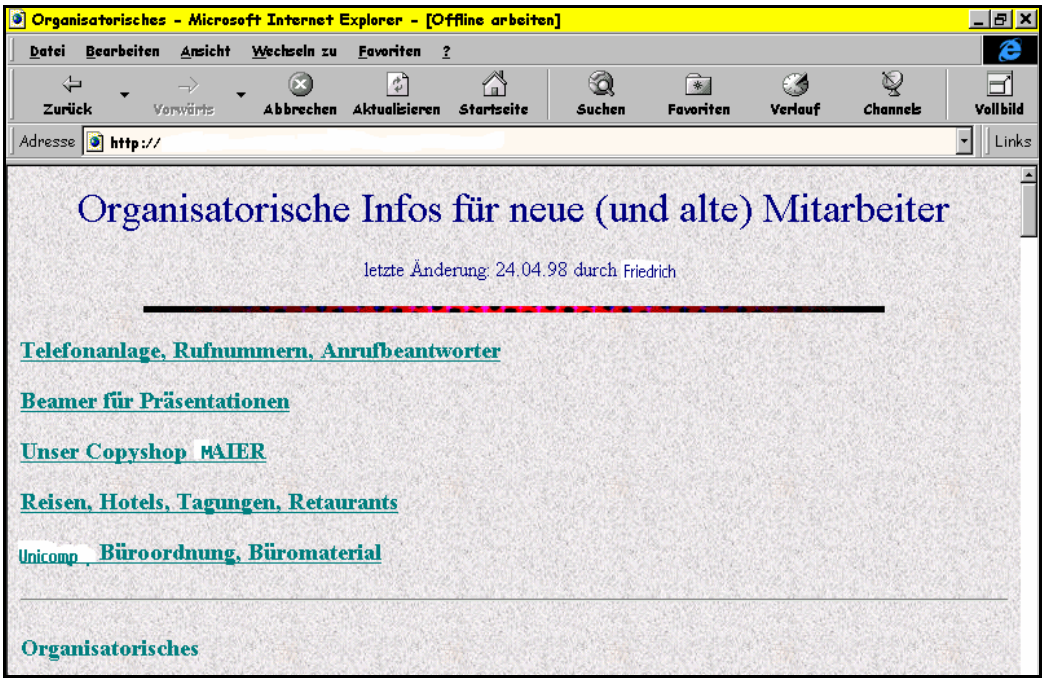


Abbildung 23: Organisatorische Informationen im Intranet

Die Bezeichnung „Organisatorische Infos für neue (und alte) Mitarbeiter“ spricht zwei verschiedene Adressatengruppen an. Durch das „und“ wird aus den zuvor dichotomisierten Gruppen eine gemeinsame Gruppe – die aller MitarbeiterInnen von Communications – gemacht. Auch hier erscheint die Aufführung beider Gruppen zunächst wieder als redundant. Die Reihenfolge, in der sie genannt werden, und die Einklammerung der „alten MitarbeiterInnen“ („(und alte)“) markiert jedoch die Präferenzstruktur, nämlich dass sich die Seiten vor allem an neue MitarbeiterInnen richten. Gleichzeitig wird hier deutlich gemacht, dass die „Fehler“ der „Neuen“ auch von den „Alten“ gemacht werden (können). Der Ersteller dieser Seite (Friedrich) bringt damit zum Ausdruck, dass auch ältere MitarbeiterInnen hin und wieder auf

die Wissensbestände des Intranets angewiesen sind. Des Weiteren findet sich auf dieser Seite ein Hinweis auf Gruppenzugehörigkeit („unser Copyshop Maier“), der über den Kopf der HTML-Seite hinaus („letzte Änderung: 24.04.98 durch Friedrich“) markiert, dass die Seite von einem Mitarbeiter des Unternehmens (für die anderen MitarbeiterInnen) erstellt wurde.

Auf der Intranetseite des Themenbereichs „Management Consulting“ (Abbildung 21) fehlen – wie auch auf den anderen Einstiegsseiten – die fachlichen Informationen zum Thema. Diese finden sich erst unter den darauf folgenden Verzweigungspunkten wieder. Abbildung 24 zeigt als Beispiel eines der Unterthemen der Seite „Management Consulting“:

Abbildung 24: Einstiegsseite in das Fachthema „Total Cost of Ownership“

Der erste Abschnitt („Je stärker überbordende IT-Budgets [...] ist wichtig für unsere Zielgruppe“) verdeutlicht den Bedeutungsgehalt dieses Themas für die MitarbeiterInnen. Hier verweist die Lexik auf den Kontext der Akquise, womit die Vorzüge des Unternehmens angepriesen werden. Die „Beschwörung“ der Gruppe erfolgt hier über Kategorien der Gruppenzugehörigkeit („unsere Kunden“, „unsere Zielgruppe“). Das Thema ist so aufbereitet, dass es ohne größere Umformulierungen auch an Externe, beispielsweise an Kunden, weitergegeben werden könnte. Eine mögliche Ursache dafür, warum viele der Themen- und Projektseiten in ihrem Recipient Design solchermaßen kundenspezifisch aufbereitet sind, könnte darin liegen, dass die MitarbeiterInnen ihre Themen bzw. Projektarbeiten (zunächst) für ihre Kunden

erstellen. Das einmal Erarbeitete wird dann aus Gründen der Zeitersparnis entweder genau so belassen oder nur gering überarbeitet und in einem darauf folgenden zweiten Schritt ins Intranet „gehängt“. Eine solche Vorgehensweise, die sich aus der Rang- und Reihenfolge der Arbeitsanforderungen ergibt, bietet neben der damit verbundenen Arbeitserleichterung noch weitere Vorteile. Für die MitarbeiterInnen aus den jeweils anderen Arbeitsbereichen, denen dieses Thema und / oder Projekt genauso fachfremd sein kann wie einem Kunden, bietet sich so die Chance, sich das Thema ihrem Wissensstand entsprechend anzueignen. Das bedeutet, dass sich das Recipient Design für Externe bzw. Kunden vom spezifischen Recipient Design für ein interdisziplinäres Team kaum unterscheidet.

Zu einem kundenspezifischen Recipient Design gehört es auch, ein Thema zu „verkaufen“, d.h. es sprachlich anzupreisen (was für die davor liegenden Seiten z.T. schon aufgezeigt wurde). Dies gilt auch für die themen- und projektbezogenen Seiten im untersuchten Intranet, denn hier müssen die Themen intern ebenfalls „verkauft“ werden, um MitarbeiterInnen, die nicht in diesem Bereich arbeiten, deutlich zu machen, wie wichtig dieser ist und was er leistet. Dabei ist es ein Anliegen, dass MitarbeiterInnen versuchen sollen, bislang von den Kunden noch nicht gewünschte Leistungen, die von den KollegInnen übernommen werden können, an die Kunden zu vermitteln. Das kundenspezifische Recipient Design enthält jedoch nicht nur Formulierungen aus Projektberichten, sondern auch solche, die von der Homepage des Unternehmens bzw. von anderen durch die Firmenleitung erstellten Darstellungen übernommen sind (z.B. einem Prospekt, einer E-Mail usw.). Zum einen Teil lässt sich aus der Übernahme solcher Formulierungen ablesen, dass die Produzenten vielleicht (noch) nicht auf eigene Formulierungen zurückgreifen können (oder wollen). Zum anderen deutet die Übernahme solcher Formulierungen (beispielsweise „geballter Wissensstand“) an, dass damit auch Inhalte der Firmenideologie transportiert werden („wir sind ambitionierte Newcomer, die nur zu wichtigen Beratungsthema(en) arbeiten, was wichtig für unsere Zielgruppe ist“). Dies zeigt sich nicht nur an Bedeutungsmarkierern wie „wichtig“, „stark“ und „optimal“, sondern auch an der Verwendung der Possessivpronomen der 1. Person Plural („wir“, „uns“). Diese lassen darauf schließen, dass eine Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sowie ein Teambewusstsein gewünscht werden.

Über alle Seiten des Intranets hinweg werden die MitarbeiterInnen explizit und implizit dazu aufgefordert, sich an diesem Medium nicht nur passiv – durch „Linken“ und Lesen – , sondern auch aktiv zu beteiligen. So enthält die „Management Consulting“-Seite (Abbildung 20) beispielsweise die explizite Aufforderung: „Jeder Mitarbeiter hat die Pflicht, Rita [...] zu informieren und ihr sämtliche Ergebnisse zur Einbindung in diese Homepage mitzuteilen“. Die darauf folgende Verzweigung (Abbildung 21) endet mit „Viel Spaß beim Stöbern !“, einer verpackten und damit impliziten Handlungsaufforderung zur Wissensaneignung. Auch die Seite „Pooh’s Consultant Corner“ enthält eine solche Handlungsaufforderung:

Abbildung 25: Die Pooh's Consultant Corner

„Pooh's Consultant Corner" stellt ein weiteres Beispiel für die Übernahme einer fiktiven Welt dar, nämlich der Welt des Bären Pooh.[245] Auf diese fiktive Welt wird, abgesehen von der Namensgebung der Seite, auch durch eine Abbildung von Pooh dem Bären (oben rechts, mit einem Buch auf einem Kissen sitzend) verwiesen. Im ersten Absatz wird Pooh als Figur eingeführt. Es werden seine Eigenschaften und Verhaltensweisen beschrieben, durch die ein Bezug zur Beratungsarbeit gegeben ist. Dabei wird vor allem Pooh's Stellung als Problemlöser betont. Seine besondere Fähigkeit als „Bär von geringem Verstand" liegt in einer einfachen Herangehensweise an komplizierte Probleme. Der Bezug zur dargestellten Intranetseite wird im zweiten Absatz hergestellt, indem auf ihre Funktion verwiesen wird: Sie soll ebenfalls „einfache Antworten auf viele Fragen" geben. Im dritten Abschnitt werden die MitarbeiterInnen angesprochen. Sie werden explizit zur Mitarbeit im vorliegenden Medium aufgerufen („Feedback und Verbesserungsvorschläge sind deutlich erwünscht") und auch implizit zur Teilnahme an der Diskussion in einem anderen Medium, dem Gruppenprogramm und seinen Diskussionsformen, aufgefordert („Zur weiteren Diskussion steht [...] zur Verfügung"). Darüber hinaus werden die MitarbeiterInnen auch über das in der gelben Titelleiste aufgenommene Motto adressiert, das durch seine Voranstellung Gültigkeit für die gesamte Intranetseite und damit

245 Die Figur des Bären Pooh ist aus einer Kinderbuchreihe, aber auch aus Zeitungs- und Zeitschriftenrubriken bekannt. Sie gehört nicht zur Romanwelt des „Bertie".

auch für die darin abgebildete Welt hat: „Let's make things better: together!". Hier erfolgt durch die englischsprachige, im Stile eines Slogans gestaltete Formulierung eine Modalisierung, die die Handlungsaufforderung implizit hält.

Die auf den verschiedenen, z.T. individuell (von den verschiedenen MitarbeiterInnen) gestalteten Intranetseiten (die „Pooh's Consultant Corner" bietet hierfür ein Beispiel) punktuell enthaltenen Handlungsaufforderungen werden ergänzt durch eine systematische Animationsstruktur der einheitlich gestalteten Seiten. So verfügen sogenannte „verwaiste" Seiten analog zu ihrer einheitlichen farblichen Gestaltung und dem über alle Seiten hinweg gleichen, quasi „durchdeklinierten" Aufbau folgende standardisierte Eintragung:

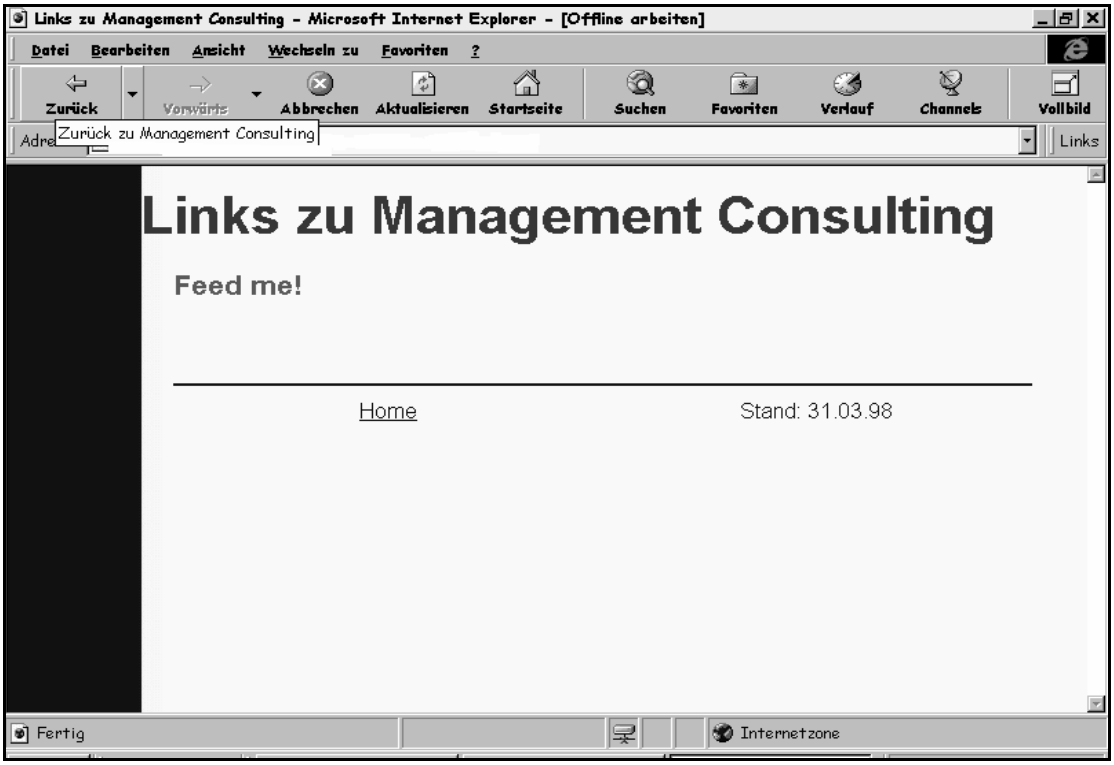


Abbildung 26: Einstiegsseite zum Bereich „Links zu Management Consulting"

Das „Feed me!" stellt mit seiner englischen Formulierung eine Modalisierung dar. Das Intranet und seine Seiten werden in gewisser Form personifiziert bzw. zu einem lebenden Wesen macht, das gefüttert werden muss. Der handlungsauffordernde Charakter dieser imperativischen Formulierung wird durch das Ausrufezeichen zusätzlich betont. Die unterschiedliche Farbgestaltung (rot versus grün) und Absatzgestaltung betont die einzelnen Textelemente bzw. hebt sie hervor. Diese Seite wird wie alle anderen Einstiegsseiten zentral von Lena organisiert, wodurch eine einheitliche Struktur gewährleistet wird.

Deutlich wird auf den hier gezeigten Seiten des Intranets die für dieses Medium typische Mischung der verschiedenen Codes: So wechseln sich im Befehlston erstellte Formulierungen wie „deutlich erwünscht“ mit den auf verschiedene Art und Weise indirekt gehaltenen Appellen (wie z.B. „Viel Spaß beim Stöbern !“) ab und verweisen damit sowohl auf den Kontext der Werbung – durch die Anpreisung der Inhalte und die voran- oder nachgestellten Mottos – als auch auf den Kontext einer asymmetrischen Machtbeziehung, die sich vor allem in den einheitlich erstellten Firmenseiten zeigt. Je nach Codierung versucht die Firmenleitung die MitarbeiterInnen damit zur aktiven Nutzung des Intranets anzuwerben bzw. zu verpflichten.

8.4 Resümee

Das Intranet erfüllt zunächst die Funktion eines Archivs für die im Unternehmen erarbeiteten Wissensbestände. Die verwendeten expliziten und impliziten Handlungsaufforderungen verweisen darauf, dass sich alle MitarbeiterInnen an der Wissensaneignung und -verbreitung zu beteiligen haben. Während in einem hierarchisch organisierten Unternehmen Nicht-Wissen noch als legitim gelten kann, ist der Besitz von Wissen in einer nicht-hierarchisch organisierten Beratungsgesellschaft, bei der alle MitarbeiterInnen des Unternehmens dieses nach außen hin zu vertreten haben, notwendig und damit obligatorisch. Im Gegensatz zu den Inhalten der öffentlichen Ordner des Gruppenprogramms, die den „process in doing“ reflektieren, werden im Intranet jedoch nur inhaltlich abgeschlossene Dokumente ablegt. Das Intranet ist somit ein Archiv für interaktiv abgesicherte Erkenntnisse. Gerade aufgrund des Fehlens wechselseitiger Kommunikation ist sein Stellenwert, auch im Rahmen der Koordination der Projektarbeiten und der Kooperation der MitarbeiterInnen, geringer als der des Gruppenprogramms. Dementsprechend wird von den MitarbeiterInnen auch der Aspekt der permanenten Zugriffsmöglichkeit auf das Intranet als nicht so relevant angesehen: So behindert der Ausfall des Intranets über ein bis zwei Tage hinweg die meisten MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit nicht, da dieses Instrument von ihnen nicht täglich (bzw. mehrmals täglich) genutzt wird. Demgegenüber werden mit dem Gruppenprogramm Inhalte der „daily-work“ verteilt, auf die, wenn möglich, jederzeit ein Zugriff möglich sein sollte. Das offiziös anmutende Recipient Design, das die LeserInnen nur wie vorübergehende Gäste behandelt, verweist auf diesen eher unregelmäßigen bzw. seltenen Zugriff und nimmt damit auch Bezug auf die hohe Fluktuationsrate der MitarbeiterInnen. Die auf einigen Seiten erwartete Neugierde für das sogenannte „Stöbern“ im Netz ist ebenso vor allem den Neulingen im Unternehmen zuzuschreiben.

Implizit wird über den Aufbau und die Struktur des Intranets eine Ordnung in die Organisation gebracht, die real so nicht gegeben ist. Die Spiegelung der Unternehmenswelt liefert den MitarbeiterInnen dabei mehrere Identifizierungsangebote, die von der irrealen Romanwelt bis hin zur real praktizierten Firmenideologie reichen. Über verschiedene Codes – von der modernen (zumeist englischen) Management-

sprache über die der Akquise bzw. Anwerbung bis hin zu der für häufige Computeranwender typischen Verwendung der (englischen) Computersprache – versucht das Unternehmen nicht nur, die MitarbeiterInnen zu einer aktiven Nutzung des Intranets zu motivieren bzw. zu verpflichten, sondern es wird auch eine starke Bindung über die offerierten Identifikationsangebote angestrebt. Kategorien der Gruppenzugehörigkeit sollen dabei das Teambewusstsein stärken.

9 Die funktionelle Integration der Medien

9.1 Die Funktion der Homepage für die Ausbildung einer Firmenidentität

Die Homepage des Unternehmens besteht aus mehreren zusammengehörigen Informationsseiten, die öffentlich über das Internet bzw. das World Wide Web mit Hilfe eines Browsers zugänglich sind. Analog zu dem von Firmen erstellten Informationsmaterial in Form von Broschüren, Faltblättern u.Ä. handelt es sich bei den Internetseiten des Unternehmens um eine an Externe gerichtete Unternehmensdarstellung: Interessierte können sich hier Informationen allgemeinerer und spezifischer Art zum Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen einholen. Folgende Abbildung zeigt die Startseite:

Abbildung 27: Startseite der Homepage von Communications

Auf dieser Startseite erhalten Interessierte noch keine Informationen zum Unternehmen. Das Unternehmen gibt zwei Online-Zeitschriften heraus, die jeweils wechselnde Beiträge zu aktuellen Themen der IT-Branche bieten. Eines dieser Organe stellt seit Januar 1998 die Eingangsstartseite dar. Diese Seite wird monatlich aktualisiert (so ist auf dem obigen Bild in der linken oberen Ecke die entsprechende Mo-

nats- und Jahresangabe – Juni 1998 – zu erkennen). Der über die beiden Online-Magazine vermittelte Zugang zu den unternehmensbezogenen Internetseiten stellt einen Versuch dar, Kunden über das Vermitteln für sie interessanter Informationen an das Unternehmen zu binden. Um etwas lesen zu können – seien es die einzelnen Rubriken des auf dieser Seite angezeigten „Newsmagazine“ oder auch andere Informationen rund um das Unternehmen – , müssen sich die AnwenderInnen die Navigationsleiste einblenden lassen. Die Startseite selbst kann damit nur als reine „Titelseite“ angesehen werden.

Zur Link-Auswahl der Navigationsleiste zählt zum einen das Archiv, über das auf alle Artikel und Schriften der Online-Zeitschriften zugegriffen werden kann. Darüber hinaus bietet die Navigationsleiste über die Schaltflächen „Kontakt“ und „Feedback“ die Möglichkeit, direkt über E-Mail mit dem Unternehmen bzw. seinen Vertretern in Kontakt zu treten; über den Link „Search“ kann gezielt nach Informationen gesucht werden. Ein weiterer Link der Navigationsleiste führt zu Informationen rund um das Unternehmen:

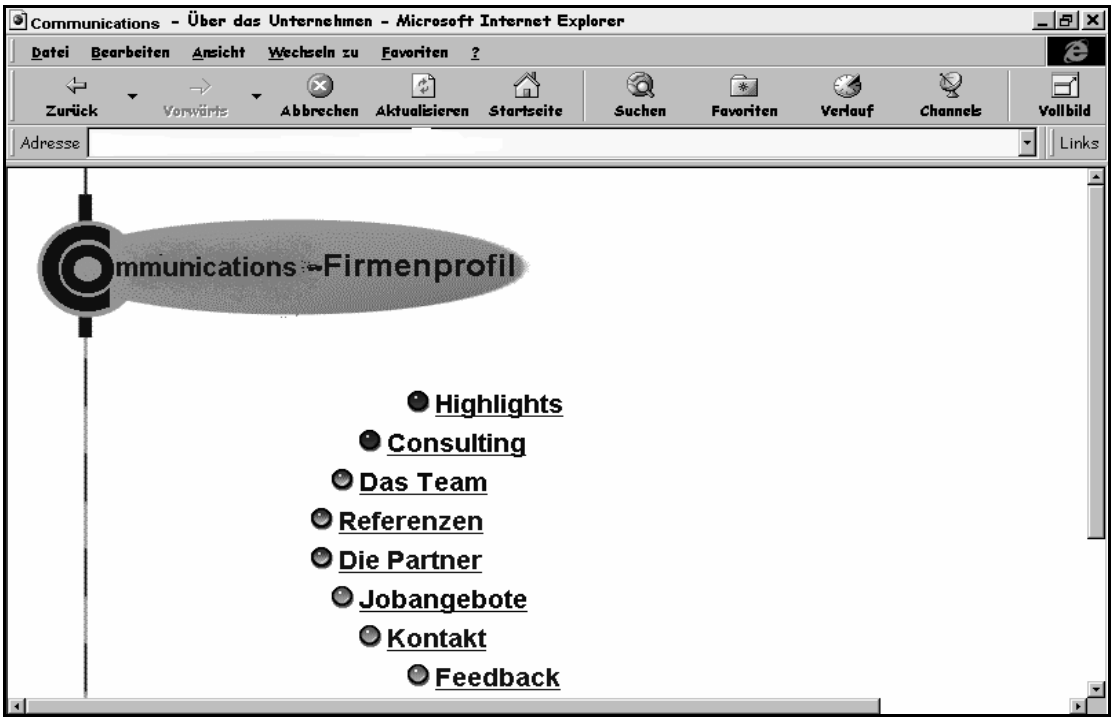


Abbildung 28: Das Firmenprofil im Internet

Aus dieser zweiten Seite wird bereits ersichtlich, dass sowohl der Aufbau als auch das Design der einzelnen Seiten aufeinander abgestimmt sind: So erscheinen die Inhalte jeweils in blauer Schrift auf weißen Hintergrund. Durchgängig findet sich zumeist auch das Communications-Logo, das gekrümmte C, das sich in Abbildung 28 auch in der Anordnung der Unterthemen widerspiegelt. Neben der Farbe Blau für

Schriftzüge findet sich zur Spezifizierung des Newsmagazines die Farbe Gelb. Die Farbe Grau wird in Rahmenausfüllungen und Ausgestaltungen verwendet, wie es z.B. in Abbildung 27 bei „Ihr aktuelles Infojournal [...]“ sowie in Abbildung 28 in der Überschrift „Communications-Firmenprofil“ ersichtlich ist.

Von dieser Seite des Firmenprofils aus finden Interessierte unter dem Thema „Highlights“ (erster Punkt) Informationen zu aktuellen Angeboten, wie z.B. vom Unternehmen veranstalteten Workshops, oder auch darüber, bei welchen anstehenden Tagungen die einzelnen Communications-MitarbeiterInnen anzutreffen sind. Unter „Consulting“ (dem zweiten Punkt) folgt eine Information über die Beratungsleistungen und -angebote des Unternehmens:

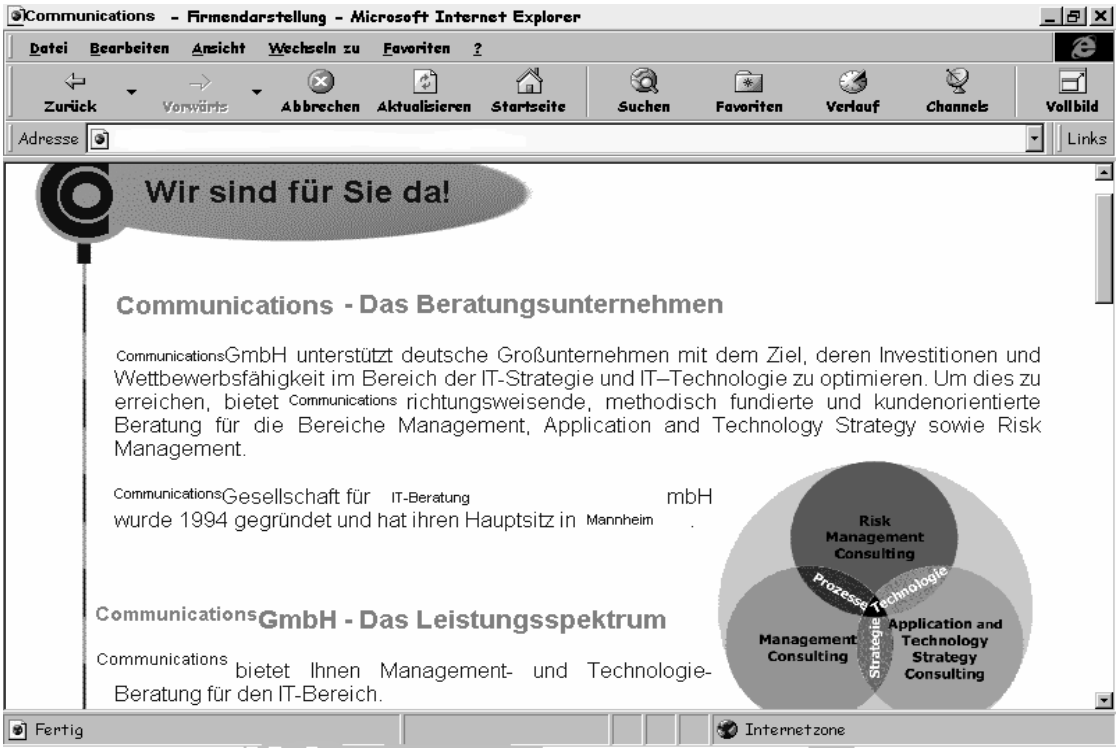


Abbildung 29: Firmendarstellung und Informationen zum Leistungsspektrum

Auch auf dieser Seite finden sich die für Communications typischen Gestaltungselemente wieder: die Farben Blau und Grau, das Firmenlogo „C“ sowie die schon im Firmenprofil verwendete „Keule“, mit der Überschriften markiert werden („Wir sind für Sie da!“). Erst die auf das Firmenprofil folgenden Seiten (siehe z.B. Abb. 3) wenden sich mit einem ausführlichen Text an die Interessierten. Hier wird sowohl an den präsentierten Inhalten als auch an deren sprachlicher Aufbereitung ersichtlich, dass sich die Homepage an solche Interessenten wendet, die nur geringe oder gar keine Vorkenntnisse über das Unternehmen haben: So erhält man zuerst die grundlegenden Informationen, die relevant für ein Weiterlesen sind bzw. Auskunft

darüber geben, ob man als Interessierter überhaupt auf der richtigen Seite gelandet ist, indem man darüber informiert wird, dass die Communications GmbH ein Beratungsunternehmen für deutsche Großunternehmen im IT-Bereich ist. Des Weiteren erfährt man, seit wann die Firma existiert und wo sie ihren „Hauptsitz“ hat. Angesichts der Erwähnung eines „Hauptsitzes“ stellt sich den LeserInnen an dieser Stelle die zunächst ungeklärt bleibende Frage, ob Communications so groß ist, dass es mehrere nationale oder gar auch internationale größere Niederlassungen umfasst, oder ob es aus verteilten „Ein-Personen-Home-Offices“ mit einem zentralen Büro besteht. Unter der Rubrik „Leistungsspektrum“ wird dann (in der obigen Abbildung nicht in Gänze sichtbar) das Beratungsangebot konkretisiert.

Von der Firmenprofil-Seite aus gelangt man über den Link „Team“ Communications (dritter Punkt) auf eine Seite mit einem Gruppenbild mehrerer MitarbeiterInnen, von der aus man über Links zu den jeweiligen Seiten der einzelnen MitarbeiterInnen kommt.[246] Der Hauptsitz des Unternehmens wird hier nicht mehr thematisiert, so dass die LeserInnen nicht erkennen können, ob das betreffende Gruppenbild das Team in Mannheim und / oder die gesamte MitarbeiterInnenschaft des Unternehmens umfasst. Die Bezeichnung der MitarbeiterInnen als „Team“ sowie ihre Präsentation mittels eines Gruppenphotos verdeutlicht den Außenstehenden, dass hier „zusammen“ gearbeitet wird. Die Betonung der Teamstrukturen ist insbesondere für diejenigen Kunden relevant, die um das interdisziplinäre und verteilte Arbeiten wissen. Die übrigen LeserInnen dieser Seite erfahren nicht, dass die gemeinsam abgebildeten und aufgeführten MitarbeiterInnen in dieser Formation kaum in einem gemeinsamen Büro anzutreffen sind.

Die von dieser Seite aus über Links zugänglichen MitarbeiterInnenseiten sind im Unterschied zu den übrigen Seiten sowohl in inhaltlicher als auch in formaler Hinsicht individuell gestaltet. Jede/-r MitarbeiterIn ist für die Erstellung seiner / ihrer Seite selbst verantwortlich. Die Variationsbreite reicht von einer Seite, auf der sich nur eine große Visitenkarte mit Kontaktangaben zur betreffenden Person befindet, bis hin zu Seiten, auf denen MitarbeiterInnen sich mit einem Foto präsentieren und neben ihren Tätigkeiten bei Communications auch ausführlich über ihre Hobbys informieren. Die LeserInnen können daraus Rückschlüsse auf die Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und die sich darin ausdrückende Mitarbeiterführung ziehen.

---

246 Diese Seite wird hier aus Gründen des Datenschutzes nicht gezeigt. Um eine Identifizierung des Unternehmens zu verhindern, müsste der schriftliche Inhalt dieser Seite, der nur aus der Aufzählung der MitarbeiterInnennamen besteht, komplett kodiert werden. Des Weiteren müsste das Gruppenbild so schattiert bzw. graugezeichnet werden, dass eine Identifizierung einzelner Personen ausgeschlossen werden kann. Damit wird die Seite so deformiert, dass sie kaum noch einen Anschauungszweck erfüllt. Es wird auch im Folgenden auf die Wiedergabe solcher Seiten verzichtet, bei denen eine hinreichende Codierung der Bild-Text-Daten nicht (oder nur unter vollkommener Verfremdung der betreffenden Seite) sichergestellt werden kann.

Unter den verschiedenen Informationen rund um das Unternehmen[247] findet man auch eine Rubrik, die man als Rezipient von Unternehmens-Homepages dort nicht unbedingt erwarten würde, nämlich eine „Kinoecke“ mit Filmkritiken des Mitarbeiters Kai. Dieser hatte jeden Donnerstag nach dem Besuch von „Sneak Previews“ (Vorpremieren, d.h. Aufführungen von Filmen vor dem offiziellen bundesweiten Start) in einer der organisationsinternen Listen namens „Klönschnack“ die anderen MitarbeiterInnen bei Communications kritisch über den jeweiligen Film informiert.[248] Lena, im Unternehmen für Marketing zuständig, entschloss sich dazu, diese Rezensionen auch für die Kunden zugänglich zu machen. Dies belegt im Übrigen, wie im Unternehmen einmal erstellte (Arbeits-) Ergebnisse für verschiedene Medien aufbereitet werden, um so einen Mehrfachnutzen aus ihnen zu ziehen. Während hier Inhalte aus den Diskussionslisten nochmals für das Internet verwendet werden und dabei eine andere Funktion wahrnehmen, zeigt sich an anderer Stelle, wie für Kunden erstellte Projektunterlagen im Archiv des Intranets dokumentiert werden.[249]

Abbildung 30: Die „Kino-Ecke“

247 Das Firmenprofil führt auch einen Unterpunkt namens „Referenzen“ auf, unter dem sich Angaben zu Kunden, die bislang von Communications beraten worden sind, befinden. Unter dem Punkt „Partner“ kann man erfahren, welche Unternehmen mit Communications kooperieren. Unter „Jobangebote“ findet man, wie es mittlerweile für Firmen-Homepages üblich ist, eine Rubrik zu Stellenangeboten.

248 Vgl. dazu auch Kap. 12.3.

249 Vgl. dazu Kap. 8.

Auch hier wird über den reinen Unterhaltungsfaktor hinausgehend die Bindung der Kunden zum Unternehmen gestärkt,[250] zum einen durch den Verweis auf ein Kino-Center im Main-Taunus-Kreis, das lokal ansässigen Kunden einen Bezugspunkt im Sinne lokaler Nähe liefert, zum anderen über die soziale Nähe zu einem der Mitarbeiter des Unternehmens, die sich in und mit der besonderen Rezeptionssituation ergibt: Die Kunden werden hier in einen (einseitigen) Austausch von Kinotipps einbezogen, der ursprünglich nur für die (auch privat enger miteinander bekannten) MitarbeiterInnen vorgesehen war. Überdies gibt es deutliche Verweise auf das Arbeiten in einem Team, diesmal in Form von Kategorien der Gruppenzugehörigkeit („unser Mitarbeiter“, „so lohnt sich auch für uns seine Müdigkeit jeden Donnerstag morgen“). Die Qualität dieser Arbeitsbeziehungen kommt im Wissen darüber, was Kollegen in ihrer Freizeit machen, sowie im Hinweis auf das Vorhandensein einer informellen Kommunikationskultur im Unternehmen (im Rahmen derer die MitarbeiterInnen Meinungen zu Kinofilmen austauschen), zum Ausdruck. Der Bezug auf die Interaktionssituation jeden Donnerstag morgen liefert keine Hinweise zur Frage, ob sich die Auswirkungen von Kais „Müdigkeit“ vor Ort bemerkbar machen (beispielsweise, indem die MitarbeiterInnen beobachten, wie er gähnt oder versehentlich seinen Kaffee verschüttet), oder ob es dabei nur zu medienvermittelten Kontakten kommt (beispielsweise, indem die MitarbeiterInnen E-Mails von Kai am Donnerstag morgen später als sonst zugeschickt bekommen oder in jeder ersten E-Mail von Kai am Donnerstag morgen die neuesten Kinotipps erhalten).

Die Erstellung und Pflege der HTML-Seiten erfolgte bis 1998 durch die Gesellschafter selbst. Die äußerliche Gestaltung der Seiten war weitaus schlichter, die Themen wurden weniger ausführlich behandelt und sowohl die gestalterische als auch die inhaltliche Übereinstimmung der Seiten war weniger ausgeprägt. Werbung im Sinne von Online-Zeitschriften und Hinweisen auf die Fortbildung bei und durch Communications gab es damals ebenfalls noch nicht. Zusammen mit der Tatsache, dass sich auf den verschiedenen Seiten gelegentlich auch Tippfehler zeigten (wie z.B. in der in Kap. 5.4.2, Seite 78 aufgeführten Stellenausschreibung, dort Absatz 5), kann somit davon ausgegangen werden, dass die Außendarstellung des Unternehmens bei den Gesellschaftern bis 1998 einen geringeren Stellenwert einnahm als danach. Seit der Anstellung von Lena verwaltet diese in ihrer Verantwortung als Marketing-Beauftragte das Netzwerk. Die Zuordnung der Homepage zum Bereich Marketing und die Bestimmung einer Stelle für die alleinige Pflege der Seiten weisen darauf hin, dass die Relevanz des Mediums im beobachteten Unternehmen gestiegen ist. Die anderen MitarbeiterInnen dürfen nur noch ihre eigene MitarbeiterIn-

250 Es ist mittlerweile ein gängiges Marketing-Konzept, auf Homepages nicht nur Informationen rund um das Unternehmen – analog zu den üblichen Broschüren in Papierform – anzubieten, sondern den LeserInnen auch Unterhaltungs- und Erlebniswerte zu bieten, um damit ein wiederholtes Aufsuchen und / oder längeres Verweilen auf den Seiten zu garantieren. Vgl. dazu Hagel/Armstrong (1997), Hoffmeister/Roloff (1996), Jungbauer (1996).

nenseite betreuen.[251] Andere von MitarbeiterInnen erzeugte Seiten, wie z.B. die Zusammenstellung einer Themenübersicht oder eines Produktangebotes, werden von Lena (gegebenenfalls noch in Zusammenarbeit mit einem der Gesellschafter) inhaltlich – nicht fachlich, sondern auf die Darstellung des Unternehmens bezogen – überprüft und anschließend formal an das Design der Homepage angepasst. Dies reicht von der Verwendung einer einheitlichen Schrifttype und -größe bis hin zur oben beschriebenen Farbgestaltung und / oder Symbolverwendung. Auch sprachlich werden die Seiten vereinheitlicht, was sich u.a. an der Länge der Sätze, der Verwendung von Fremdwörtern u.Ä. zeigt.

Mit der dadurch hergestellten Corporate Identity nimmt die Homepage eine wichtige Funktion im Rahmen der Außendarstellung des Unternehmens wahr: Sie spiegelt das real auf mehrere Arbeitsorte verteilte Unternehmen im Internet als ein zentrales Unternehmen wider. So finden die BesucherInnen der Homepage das Unternehmen an einem virtuellen Ort vor, der durch eine bestimmte Adresse definiert ist (http://www.communications.de). Die Homepage liefert den Kunden keine Hinweise auf die räumlich-zeitliche sowie interdisziplinäre Arbeitsverteilung. Sowohl die Feedback- als auch die Kontakt-Seite in der Navigationsleise des Firmenprofils weisen auf eine einzige Adresse hin. Lediglich auf den einzelnen MitarbeiterInnenseiten lassen sich, jedoch nur von aufmerksamen LeserInnen, Differenzen feststellen. Zwar ist die postalische Anschrift auf allen MitarbeiterInnenseiten dieselbe, und auch die E-Mail-Adressen nach dem Muster „Name@communications.de“ machen keine örtlichen Differenzen sichtbar. Bei der Fax- und Telefonnummer kann es jedoch verschiedene Vorwahlen und Rufnummern geben. Für Kunden, die mit dem Unternehmen per E-Mail in Kontakt treten, hat die räumliche und zeitliche Komponente ebenfalls keine Relevanz. Bei der Kommunikationsaufnahme via Telefon ist es möglich, den Kundenanruf zu einem anderen Apparat bzw. Ort weiterzuleiten, wobei der Kunde in diesem Falle den Eindruck hat, in einer Zentrale angerufen zu haben, so dass der Aspekt des verteilten Unternehmens hier ebenfalls verdeckt bleiben kann. Auch bei der Briefpost sowie bei Faxen, die Kunden an den Hauptsitz in Mannheim senden, ist es möglich, diese mit einer kurzen Zeitverzögerung an andere Arbeitsorte weiterzuleiten, ohne dass die Kommunikationspartner darüber Bescheid wissen. Es kann damit über mehrere Medien und Kommunikationsformen hinweg die Vorstellung einer räumlichen Zentrale aufrechterhalten werden. Der auf der Homepage bis Ende 1997 befindliche explizite Hinweis auf Communications als „virtuelles Unternehmen“, das mit verschiedenen anderen Unternehmen kooperiert und dabei das „virtuelle Büro“ mit verteilten Arbeitsstrukturen praktiziert, wurde somit zugunsten einer bewusst offen gehaltenen Organisationsform aufgegeben.[252]

---

251 Sowohl von ihren technischen Fähigkeiten als auch angesichts des möglichen Zugangs (über FTP) könnten alle MitarbeiterInnen auf die einzelnen HTML-Seiten zugreifen und die Seiten selbst aktualisieren, austauschen, einbetten oder löschen.

252 Vgl. dazu auch das Kap. 5.4.1.

Dass Homepages die Funktion der Außendarstellung wahrnehmen und damit für eine Corporate Identity sorgen (können), ist an sich nichts Besonderes. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Corporate Identity für ein vernetztes Unternehmen einen besonders hohen Stellenwert hat. Dies erklärt in diesem Falle auch den oben beschriebenen Wandel in der Homepagegestaltung bei Communications im Sinne einer Vereinheitlichung und einer stärkeren Kontrolle von Inhalt und Form. Als Besonderheit fällt jedoch auf, dass die Inhalte der Homepage auch intern von den MitarbeiterInnen des Unternehmens rezipiert werden. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn für Kunden – die aus irgendwelchen Gründen nicht selbst das Internet aufsuchen (möchten) – eine Information zu einem bestimmten Produktangebot benötigt wird, das nicht zum fachlichen Spektrum des / der angesprochenen Mitarbeiters/-in gehört. Die diesbezügliche Konsultation der Außendarstellung des Unternehmens im Internet hat dann den Vorteil, auf vorgefertigte Muster zurückgreifen zu können, die einen kundenspezifischen Zuschnitt haben und gleichzeitig die vom Unternehmen gewünschte Repräsentation des Themas treffen. Firmenbroschüren und -übersichten könnten eine ähnliche Funktion übernehmen. Allerdings gibt es im beobachteten Unternehmen insgesamt nur wenige Produktbroschüren und keinerlei Unternehmensvorstellung in Papierform.

Die MitarbeiterInnen nutzen die Außendarstellung jedoch auch dann, wenn sie zu ihrer *eigenen* Orientierung Informationen über das Unternehmen benötigen. Die Homepage des Unternehmens nimmt damit nach innen dieselbe Funktion wie das Intranet dar: Sowohl für die „neuen“ als auch die „alten“ Mitarbeiterinnen bietet es die Möglichkeit, sich über die jeweils fachfremden Disziplinen des Unternehmens zu informieren. Auch die eher allgemeinen Informationen können – gerade für neue MitarbeiterInnen – manchmal nützlich sein, beispielsweise um den Anfahrtsweg zum Unternehmen zu finden, die genaue Faxadresse zu erfahren usw. Solche Auskünfte haben nicht immer die Relevanz, dazu eigens eine E-Mail zu schreiben oder einen Telefonanruf zu tätigen und damit andere MitarbeiterInnen eventuell bei ihrer Arbeit zu stören. Über die Homepage ist es möglich, Wissen abzufragen, ohne dass die anderen – GesellschafterInnen wie MitarbeiterInnen – dies erfahren. Viele Informationen können auf diese Weise „heimlich“ eingeholt werden, ohne dass, wie bei einem Face-to-face-Gespräch, Peinlichkeit entsteht, weil man beispielsweise nicht weiß, mit wem das Unternehmen kooperiert. Die interne Funktion umfasst jedoch nicht nur die Informationsvermittlung, sondern die MitarbeiterInnen verwenden die in sich geschlossene Außendarstellung des Unternehmens auch zur persönlichen Abgrenzung und Bestimmung des eigenen „Standorts“ im Unternehmen. Gerade für neue MitarbeiterInnen liefert die Homepage eine Orientierungshilfe bei der Identitätsfindung bzw. der Anpassung in der Eingliederungsphase.

9.2 Der häufige Rückgriff auf „alte“ Medien – Das Telefon zur Lösung interaktiver Problemsituationen

Eines der bei Communications am häufigsten genutzten Medien ist das Telefon. Die Relevanz dieses Mediums zeigt sich zunächst in seiner Verfügbarkeit: So haben fast alle MitarbeiterInnen einen Telefonanschluss im Home-Office, ein mobiles Telefon sowie einen eigenen Anschluss im Büro in Mannheim. MitarbeiterInnen, die sich länger bei einem Kunden aufhalten, erhalten auch hier eine eigene Rufnummer. Damit stellen die MitarbeiterInnen des Unternehmens sicher, unabhängig von Zeit und Raum auch telefonisch immer füreinander erreichbar zu sein. MitarbeiterInnen bei Communications können sich im Intranet einen Überblick über die verschiedenen telefonischen Rufnummern der jeweils anderen verschaffen. Über den elektronischen Terminkalender erfahren sie, wo sich ein/-e MitarbeiterIn gerade befindet, um entscheiden zu können, welche Nummer gewählt werden muss. Auch wenn Kunden sich bei einem / einer der MitarbeiterInnen eine Auskunft über die Erreichbarkeit eines/-r KollegIn einholen, werden diese beiden Informationsorgane zur Ermittlung der gewünschten Informationen konsultiert.[253]

Zunächst konnte ich beobachten, dass MitarbeiterInnen, die schon länger im Unternehmen arbeiten, häufiger miteinander telefonieren und dass bei neuen MitarbeiterInnen (einschließlich mir selbst) die Häufigkeit des Telefonierens im Laufe der Zugehörigkeit zum Unternehmen zunahm. Selbiges gilt auch für die Nutzung der anderen Medien: So ist beispielsweise mein E-Mail-Aufkommen ausgehend vom Beginn meines Arbeitsverhältnisses bei Communications im Laufe der Zeit ebenfalls gestiegen.[254] Sicherlich liegt eine der Ursachen darin, dass man in immer mehr Projekte eingebunden ist und sich dadurch Verbindungslinien verschiedenster Art zu den anderen MitarbeiterInnen herausbilden. Diese sind nicht nur beruflicher, sondern ebenso privater Art. So wird das Medium auch zur regelmäßigen Kontaktpflege unter den MitarbeiterInnen genutzt. Dabei ergaben meine Feldnotizen, dass ich zu regelmäßigen Zeiten, an einem bestimmte Wochentag, zum Telefon griff, um mich zwar aus konkretem beruflichen Anlass an andere MitarbeiterInnen zu wenden, wobei ich diese Gelegenheit jedoch auch immer zu privaten Nachfragen nutzte. Das im Laufe der Zeit erworbene soziale Wissen hilft neuen MitarbeiterInnen dabei einzuschätzen, welche MitarbeiterInnen man mit einem Telefonat stört und welche nicht: Man weiß, wen man jederzeit anrufen kann, um nach Informationen zu fragen, während man bei gewissen anderen MitarbeiterInnen vielleicht zunächst versucht, die Anfrage anhand der von ihnen erstellten Dokumentationen via Intranet oder Gruppenprogramm zu lösen. Da man sich mit der Zeit dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen zugehörig fühlt, herrscht eventuell auch nur die Fiktion vor, den

253 Vgl. dazu auch das Telefongespräch, aufgeführt im Transkript „Kurts Kalender“ in Kap. 6.2.

254 Das Phänomen, dass man umso mehr miteinander kommuniziert, je besser man sich kennt, kann sich bei intensiven Beziehungen, beispielsweise bei Liebes- oder Ehepaaren, ins Gegenteil wenden, in dem Sinne, dass um so weniger kommuniziert wird, je länger man sich kennt.

anderen nicht zu stören. Wenn diese Fiktion vom Kommunikationspartner – in dem Bemühen, auch seinerseits einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Beziehung zu liefern – niemals negiert wird, kann es passieren, dass sie unbegrenzt aufrechterhalten wird.[255]

Die mobilen Telefone werden trotz der in ihnen angelegten Funktion, überall und jederzeit die Erreichbarkeit zu sichern, im beobachteten Unternehmen selten aktiv genutzt.[256] Wenngleich man sich theoretisch zunächst die Frage stellen könnte, ob und weshalb angesichts der vorhandenen mobilen Telefone überhaupt noch Festanschlüsse benötigt werden, ist zu beobachten, dass die mobilen Geräte nur dann eingesetzt werden, wenn ein Kommunikationspartner sich außerhalb von telekommunikationstechnisch vernetzten Arbeitsplätzen befindet, wie beispielsweise bei Anfahrten zu Kunden. Die Gespräche zeichnen sich in diesen Fällen vor allem durch ihre Kürze aus. Inhaltlich handelt es sich dabei meist um kurzfristig einberufene Termine, für die eine Zu- oder Absage eingeholt wird, sowie um Nachfragen zu erledigten bzw. zu erledigenden Aufgaben. Die Seltenheit mobil geführter Gespräche markiert dabei gleichzeitig die Dringlichkeit des jeweiligen Gesprächsinhaltes. Die mobilen Geräte werden kaum für ausführlichere und damit längere Arbeitsgespräche wie z.B. Aushandlungen verwendet. Eine Ursache mag in den höheren Telefonkosten liegen, darüber hinaus spielt in diesem Zusammenhang eventuell auch die schlechte Sprach- bzw. Hörqualität eine Rolle: So ist der Empfang mit einem mobilen Telefon oft gestört. Hinzu kommt auch der Umstand, dass der Angerufene nicht jederzeit und überall ein Arbeitsgespräch führen kann und will bzw. dass umgekehrt der Anrufende seine KollegIn nicht bei einer anderen, eventuell wichtigen Tätigkeit stören möchte. Eine Lösung besteht darin, dass viele MitarbeiterInnen in solchen Situationen ihr Mobiltelefon deaktivieren. AnruferInnen werden dann zu einem elektronischen Anrufbeantworter weitergeleitet. Es kommt damit zur Verschiebung des Arbeitsgespräches auf einen gelegeneren Zeitpunkt.

Es zeigt sich, dass bei Communications Telefongespräche präferiert werden, in denen Arbeitsgegenstände in einem geeigneten Setting – ohne dass dabei Störungen irgendwelcher Art auftauchen – intensiv miteinander besprochen werden können. Zu einem geeigneten Setting gehört auch der Umstand, auf die Diskussionsgegenstände des Telefonats, d.h. auf die zumeist elektronisch erstellten Arbeitsergebnisse, den elektronisch geführten Terminkalender und / oder die elektronische Post zurückgreifen zu können. Auch dies ist bei einem Meeting mit Kunden oder beim Sprint zum Bahnhof nicht unbedingt möglich. Ein in einer solchen Situation stattfindendes Gespräch wäre in seiner Funktion zwangsläufig darauf beschränkt, sich zu einem anderen Gespräch zu verabreden. Diese zunächst über die Feldnotizen ermittelte Beobachtung lässt sich auch anhand der Videoaufnahmen nachvollziehen, die aufzeigen,

255 Zu Konsensfiktionen in Kleingruppen vgl. Hahn (1983).

256 Die passive Nutzung bezieht sich auf das ständige Mitführen der eingeschalteten Geräte.

dass bei fast allen Telefonaten gleichzeitig bestimmte Daten per Computer konsultiert werden.[257]

Grundsätzlich eignet sich das Medium Telefon sowohl für Ratifizierungs- als auch für Aushandlungsgespräche. So zeigen die Daten, dass bei Communications für die Einberufung sehr kurzfristiger und / oder wichtiger Termine oder Aufgabenanfragen auf das Telefon zurückgegriffen wird, wenn die rechtzeitige und / oder genügende Aushandlung mit dem asynchronen Medium als nicht gesichert angesehen werden kann. Die Wahl des Telefons als eines Mediums, welches eine synchrone Aushandlung ermöglicht, stellt dabei eine Lösung der sich durch die Anfrage ergebenden „gesichtsbedrohenden Handlung“ dar.[258] So kann die Kurzfristigkeit eines Termins, aber auch die Übertragung einer ungewöhnlichen Aufgabe im Sinne Goffmans als Eindringen in die persönlichen Belange einer anderen Person aufgefasst werden. In dieser Situation nicht auf die *gewöhnliche* Form der asynchronen Kommunikation, sondern auf das Telefon mit seinen besonderen Aushandlungsmöglichkeiten zurückzugreifen, kann dann als Mittel zur Gesichtswahrung fungieren. Angesichts der Tatsache, dass es im Gruppenprogramm mit der Kalenderfunktion bzw. der Aufgabenanfrage eigens hierfür vorgesehene Einrichtungen gibt, markiert der Wechsel des Mediums zudem die Besonderheit der Anfrage. Die sich darin zeigende Abweichung von der Regel findet so häufig statt, dass sich darin eine Struktur identifizieren lässt. Dass das Telefon dabei auch von Seiten des Angerufenen zur Beziehungspflege genutzt wird, zeigt sich daran, dass die MitarbeiterInnen die Anzeige des Displays nutzen, um zu sehen, wer anruft. Handelt es sich beim Anrufer um einen Kollegen, so beginnt das Telefonat nicht mit der sonst notwendigen und daher üblichen Identifizierungsphase (z.B. „Hier Zeisig“), sondern es kommt sofort zu einer persönlichen Begrüßung mit der Anrede des Ansprechpartners (z.B. „Hallo Natalie, was gibt es?“).[259]

Ein Beispiel aus meinen Feldnotizen illustriert die Kombination der verschiedenen Medien und deren jeweilige Funktionen innerhalb dieses „Medienmixes“: Ich erhielt von Kurt eine elektronische Besprechungsanfrage zu einem am nächsten Tag stattfindenden Meeting bei einem Kunden. Bei diesem Termin sollte ich einen Aufgabentypus erfüllen, den ich bis dahin noch nicht wahrgenommen hatte. Zu diesem Termin hatte ich elektronisch zugesagt. Ich erhielt jedoch am selben Abend noch einem Telefonanruf von Kurt, in dessen Verlauf er mich fragte, ob ich mir diese Aufgabe auch *zutraue*. Im Anschluss an die elektronische Ratifizierung kam es auf diese Weise noch zu einer über das Telefon als synchrones Medium vermittelten Aushandlung der Aufgabe. Die Kombination dieser beiden Medien findet sich auch im folgenden Beispiel wieder: Ich hatte von Friedrich in einer E-Mail mehrere Dateien ohne weiteren Kommentar zugesandt bekommen. Kurze Zeit darauf rief Fried-

257 Vgl. dazu das noch folgende Kap. 9.4.

258 Vgl. dazu und im folgenden Goffman (1974, S. 54 ff. u. S. 97 ff.; 1986, S. 10ff.)

259 Zu den bei analogen Geräten üblichen Phasen der Identifizierung und Begrüßung in Telefongesprächen vgl. Schegloff/Sacks (1973).

rich mich an und teilte mir den mit dieser E-Mail und seinem Inhalt verbundenen Arbeitsauftrag mit, den er in der E-Mail selbst nicht formuliert hatte. Die Annahme des Auftrages wurde somit erst im Telefonat ausgehandelt.

Sehr oft konnte ich im Unternehmen beobachten, dass ein Inhalt – sei es ein Arbeitsprodukt oder eine Aufgabenanfrage – elektronisch versandt wurde, die Aushandlung des Inhalts bzw. die damit verbundene Arbeitsaufgabe jedoch am Telefon besprochen wurde. In solchen Fällen dient die elektronische Post nur als Trägermedium für die Dokumente und Objekte. Gelegentlich wurde der Versand von Daten telefonisch angekündigt und dabei zugleich ein Termin für die darauffolgende telefonische Besprechung der Daten ausgemacht. Folgender Auszug aus den Feldnotizen soll das bei Communications praktizierte Wechselspiel der Medien aus der Wahrnehmung eines der Kommunikationspartner darlegen (Auszug aus den Feldnotizen; Angaben in eckigen Klammern sind nachträglich zur besseren Verständlichkeit eingefügt worden):

Kurt erklärt, was man mit Mails nicht machen kann, dass doch viel über Telefon läuft; in dem Moment, wo es um Entscheidungen geht, [um] Abstimmung, wo man viele Mails hin- und herschicken müßte; während man Mail nimmt, wenn es um einfache Bestätigung, Datenzusendung, Besprechungsanfrage [geht], wo „nichts Besonderes“ ist.

Auch sogenannte „Personalgespräche“ werden synchron geführt, entweder face-to-face oder per Telefon. Hierbei handelt es sich um Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und dem jeweils für sie verantwortlichen „Personal Coach“, einem der Gesellschafter, der sowohl fachlich als auch bezogen auf die gemeinsame Arbeit in Projekten für die entsprechende Person verantwortlich ist. Inhaltlich geht es dabei meist um das Befinden des Mitarbeiters, also darum, wie er mit seiner Arbeit vorankommt, welche Probleme er sieht usw. So erhielt ich beispielsweise nach meiner ersten Arbeitswoche abends um 21.00 Uhr einen Anruf von Kurt mit der Nachfrage, wie ich „so allein“ mit meiner Arbeit in meinem Home-Office zurechtkommen würde. In diesem Gespräch entschuldigte sich Kurt für eine E-Mail, die er am selben Tag an mich gesandt hatte und in der er seiner Meinung nach eine harsche Kritik an mir und meinen Einarbeitungsproblemen ausgedrückt hatte. Ich hatte diese E-Mail zum Zeitpunkt des Telefonats jedoch noch nicht gelesen. Um mir persönlich bei der Einarbeitung und den dabei auftauchenden Problemen zu helfen, machte Kurt mit mir einen Termin in meinem Home-Office aus. Des Weiteren lud er mich in diesem Gespräch dazu ein, am demnächst stattfindenden informellen „Jour fixe“ der anderen MitarbeiterInnen teilzunehmen. Zudem hielt er mich dazu an, unbedingt einen Wochenbericht zu schreiben. Es wird deutlich, dass in diesem Telefonat verschiedene, nicht zusammenhängende Themen hintereinander angesprochen wurden. Telefonate werden demnach „kumulativ“ verwendet: Alles, was sich zwischenzeitlich angesammelt hat, wird angesprochen.

Unumgänglich wird das Telefon, wenn die asynchronen Kommunikationsmedien ausfallen. Hier fungiert das Telefon aufgrund seiner Zuverlässigkeit im Unterschied zur Anfälligkeit der asynchronen Medien als „Rettungsanker“: Auf telefonischem Wege werden all diejenigen KollegInnen, die (noch) nichts vom Ausfall wissen und sich unter Umständen darüber wundern, warum sie keine E-Mails bekommen, sowie denjenigen MitarbeiterInnen, die für die Reparatur zuständig sind, darüber informiert, dass die Erreichbarkeit im Home-Office oder beim Kunden nicht mehr gewährleistet ist bzw. dass in irgendeiner Form Abhilfe geschaffen werden muss. Dass dieses Wissen im Unternehmen nicht gleichmäßig verteilt ist, liegt nicht unbedingt nur daran, dass die MitarbeiterInnen die elektronischen Medien zu unterschiedlichen Zeiten nutzen (jemand hat schon festgestellt, dass etwas nicht geht, und die anderen noch nicht), sondern es ist auch möglich, dass das Gruppenprogramm und das Intranet lediglich in den Home-Offices und bei Kunden nicht funktionieren, während im zentralen Büro in Mannheim ohne Probleme darauf zugegriffen werden kann. Es gibt aber auch Situationen, in denen jeweils nur einzelne Personen asynchron nicht angeschlossen sind und der Hauptstrom der Informationen dann über das Telefon läuft, beispielsweise wenn der eigene Computer für ein bis zwei Tage in Reparatur ist. Technische Probleme treten auch in der Einarbeitungszeit auf. So war ich anfangs täglich auf das Telefon angewiesen, um nachzufragen, ob mir jemand etwas zugesandt hatte oder zusenden wollte, weil die Datenübertragungen aus meiner Perspektive noch nicht zuverlässig abliefen. Aber auch die im Büro anwesenden MitarbeiterInnen, die mit den Medien (und insbesondere den Servern) vertraut waren, konnten aus ihren Angaben nicht unbedingt ersehen, ob ich „angebunden“ war, und riefen immer dann, wenn sie unsicher über den Stand der Dinge waren, an. Sehr oft kam es dann zu einem Wechsel aus Anruf, Test-Mail und Rückruf, um das Problem klären zu können. Für die neuen bzw. die mit den Techniken noch nicht so vertrauten MitarbeiterInnen ist es dabei von großem Vorteil, ein Problem im Rahmen bekannter und funktionierender Kommunikationsformen lösen zu können.

Insgesamt ist festzustellen, dass immer dann, wenn Abweichungen vom alltäglichen Arbeitsablauf zu beobachten sind, auf das Telefon zurückgegriffen wird. Dies bezieht sich nicht nur auf Probleme technischer Art, von unsicheren asynchronen Anschlüssen über das Öffnen unbekannter Dateitypen bis hin zum Umgang mit Passwörtern, sondern auch auf interaktive Problemsituationen, wie z.B. das Einberufen kurzfristiger Termine, das Aussprechen von Entschuldigungen, die Übertragung diffiziler Aufgabenanfragen usw. In Übereinstimmung mit der allgemeinen Beobachtung, dass für die Telearbeit die Überschneidung von privaten und beruflichen Zeiten die Regel zu sein scheint,[260] findet man bei Communications nicht nur im Hinblick auf Face-to-face-Kontakte ungewöhnliche Trefforte und Zeiten[261] sowie im Hinblick auf E-Mails ungewöhnliche Lese- und Zustellzeiten (z.B. das Absenden

[260] Vgl. dazu Haddon/Lewis (1994).

[261] Vgl. dazu auch das Kap. 4 über den Ablauf der verschiedenen Vorstellungs- bzw. Anstellungsgespräche.

einer E-Mail abends um 23 Uhr oder am Wochenende). Auch Telefonate werden außerhalb „regulärer“ Arbeitszeiten geführt (wie z.B. um 20 Uhr). Wenn MitarbeiterInnen zu ungewöhnlichen Zeiten einen Anruf erhalten, gibt ihnen dies bereits einen Hinweis auf mögliche Hintergründe der betreffenden Kontaktaufnahme, indem sie antizipieren, dass „etwas passiert sein muss“ bzw. dass ihnen eine möglicherweise dringend zu erledigende Aufgabe übertragen wird.

9.3 Der seltene Rückgriff auf „alte“ Medien – Das Fax als geduldete Zwischenlösung für die Kommunikation nach Außen

Die Tatsache, dass es nur wenige Faxgeräte – eines im zentralen Büro in Mannheim und insgesamt drei weitere in den Home-Offices der drei GesellschafterInnen – gibt, deutet bereits darauf hin, dass dieses Medium bei Communications nur in sehr geringem Umfang genutzt wird. So können die anderen MitarbeiterInnen in ihren Home-Offices keine Faxe empfangen oder versenden; auch bei der mobilen Arbeit ist der Zugang zu Faxgeräten nicht gesichert.

Bezogen auf die interne Kommunikation gibt es bei Communications keine Notwendigkeit für die Verwendung von Fax-Geräten. Es wird versucht, alle für die gemeinsame Arbeit notwendigen Dokumentationen und Kommunikationen elektronisch zu erfassen, so dass sie entweder über das Gruppenprogramm verwaltet und / oder auch in das Intranet eingebaut werden können. Was nicht schon ursprünglich elektronisch vorliegt, wird nachträglich transformiert, indem beispielsweise die Inhalte eines Telefongespräches in einer E-Mail festgehalten werden. Dass dennoch bei Communications auch per Fax kommuniziert wird, liegt vor allem am Kommunikationsfluss, der aus dem Unternehmen hinaus bzw. ins Unternehmen hinein führt. Da dieser insbesondere von den Gesellschaftern wahrgenommen wird, haben diese jeweils auch ein Fax-Gerät im Home-Office. So wird mit Kunden oder Partnern dann via Fax kommuniziert, wenn der jeweilige Kommunikationspartner dies wünscht oder sich für ihn keine andere Alternative, wie z.B. Kommunikation per E-Mail, anbietet. Bei denjenigen Dokumenten, die im beobachteten Unternehmen ausschließlich in Papierform vorliegen, handelt es sich demnach ausnahmslos um von außen eingegangenen Briefverkehr – via Fax oder normaler Post – in Form von Rechnungen, Einladungen zu Tagungen usw. Das bedeutet nicht, dass bei Communications das „papierlose Büro“ praktiziert werden würde. So machen sich viele MitarbeiterInnen während ihrer Arbeit Notizen oder drucken sich Dokumente aus, um sie besser rezipieren zu können. Ferner werden bei Meetings „Mind-Maps“ aufgezeichnet oder die Diskussion wird mit Hilfe von Karten an einer Pinnwand schriftlich festgehalten. Sofern es jedoch notwendig wird, diese Informationen untereinander auszutauschen, werden diese anschließend (oder auch zuvor) in eine elektronische Form gebracht.

Für eine Weiterleitung der von außen über Fax eingegangenen Inhalte werden im Unternehmen andere Lösungswege eingesetzt. Mit insgesamt zwei Scannern (in

einem der Home-Offices sowie im Büro) sowie einem Faxumwandler im Büro ist es möglich, die bei Faxen üblicherweise nur auf Papier vorliegenden Informationen elektronisch so zu erfassen, dass sie über das Gruppenprogramm – beispielsweise als elektronischer Dokumentenanhang an eine E-Mail – versendet werden können. Sie können dann auch an die entsprechenden Archive (im Gruppenprogramm und Intranet) weitergeleitet werden.

9.4 Die wechselseitige Fokussierung verschiedener Aktivitätstypen: Zur Ökonomie der Arbeitsorganisation

Dass Medien an die entsprechenden Anforderungen der Arbeitswelt angepasst und dabei sinnvoll integriert werden, ist an sich nichts Besonderes.[262] *Genau wie* dieses Wechselspiel bei Communications vollzogen wird, soll im Folgenden jedoch näher betrachtet werden. Bei Communications lässt sich nicht nur ein recht häufiger Wechsel zwischen Aktivitäten, die durch verschiedene Medien vermittelt werden – etwa zwischen Telefonieren und „E-Mailen“ (als Oberbegriff für eine Gruppe von Aktivitäten wie E-Mails Lesen, Schreiben oder Ordnen) – beobachten, sondern auch die *gleichzeitige* Nutzung mehrerer Medien, beispielsweise das Aufsuchen des elektronischen Terminkalenders während eines Telefonats. Die sequentielle Kombination von Medien ist bei Communications vor allem bei neuen MitarbeiterInnen in der Einarbeitungszeit sowie generell bei allen MitarbeiterInnen in Problemsituationen zu beobachten. Die gleichzeitige Verwendung mehrerer Medien gehört dagegen eher zu den Fähigkeiten von MitarbeiterInnen, die im Umgang mit diesen Medien bereits erfahren sind. Diese können beispielsweise während eines Telefonats am Computer Dateien öffnen, anschauen oder aktualisieren, ohne dass eine der Aktivitäten durch die andere(n) qualitativ gefährdet wird.[263] Die Feldbeobachtungen zeigen, dass man bei Communications generell bemüht ist, möglichst viele Funktionen durch den Computer ausführen zu lassen, so dass nur noch zwischen den verschiedenen Anwendungsbereichen *eines* Mediums gewechselt werden muss.[264] So wird beispielsweise das Faxgerät teilweise durch den Computer ersetzt und Telefonate können aus dem Kontaktefeld des Gruppenprogramms heraus über die sogenannte Internetphonie getätigt werden.

Der folgende Ausschnitt aus den Feldnotizen soll verdeutlichen, wie es zu fließenden Übergängen zwischen sequentieller und gleichzeitiger Mediennutzung kommt: Natalie, Norbert und Kurt hatten sich über den elektronischen Terminkalen-

---

262 Vgl. dazu auch Stegbauer (1995).

263 Eine Beeinträchtigung läge dann vor, wenn der Kommunizierende sehr viele Pausen in seinem Redebeitrag macht, nach Wörtern sucht oder gar stottert. Im vorliegenden Material konnten evidente Störungen nicht identifiziert werden. Ob der jeweils andere Kommunikationspartner eine mögliche Störung identifiziert und thematisiert, kann nicht angegeben werden. Es gibt jedoch keine entsprechenden Reaktionen auf Seiten der beobachteten Personen.

264 Vgl. dazu auch Schmitz (1998, S. 222f.).

der zu einer Dreierkonferenz via Telefon verabredet, bei der sie einen von ihnen gemeinsam zu planenden und durchzuführenden Workshop besprechen wollten. Dieses Telefonat, bei dem sowohl formale, den Ablauf des Workshops betreffende, als auch inhaltliche Fragen zu klären sind, hat insgesamt eineinhalb Stunden gedauert. Die MitarbeiterInnen waren im selben Zeitraum fast durchgängig online geschaltet (Auszug aus den Feldnotizen vom 15.09.97; Angaben in eckigen Klammern sind nachträglich zur besseren Verständlichkeit eingefügt worden):

1 [Wir sind] gleichzeitig noch mit Net-Meeting verbunden gewesen / [per] Netzverbindung, und
2 das hat uns nicht so umgehauen, was man da machen kann, und wir haben das dann so ge-
3 macht, dass wir mit Telefon verbunden waren, jeder das zu entsprechende Dokument auf dem
4 Bildschirm hatte und wir das gemeinsam durch sind und Aufgaben verteilt haben. Mir fehlte
5 eines der zwei Dokumente, so dass Norbert es scannte und mir über Mail zusandte, wir sind
6 alle in Outlook rein, jeder ist die Mails und damit die Dokumente durchgegangen, einer hat in
7 einem Mail-Format (off-line, Kurt) die Agenda bzw. die Ergebnisse mitgeschrieben und hat
8 sie dann den anderen zugeschickt; wer das Fax nicht hatte, bekam es als Attachement zuge-
9 schickt; [ich habe es dann] über Mail abgeholt, ausgedruckt, [wir haben 10dann] darüber diskutiert.

Zunächst versuchen die MitarbeiterInnen ihr Problem via Netmeeting zu lösen (Z. 1 u. 2). Dies ist ein Programm, mit dessen Hilfe man eine telefonähnliche Verbindung über die Lautsprecherfunktion des Computers herstellen und gleichzeitig digitale Informationen austauschen kann. Nachdem die MitarbeiterInnen feststellen, dass sie damit ihr Problem nicht zufriedenstellend lösen können, gehen sie zur gleichzeitigen Verwendung von Telefon und den verschiedenen Anwendungen des Computerarbeitsplatzes über. Die MitarbeiterInnen haben dazu ihre Telefonanlage auf „Frei Sprechen“ eingestellt, wodurch sie beide Hände frei haben, um Aktionen am Computer durchzuführen. Die von ihnen diskutierten Computerinhalte müssen, damit sie gleichzeitig betrachtet werden können, abgesprochen werden, indem beispielsweise eine(r) der MitarbeiterInnen sagt, „ich öffne jetzt das Dokument A“, und die anderen es ihm bzw. ihr nachtun. Bei diesem Vorgehen stellen die MitarbeiterInnen fest, dass Natalie das zu besprechende Dokument nicht zur Verfügung hat (Z. 4 u. 5). Als Lösung dieses Problems scannt Norbert das fehlende Dokument und versendet es anschließend über das Gruppenprogramm. Während des Telefonats versenden und empfangen die MitarbeiterInnen auch ihre elektronische Post (Z. 6). Um gleichzeitig E-Mail-Post zu lesen bzw. zu versenden und die zu besprechenden Dokumente zu betrachten, muss es nicht unbedingt zu einem Wechsel zwischen verschiedenen Anwendungen kommen, denn die meisten MitarbeiterInnen öffnen ihre Dokumente aus dem Gruppenprogramm heraus. Die Ergebnisse des Telefongesprächs werden von Kurt in einer E-Mail (offline) festgehalten (Z. 7), so dass die anderen beiden MitarbeiterInnen diese erst nach dem Gespräch (bzw. nach der Zusendung der E-Mail mit dem Protokoll als Dokumentanhang) sehen. Mit Hilfe dieser Medienkombination ist es den MitarbeiterInnen möglich, die auftretenden Probleme befriedigend zu lösen.

Auch der folgende Transkript-Ausschnitt soll den Umgang der MitarbeiterInnen mit den verschiedenen Medien aufzeigen:

„Friedrich telefoniert“:

1	48:08	Friedrich:	<<p>tühtühtühtühtühtüht> <O jetz kann ich mailen <mit erhöhter Stimme
2		PC-Bild:	Geöffneter Posteingang des E-Mail-Programmes zu sehen, die ersten zwei Nachrichten sind mit den Header-Angaben zu sehen, die Nachrichten 3-5 sind im Kurzformat zu sehen mit den ersten beiden Zeilen, alle weiteren Nachrichten sind mit Header-Angaben zu sehen, die dritte Nachricht ist von Beginn an markiert, sie ist vom Uli Baldwin Service
3		Split-Screen:	Friedrich beugt sich zum Telefonapparat, tippt auf eine Taste (Kurzwahl?), hebt den Hörer ab, schaut ab da in den PC-Bildschirm
4	⇒	Friedrich:	he?> .hh, (2 sec.)<du wolltest mich schpreche?> > <mit tieferer Stimme >
5		PC-Bild:	PC-Bild steht
6		Split-Screen:	schaut während des Telefonats in den PC-Bildschirm, bedient die Maus
7		Friedrich:	(13 sec.) von:: von: von (.) <<all><christine>
8		PC-Bild:	<Es wird die vierte Nachricht markiert und geöffnet. Es ist ein „Cookie of the week“, 5 Zeilen lang und bleibt ca. 3 sec. geöffnet, sie ist nach dem Schließen nicht mehr im Posteingang (gelöscht oder verschoben)
9		Split-Screen:	schaut während des Telefonats in den PC-Bildschirm, bedient die Maus
10		Friedrich:	ja? (6 sec.)
11		PC-Bild:	PC-Bild steht
12		Split-Screen:	schaut in Bildschirm, bedient zuweilen die Maus
13	⇒	Friedrich:	.hh (.) tell me?
14		PC-Bild:	es ist nun automatisch die darauffolgende 4. Nachricht von Tamara markiert
15	48:33	Split-Screen:	schaut in Bildschirm, bedient die Tastatur mit einem Finger, bedient die Maus
16		Friedrich:	(9 sec.)
17		PC-Bild:	Es wird nun die dritte Nachricht vom Uli Baldwin

			Service geöffnet, sie ist ca. eine halbe Seite lang, sie bleibt für ca. 3 sec. geöffnet, es finden darin Aktionen statt
18	48:37	Split-Screen:	Lässiges Zurücklehnen im Schreibtischstuhl, dabei Blick auf den Bildschirm gerichtet lassen, Tastatur bedienen
19		Friedrich:	ja, (17 sec.)
20		PC-Bild:	Sie wird geschlossen und ist danach nicht mehr im Posteingang. Danach ist wiederum die darauf folgende 3. Nachricht von Tamara markiert. Der Zeiger wandert eine Nachricht weiter runter zur 4., dann wieder hoch zur 1. Nachricht von Norbert. Diese wird geöffnet. Sie besteht nur aus dem Header, das Textfeld selbst ist leer. Sie bleibt nur kurz geöffnet. Nach dem Schließen ist sie nicht mehr im Posteingang. Es ist nun automatisch die erste Nachricht markiert, ebenfalls von Norbert. Sie wird geöffnet, sie besteht auch nur aus dem Header, sie wird gleich wieder geschlossen. Danach ist auch sie nicht mehr im Posteingang. Tamaras Nachricht steht nun an erster Stelle und ist markiert.
21		Split-Screen:	schaut in Bildschirm, bedient zuweilen die Maus

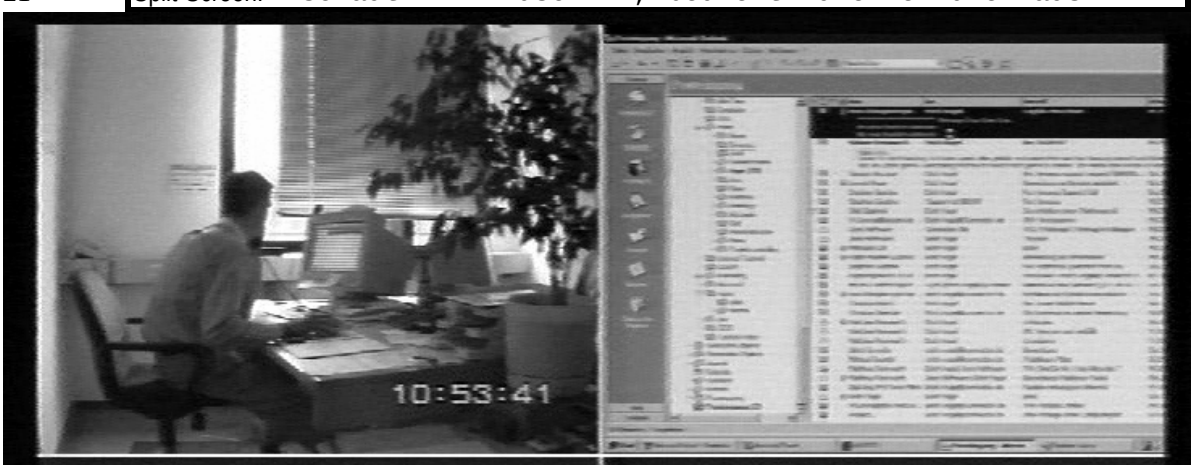


Abbildung 31: Mitarbeiter Friedrich bei der gleichzeitigen Nutzung von Telefon und Gruppenprogramm

Friedrich führt das Telefonat an seinem Schreibtisch im Büro in Mannheim. Ihm gegenüber sitzt eine MitarbeiterIn, und im Hintergrund vernehmbare Stimmen deuten darauf hin, dass sich noch ein bis zwei andere KollegInnen im Raum befinden. Die gegenübersitzende MitarbeiterIn hat Friedrich kurz zuvor darüber informiert, dass Norbert ihn telefonisch sprechen wollte. Der Ausschnitt beginnt mit einer Äußerung Friedrichs, „O jetz kann ich mailen“ (Z. 1), die als „lautes Denken“ publikumsorientiert ist. Daraufhin wählt Friedrich Norberts Telefonnummer (Z. 3) und wendet sich gleichzeitig seinem Computerarbeitsplatz mit dem Gruppenprogramm (Z. 2) zu. Das Besondere der Sequenz liegt darin, dass Friedrich *gleichzeitig* zwei verschiedene Aktivitätstypen startet. So kann es im Sinne einer ökonomisch geführten Arbeitsweise als mittlerweile gängiger Verhaltenstypus angesehen werden, mit einer schon begonnenen Aktion (wie z.B. dem Lesen der E-Mail-Post) so lange fortzufahren, bis sich eine neu hinzugekommene Aktion (z.B. die Beantwortung eines in dieser Zeit eingehenden Telefonanrufs) durchsetzt. Als „Kosten“ können dabei die jeweiligen Zuteilungen an Aufmerksamkeit angesehen werden. Der gleichzeitige Beginn beider Aktionen kann anzeigen, dass eine von ihnen (zunächst) eine zu geringe Relevanz hat, um sich als alleinige Aktion durchzusetzen.[265]

Das Telefonat weist eine knappe Eröffnungsphase auf, was ebenfalls auf ein an Kriterien der arbeitstechnischen Ökonomie ausgerichtetes Verhalten schließen lässt.[266] Es fehlen sowohl die Identifizierung der anrufenden Person als auch die Anrede bzw. Begrüßung der angerufenen Person. Die Auslassung einer wechselseitigen Identifizierung wird durch die ISDN-Medien möglich, die auf der Display-Anzeige jeweils die Nummer des Anrufenden zeigen. So steigt Friedrich in Zeile 4 mit „du wolltest mich schpreche?“ direkt in das Gespräch ein. Diese Gesprächseinleitung zeigt zum einen an, dass es sich um einen Antwort-Anruf handelt, und zum anderen geht aus ihr hervor, dass die Initiative zu diesem Gespräch vom Angerufenen, Norbert (der zuvor angerufen und um Rückruf gebeten hat), ausgeht. Es kommt im Anschluss an diese Einleitung auf Seiten Friedrichs zu einer längeren Sprechpause (13 sec., Z. 7), in der vermutlich Norbert sein Anliegen schildert.[267] In dieser Zeit werden von Friedrich Aktionen im Gruppenprogramm durchgeführt (Z. 8). Der Posteingang bleibt dabei zunächst in der Gesamtansicht geöffnet. Möglicherweise überprüft Friedrich in dieser Zeit, ob ihm Norbert zwischenzeitlich eine E-Mail geschrieben hat, die etwas mit dem Telefongespräch zu tun hat. Dies ist nicht der Fall. Die im Folgenden von Friedrich gestarteten Aktionen und die dabei geöffneten

265 Vgl. dazu Franck (1998).

266 Zur Eröffnungsphase in Telefongesprächen vgl. Schegloff (1968 u. 1979).

267 Die Ursachen für Schweigephasen des Angerufenen können unterschiedlicher Art sein und anhand des empirischen Materials nicht eruiert werden. So können sie darauf zurückzuführen sein, dass der Kommunikationspartner am anderen Ende spricht, es kann jedoch auch auf beiden Seiten der Leitung Schweigen herrschen, weil beispielsweise einer der Kommunikationspartner seine Unterlagen sucht, während der andere wartet usw. Zur interaktiven Organisation von Schweigephasen im Gespräch vgl. Bergmann (1982).

Inhalte lassen keinen Bezug zum Telefongespräch mit Norbert erkennen (Z. 8, 14, 17, 20). Die weiteren Äußerungen Friedrichs („von Christine“, Z. 7; „ja?“, Z. 10) sowie die dazwischenliegenden Pausen dienen offenbar zur Klärung des Gesprächsgegenstandes und können dementsprechend noch zur Eröffnungsphase des Telefongespräches gezählt werden. Mit dem „tell me“ (Z. 13) signalisiert Friedrich, für die Aufnahme des vom Gesprächspartner vermittelten Inhaltes bereit zu sein. Die englische Formulierung markiert dabei einen Registerwechsel, mit dem es möglich ist, ein sich dahinter verbergendes „Gewährenlassen“ („Ich höre dir zu: Sag, was du zu sagen hast“), nur indirekt zu vermitteln. In den darauf folgenden Sprechpausen von Friedrich, (Z. 16 u. 19), in denen es nur einmal zu einem „minimal response“ kommt, bleibt Friedrich weiterhin dem Computerarbeitsplatz zugewendet und führt dabei Aktionen mit der Maus oder auf der Tastatur durch.

(Forts.)

22	48:58	Friedrich:	Okei; (- -) lass uns mal kucken; wir ham-
23		PC-Bild:	PC-Bild steht
24	⇒	Split-Screen:	Abdrehen vom Bildschirm mit dem Stuhl um ca. 90, Beine übereinanderschlagen
25		Friedrich:	wir ham zwei: gebiete; wir müssen zum ein(en)
26		PC-Bild:	PC-Bild steht
27		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
28		Friedrich:	die ganzen attribute de/finieren die wir
29		PC-Bild:	PC-Bild steht
30		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
31		Friedrich:	brauchen, (- -) .hh un zum zweiten müss(mer)
32		PC-Bild:	PC-Bild steht
33		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
34	49:06	Friedrich:	metho:den definiern; (2 sec.) so; (1 sec.) ähm
35		PC-Bild:	PC-Bild steht
36		Split-Screen:	Abgedrehte Position, fasst ein Blatt auf dem Schreibtisch kurz an, schaut geradeaus in den Raum, weder auf Schreibtisch noch PC
37		Friedrich:	(1 sec.)hhhe (.) was jetzt die rEInen systEm(.)
38		PC-Bild:	PC-Bild steht
39		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
40		Friedrich:	bezOgenen (.) attribUte betrifft, also die
41		PC-Bild:	PC-Bild steht
42		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
43		Friedrich:	(komfgiration) (2 sec.)ähm (muss) ich also=die
44		PC-Bild:	PC-Bild steht
45		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
46		Friedrich:	methoden schlußendlich definieren, wie du das

47		PC-Bild:	PC-Bild steht
48		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
49		Friedrich:	(nun) gemacht hat; (1 sec.) also zumindest in
50		PC-Bild:	PC-Bild steht
51		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
52		Friedrich:	(<<p>die=Richtung=gehn#dem)> (8 sec.) ja‘=(mh)
53		PC-Bild:	PC-Bild steht
54		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
55		Friedrich:	(ebn) des=des wa:rs, (5 sec.) w=warum sagst du
56		PC-Bild:	PC-Bild steht
57		Split-Screen:	Abgedrehte Position wird beibehalten
58		Friedrich:	nich so (tief)? (12 sec.) <<p><(du ich machs mal
59		PC-Bild:	PC-Bild steht
60	49:50 ⇒	Split-Screen:	<Mit dem Stuhl wieder zurückdrehen und sich explizit dem Bildschirm zuwenden, Beine wieder in Parallelstellung

Das „Okei“ (Z. 22) markiert den Übergang zu einer fokussierten Phase, in der nun eine längere Diskussion zwischen Friedrich und Norbert stattfindet. In dieser Gesprächsphase dreht sich Friedrich von seinem Computerarbeitsplatz ab (Z. 24) und führt dort keine weiteren Aktionen mehr durch (ab Z. 23). Dementsprechend kann die bis dahin geführte Kommunikation als eine Präsequenz angesehen werden, in der geklärt wurde, ob ein intensiveres Gespräch erforderlich wird oder nicht. Auch mit dem „Okei; (--) lass uns mal kucken;“ (Z. 22) signalisiert Friedrich ein gewisses „Gewährenlassen“ bzw. die leicht gönnerhafte Zuwendung seiner Aufmerksamkeit zum von Norbert angesprochenen Problem, eine Verhaltensweise, die ihn in dieser Situation als den hierarchisch Höherstehenden darstellt. Das darauf folgende Gespräch wird vorwiegend von Friedrich dominiert (kleinere Sprechpausen sind nur in den Z. 34, 37, 43, 49, 52 zu finden). Es geht dabei um die Abklärung der Inhalte eines Dokumentes („wir ham zwei: gebiete; wir müssen [...] die ganzen Attribute definieren“, Z. 25/28; „metho:den definiern;“, Z. 34). Bis zu Zeile 34 werden die in diesem Rahmen zu erledigenden Aufgaben, wie aus der Verwendung des Personalpronomens „wir“ hervorgeht, als gemeinsame Aufgaben behandelt. Dieser Konsens löst sich ab Zeile 43 mit dem ersten Ich-Bezug und der Trennung des Teams in Ich und Du (Z. 46) auf. Eingeleitet wird der Dissens mit einem „ähm“ (Z. 34). Mit „des=des wa:rs,“ (Z. 55) fällt Friedrich im Verlauf der Diskussion eine Entscheidung, die die Diskussion zu einem Abschluss bringen könnte. Sie scheint von Norbert jedoch nicht geteilt zu werden, was die Reaktion Friedrichs nach einer Sprechpause von 5 Sekunden (Z. 55), in der Norbert wohl seinen Einwand darlegt, aufzeigt („w=warum sagst du nich so (tief?)“, Z. 55/58). Diese Frage macht eine Begründung (bzw. „account“) von Seiten Norberts erforderlich, was sich auch an der darauffolgenden Sprechpause von Friedrich (12 Sekunden, Z. 58) zeigt. Eventuell wird diese

Frage von Norbert an der Stelle auch als Vorwurf aufgefasst und behandelt, was ohne die Kenntnis des Redezugs jedoch nicht nachgeprüft werden kann.

(Forts.)

58		Friedrich:	nich so (tief)? (12 sec.) <<p><(du ich machs mal
59		PC-Bild:	PC-Bild steht
60	49:50 ⇒	Split-Screen:	<Mit dem Stuhl wieder zurückdrehen und sich explizit dem Bildschirm zuwenden, Beine wieder in Parallelstellung
61		Friedrich:	auf)> (12 sec.) <<all>ouo> (.) wie heißt des ding noch
62		PC-Bild:	die Maus wandert die Ordnerleiste hoch zu den Favoriten zu dem Ordner „Kunde B Change Management“, dieser wird angewählt, die Maus wandert auf die rechte Bildschirmhälfte zu den Nachrichtenanzeigen dieses Ordners, die Maus verharrt dort
63		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
64		Friedrich:	mal? (7 sec.) ich hab des noch gar nich(t) in
65		PC-Bild:	der Posteingang bleibt offen und es wird über das Startfeld/Programme der Windows-Explorer geöffnet
66		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
67		Friedrich:	ordner (7 sec.) ne‘=ich ich dacht(e) ich hätts=
68		PC-Bild:	der Windows-Explorer nimmt ca. 2/3 der Bildschirmhälfte ein, auf der linken Hälfte des Explorers werden Ordnerverzweigungen aufgemacht
69		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
70		Friedrich:	=schon in (n) ordner <<p>gestellt (aber#unter
71		PC-Bild:	es wird der Ordner des Kunden B geöffnet
72		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
73		Friedrich:	bechtold)> (3 sec.) <<all>ja (.) okei (.) gut>
74		PC-Bild:	auf der rechten Seite wird ein Element markiert und angewählt
75		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
76		Friedrich:	(10 sec.) jjaa: (5 sec.) <(6 sec.) ja: (9 sec.)
77		PC-Bild:	es öffnet sich das Word Programm und es ist ein Dokument zu sehen mit dem Titel „Change Management Betrieb Office Systeme“

		<man sieht dann eine andere Seite des Dokuments mit zwei Unterpunkten Make06 und Regedit
78	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
79	Friedrich:	.hh geb ich dir recht; (6 sec.)
80	PC-Bild:	PC-Bild steht
81	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
82	Friedrich:	ja (-) <<p>ja> (4 sec.) .hh (1 sec.) <<p>ja>
83	PC-Bild:	auf Make06 clickt die Maus, es wird dann weitergeblättert zum Unterpunkt Edit Tool
84	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
85	Friedrich:	(5 sec.) fertig <(1,5 sec.) .hh also ich hab d‘
86	PC-Bild:	<man sieht wieder die erste Seite des Inhaltsverzeichnisses, es wird nach unten gescrollt, das Inhaltsverzeichnis geht dabei auf eine zweite Seite über, dann folgt die dritte Seite des Inhaltsverzeichnisses
87	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
88	Friedrich:	die ich=hab=die=sicherlich nich in in dem detail
89	PC-Bild:	Es wird im Inhaltsverzeichnis wie oben beschrieben hoch- und runtergescrollt
90	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
91	Friedrich:	durchda:cht (.) des schtimmt (2 sec.) .hh ähm
92	PC-Bild:	Es wird im Inhaltsverzeichnis wie oben beschrieben hoch- und runtergescrollt
93	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
94	Friedrich:	hh. (--) die sachen die install deinstall info
95	PC-Bild:	Es wird im Inhaltsverzeichnis wie oben beschrieben hoch- und runtergescrollt
96	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
97	Friedrich:	und so weiter (.) ich denk (.) da sin wer uns
98	PC-Bild:	Es wird im Inhaltsverzeichnis wie oben beschrieben hoch- und runtergescrollt
99	Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
100	Friedrich:	einig; ne, (5 sec.) richtich hattest du schon
101	PC-Bild:	Es wird im Inhaltsverzeichnis wie oben beschrieben

			hoch- und runtergescrollt
102		Split-Screen:	Bildschirm zugewendet, dabei die Maus bedienen
103		Friedrich:	mal (.) schon mal aufgeführt; hh (2 sec.)> <dann
104		PC-Bild:	Das Dokument bleibt nach dem Scrollen auf der ersten Seite stehen >
105	51:35 ⇒	Split-Screen:	<im Stuhl wieder zurücklehnen, sich abdrehen, aber nicht ganz so weit wie zuvor, ca. 60 °, nicht auf den Bildschirm schauen
106		Friedrich:	dann dann beschränken wir uns doch jetz mal auf
107		PC-Bild:	PC-Bild steht
108		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
109		Friedrich:	DIE: (---) und lassen das ander (ja) weg und da
110		PC-Bild:	PC-Bild steht
111		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
112		Friedrich:	kömmer immer noch bei der diskussion mit dem
113		PC-Bild:	PC-Bild steht
114		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
115		Friedrich:	(lipsch) feststellen ob des so okei is(t) oder
116		PC-Bild:	PC-Bild steht
117		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
118		Friedrich:	nich. (3,5 sec.) jjaa:, (2 sec.) nee ich hab
119		PC-Bild:	PC-Bild steht
120		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
121		Friedrich:	<<p>nix anderes> (3 sec.) Ne: schneids raus (.)
122		PC-Bild:	PC-Bild steht
123		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
124		Friedrich:	wir hams ja dann noch mal wenn wer des wirklich
125		PC-Bild:	PC-Bild steht
126		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
127		Friedrich:	bräuchten (5 sec.) ok/ei (4 sec.) .hh äh n/ee
128		PC-Bild:	PC-Bild steht
129		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
130		Friedrich:	(.) also wenn du jetz(t) (.) mal äh <<all>ein=
131		PC-Bild:	PC-Bild steht
132		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
133		Friedrich:	=zwei=drei> stunden MACHST (.) dann könne (mehr)
134		PC-Bild:	PC-Bild steht
135		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten

136		Friedrich:	Ja‘ impr) kannst du mir noch mal schicken und
137		PC-Bild:	PC-Bild steht
138		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
139		Friedrich:	dann könn(en) mir noch mal k(hh)ucken ob‘ was
140		PC-Bild:	PC-Bild steht
141		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
142		Friedrich:	ich noch übernehmen kann HEUte (.) aber
143		PC-Bild:	PC-Bild steht
144		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
145		Friedrich:	Ansonsten ni:cht (7 sec.) in=ordnung (1,5 sec.)
146		PC-Bild:	PC-Bild steht
147		Split-Screen:	Abgedrehte Position beibehalten
148		Friedrich:	\BENE (.) danke=schÖN, (.) <tschü (2 sec.)
149		PC-Bild:	das Dokument wird geschlossen, es ist dann ein anderes Dokument zu sehen (das wohl in Word noch offen war), es wird kurz das Startfeld geöffnet, danach ist der Posteingang wieder auf dem Bildschirm zu sehen, auf der rechten Seite befindet sich die Menüleiste des Gruppenprogramms, hier wird das Kontaktefeld ausgewählt, dessen Inhalte sind nun auf der rechten Bildschirmhälfte zu sehen
150	52:27 ⇒	Split-Screen:	<Nach vorne beugen an den Rand des Schreibtisches zur Telefonanlage, Hörer ablegen, ab 52:29 in der Position (noch leicht nach vorne gebeugt) sich nach links zum Bildschirm wenden, hineinschauen, Maus bedienen

Mit „ich machs mal auf“ (Z. 58/61) lässt sich Friedrich auf eine weitere Vertiefung der Diskussion ein, indem nun anhand des Dokuments selbst die verschiedenen Argumente überprüft werden sollen. Es vergeht etwas Zeit, bis Friedrich das entsprechende Dokument nach der Überprüfung des Gruppenprogramms und der Festplatte im entsprechenden Kundenordner gefunden hat (Z. 61-73). Mit „ja(.) okei (.)“ (Z. 73) markiert Friedrich seinem Gesprächspartner gegenüber, dass das Dokument nun geöffnet ist. Es wird im weiteren Verlauf deutlich, dass Friedrich jetzt anhand der Vorlage Norbert Recht geben muss („jjaa:“, „ja:“, Z. 76; „geb ich dir recht;“, Z. 79; „des schtimmt“, Z. 91). Im Zusammenhang mit diesem Zugeständnis geht es auch um die Verantwortung für die erledigten bzw. noch zu erledigenden Aufgaben. So liefert Friedrich in direktem Anschluss eine Begründung für seine bisheriges Verhalten („also [...] ich=hab=die=sicherlich nich in dem detail durchda:cht“, Z.

85/88/91). Dass Friedrich bis zu diesem Zeitpunkt das Dokument nicht geöffnet hatte, zeigt an, dass es aus seiner Sicht dafür offenbar keinen Grund gab. So könnte man sich auch den Fall vorstellen, dass Friedrich, zumal er bereits an seinem Computerarbeitsplatz sitzt, das betreffende Dokument schon seit Anbeginn der Diskussion geöffnet hätte. Erst das Öffnen des Dokumentes und die damit mögliche genaue Überprüfung der besprochenen Details macht das betreffende Dokument und damit auch Friedrichs Meinung antastbar. Auch an dieser Stelle wird wieder deutlich, dass Friedrich gegenüber Norbert die „gewährende" Position einnimmt.

Mit „ich denk (.) da sin wer uns einig; ne" (Z. 97/100) startet Friedrich einen Versuch zu klären, was zu diskutieren ist und was nicht, indem er Norbert eine Einschätzung in Bezug auf die Frage, was nicht mehr diskutiert werden muss, liefert, der dieser zustimmen oder widersprechen kann. Im weiteren Verlauf stimmt Friedrich seinerseits Norbert zu (Z. 100/103). Nach dem zustande gekommenen Konsens folgt nun die Neubestimmung der Inhalte des Dokuments (ab Z. 103), welche mit „dann" (Z. 103/106) eingeleitet wird, einer Präposition, die den Diskurs vorantreibt. Ab diesem Moment ist auch wieder die Bezugnahme auf „wir" zu beobachten, die auf die Fiktion einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung verweist (Z. 106ff). Auf eine Rückfrage Norberts macht Friedrich jedoch deutlich, dass er nichts zum Dokument beizutragen hat („neee ich hab nix anderes", Z. 118/121). Friedrich überträgt daraufhin Norbert die Verantwortung für die noch ausstehenden Tätigkeiten und bringt dabei den Akteur „Du" wieder ins Spiel („äh n/ee also wenn du jetz(t) (.) mal äh ein=zwei=drei stunden MACHST", Z. 127/130/133). Dieses Umschwenken von der Fiktion der gemeinsamen Aufgabenverteilung zur Aufgabendelegierung an Norbert zeigt sich auch in Friedrichs Selbstkorrektur von „dann könne (mehr) ja", die eine gemeinsame Aktion impliziert, hin zu „kannst du mir noch mal schicken" (Z. 133/136), die den Part wieder Norbert zuweist. Auffällig ist das Auftauchen von „äh" an den Stellen, an denen es von Seiten Friedrichs um die Ablehnung ihm angetragener Aufgaben und deren Delegation an Norbert geht. Sie markieren, dass Friedrich seine eigene Vorgehensweise unangenehm ist. Friedrich lenkt anschließend wieder ein, indem er, *nachdem* Norbert mit seiner Arbeit fertig ist, nochmals prüfen will, ob und was er von den dann noch verbleibenden Aufgaben übernehmen kann (Z. 136/139/142). Aber auch an dieser Stelle verweist er nochmals eindeutig darauf, dass dies eher eine Ausnahme darstellt („aber ansonsten ni:cht", Z. 142/145). Es kommt dann zu einer relativ kurzen Verabschiedungsphase („in=ordnung (1,5 sec.)", Z. 145; „BENE (.) danke=schÖN, (.) <tschü" Z. 148), in der mit dem ‚bene' nochmals ein Registerwechsel zu beobachten ist. Der knappe Gesprächsausstieg deutet wieder auf die Ökonomie der Gesprächssituation hin.[268]

In dieser Sequenz wird deutlich, dass Friedrich während seines Telefonats am Computer zeitweise Aktionen durchführt, die nichts mit den Inhalten des laufenden

[268] Zu dieser sogenannten „pre-closing"-Phase eines Telefongespräches, die auch als eine Art Aushandlungsphase für den weiteren Verlauf der Beziehung angesehen werden kann, vgl. ebenfalls Schegloff/Sacks (1973).

Gesprächs zu tun haben.[269] Die verschiedenen Aktivitätstypen sind jedoch wechselseitig fokussiert: Zum Teil handelt es sich um Aktionen am Computer, die nicht die volle Konzentration des Sprechenden erfordern – wie beispielsweise das Scrollen von Seiten oder das Öffnen und Schließen von Dateien. Hinzukommt, dass viele der gleichzeitig ausgeführten Handlungen in Phasen des Telefonats stattfinden, in denen die aufgezeichnete Person gerade nicht den Redezug innehat. Die beiden Aktivitätstypen verlaufen dementsprechend nicht synchron: Die nicht-fokussierten Telefonphasen lassen der Aktivität am Computer mehr Raum und umgekehrt. Die von Friedrich am Computer ausgeführten Tätigkeiten nehmen in erster Linie seine visuelle Aufmerksamkeit in Anspruch, während das Telefonat nur die auditive Aufmerksamkeit beansprucht. Die gleichzeitige Nutzung zweier Medien demonstriert so eine Effizienz und damit eine Ökonomie in der eigenen Arbeitsorganisation.

Das Dokument, das hier besprochen wird, soll relativ bald an einen Kunden übergeben werden. Darauf weisen die Bezüge auf den Adressatenkreis („diskussion mit dem lipsch“, Z. 112/115), das Bearbeiten des Textes durch Ausschneiden usw. (Z. 121) sowie die temporären Bezüge, die auf einen nahegelegen Termin schließen lassen („was ich noch übernehmen kann HEUte“, Z. 139/142), hin. Gerade in den Schlussphasen eines Projektes – damit ist der Zeitraum kurz vor der Übergabe eines Ergebnisses an den Kunden gemeint – lässt sich feststellen, dass die MitarbeiterInnen eines Teams vermehrt miteinander telefonieren. Der Wunsch nach einem Abgleich der verschiedenen Resultate wird dann stärker. Dieses Vorgehen kann als ein „Synchronisieren“ der gemeinsam zu präsentierenden Inhalte und der nach außen zu vertretenden Standpunkte angesehen werden, das gerade bei verteilten und interdisziplinären Arbeitsstrukturen an bestimmten Stellen – wie vor dem gemeinsamen Auftritt vor einem Kunden – immer wieder notwendig wird.

[269] Die Videoaufnahmen geben nur die Stimmen der beobachteten Personen wieder. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass die Gegenseite sich nach Angaben im aufgerufenen elektronischen Dokument erkundigt hat. Wenn die Beobachteten jedoch in keiner Weise Bezug auf die von ihnen getätigten Computeraktionen nehmen bzw. sich keine thematischen Anschlüsse zu den Inhalten des Telefongesprächs ergeben, gehe ich an der betreffenden Stelle davon aus, dass das Gesprächsthema ein anderes ist.

10 Die Ökonomisierung der Face-to-face-Treffen

Face-to-face-Treffen und „Face-to-face-Zusammenarbeit“ der MitarbeiterInnen finden bei Communications vorwiegend im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen statt: Zu nennen sind hier die monatlichen Firmenmeetings, mit der Gründung des Unternehmens 1994 eingeführt, der im Mai 1998 eingeführte, jeden Freitag stattfindende Bürotag sowie die internen Workshops zu bestimmten Themengebieten. Die GesellschafterInnen treffen sich zudem einmal im Monat zu einem GesellschafterInnentreffen, das zumeist einen Tag vor dem Firmenmeeting stattfindet. Des Weiteren gibt es ad hoc organisierte Arbeitstreffen zwischen Einzelpersonen in Home-Offices, im zentralen Büro sowie an anderen Orten im Rahmen der mobilen Telearbeit.

Analog zu anderen Unternehmen gibt es bei Communications jedoch nicht nur Treffen, bei denen Angelegenheiten der täglichen Arbeit zu koordinieren sind, sondern auch Treffen informeller Art. Wenn sich durch das Arbeiten an einem gemeinsamen Ort die Möglichkeit zu einem solchen informellen Treffen ergibt, wird sie gerne und häufig wahrgenommen. Aufgrund der verteilten Arbeitsstrukturen sind informelle Face-to-face-Gespräche jedoch eher selten, und die Möglichkeiten, spontane Verabredungen zu treffen, sind stark eingeschränkt. Aus diesem Grunde organisiert das Unternehmen solche informellen Face-to-face-Treffen und lenkt die informelle Kommunikation unter den MitarbeiterInnen damit in regelmäßige Bahnen.[270] Zu diesen organisierten informellen Treffen zählt u.a. das für alle MitarbeiterInnen verbindliche Mittagessen beim monatlichen Firmenmeeting, das von allen gemeinsam in einem Restaurant eingenommen wird (Dauer: ca. 1 ½ bis 2 Stunden) und das ebenso wie der gemeinsame Hin- und Rückweg als kommunikatives Ereignis angesehen werden kann. Daneben gibt es zweimal im Jahr ein halbtägiges Treffen zu einem bestimmten Anlass (ein Sommerfest und eine Weihnachtsfeier) sowie den monatlichen „jour fixe“.

10.1 Der regelmäßige Austausch: Das monatliche Firmenmeeting

Einmal im Monat findet bei Communications ein für alle MitarbeiterInnen verpflichtendes ganztägiges Meeting am Firmensitz statt. Dieses vom Zeitpunkt der Unternehmensgründung an regelmäßig wahrgenommene Ereignis – normalerweise findet es jeden 3. Donnerstag im Monat statt, und es wurde im Beobachtungszeitraum nur in besonderen Ausnahmefällen verlegt oder gar storniert – wird von den Gesellschaftern als Lösung für die von ihnen antizipierten Probleme verteilter Arbeits-

[270] Vgl. dazu auch das Kap. 12.5.

strukturen angesehen. Auf diese Weise soll ein regelmäßiger sowohl formeller als auch informeller, face-to-face stattfindender Aushandlungs- und Ratifizierungsprozess gesichert werden. So dient dieser Termin insbesondere dem Austausch all jener Informationen, die sich zwischenzeitlich angesammelt haben – von der aktuellen Finanzsituation des Unternehmens, über den jeweiligen Stand der einzelnen Projekte bis hin zu den geplanten Akquisitionen. Das Ansprechen aller für ein gemeinsames Arbeiten relevanten Inhalte wird durch die Verwendung einer Agenda gesichert. Dies kann für sich betrachtet noch nicht unbedingt als spezifisch für ein vernetztes Unternehmen angesehen werden. So werden Agenden auch in anderen Unternehmen zur Lösung genau derselben Strukturprobleme eingesetzt. Für Communications stellt die Agenda, welche über eine Formatvorlage erstellt wird und den Meeting-Ablauf sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht stark formalisiert, jedoch ein „sine qua non“ dar:

Zeitrahmen	**TOP**	**Thema**	**Art der Präsentation**	**Moderator**	**Ziel**	**Vorbereitende Maßnahmen**
09:00 – 09:05	Stimmungsabfrage	• Stimmung der Teilnehmer ermitteln	• Smiley-Abfrage	alle		Stimmungsbarometer vorbereiten und im Tagungsraum aufhängen
09:05 – 09:15	Festlegung der TOPs für den 30.10.97	• Tagesordnung für den 30.10.97	• freie Moderation	alle	Bestimmung des Protokollführers Bestimmung des Moderators für den 25.09.97 Feststellung der Themenreihenfolge	
09:15 – 09:30	Kontrolle des Protokolls vom 25.09.97	• Überprüfung der Beschlüsse und Umsetzungen	• freie Moderation			
09:30 – 10:15	Report	• Finanzstatus; Projektstatus	• Präsentation/ Diskussion	Friedrich		
10:15 – 10:30	Pause					
10:30 – 12:00	Management Consulting	• Stellenwert bei Communications – wie machen wir es erfolgreich?	• Präsentation/ Diskussion	Natalie/ Rita		

12:00 – 13:15	Mittags-Pause					Tisch reservieren
13.15 – 15:15	Firmenphilo-sophie	• Wer sind wir, was wollen wir, wie kommen wir dahin?	• Prä-sentation/ Diskussion	Natalie		
15:15 – 15:30	Pause	•	• Smiley-Abfrage	alle		
15:30 – 16:00	Präsentation	• Microsoft Exchange Server	• Dis-kussion	Marc		
16:00 – 16:15	Verschiede-nes		• Dis-kussion	alle		
16:15 – 16:20	Stimmungs-abfrage	• Stimmung der Teilneh-mer ermitteln	• Smiley-Abfrage	alle	Meetingeffi-zienz	
16:30 17:00	Bespre-chung	• Grafik für Overheadfo-lien	• Be-schuß	Kurt/ Norbert/ Friedrich/ Iris		

Tabelle 1: Agenda des Firmenmeetings vom 30.10.1997

Jedes Meeting beginnt und endet normalerweise mit einer Stimmungsabfrage. Danach folgt jeweils die Festlegung der Themen („Tops“) für die aktuelle Sitzung. Dieser Punkt dient vor allem zur Ermittlung der Inhalte, die später unter dem Punkt „Verschiedenes“ angesprochen werden (sollen). Im Anschluss daran wird das Protokoll der vorherigen Sitzung abgenommen. Zu diesem Zweck wird es von der Sekretärin langsam vorgelesen und es können von allen Anwesenden noch Ergänzungen oder Änderungen vorgeschlagen werden. Es folgt der „Report“, bei dem der jeweilige aktuelle Status der Finanzen und Projekte besprochen werden. Jede/-r der für den Bereich „Account“ zuständigen MitarbeiterInnen sowie die Projektleiter tragen dabei ihre Ergebnisse vor. Danach folgen die einzelnen Themenblöcke, die als solche vorab eingereicht wurden, wie z.B. „Management Consulting“. Der Punkt „Verschiedenes“ bzw. „Diverses“ stellt eine Residualkategorie für das Ansprechen weiterer Themen dar. Diese Kategorie kann all die Themen aufnehmen, die nicht als eigener Agendapunkt aufgenommen wurden – sei es, dass sie nicht vorab gemeldet wurden, dass sie für ein eigenes Thema als nicht so wichtig erachtet wurden und / oder dass sie zu wenig Zeit in Anspruch nehmen. Die Verwendung einer Dokumentvorlage garantiert die Einhaltung eines regelmäßigen formalen Ablaufes innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens (jeweils von ca. 9 Uhr bis 17 Uhr). Dazu gehören u.a. eine bestimmte thematische Reihenfolge, feststehende Pausen sowie die Stimmungsabfrage. Die Bezugnahme auf vorgegebene inhaltliche Kategorien gewährleistet, dass ein bestimmtes Thema nicht vergessen wird, sondern sie führt

sogar dazu, dass, falls es zu diesem Thema nichts zu sagen gibt, dies explizit vermerkt werden muss. Die Meetings sind durch ihre regelhafte Struktur so eingespielt, dass ein standardisiertes Thema wie der „Report“ auch dann angesprochen wird (eventuell nur kurz, wenn der vorgegebene Zeitplan ansonsten zu sehr überzogen würde), wenn vergessen wurde, ihn auf die Agenda zu setzen.

Meetings findet in fast allen Unternehmen statt, wenn es darum geht, die von einer Gruppe bzw. einem Team gemeinsam und / oder arbeitsteilig zu erbringenden Aufgaben zu koordinieren. Sie machen gefällte Entscheidungen transparent und spiegeln dabei auch Selbst- und Fremdeinschätzungen wider.[271] Bei Communications als einem Unternehmen mit verteilten Arbeitsstrukturen gibt es wenige Situationen, in denen außerhalb dieser Meetings gefällte Entscheidungen an alle MitarbeiterInnen gleichzeitig vermittelt werden (könnten). Gelegentlich werden Mitteilungen über wichtige Entscheidungen zwischenzeitlich per Verteilerliste an alle versandt.[272] Sie werden jedoch auch in diesem Fall nochmals auf dem Firmenmeeting angesprochen und ratifiziert. Der mit dem Meeting verbundene formelle Rahmen macht die dort verkündeten Verlautbarungen öffentlich und gültig.

Meetings stabilisieren den Zusammenhalt von Gruppen, u.a. durch die dabei offerierten Identifikationsmöglichkeiten und / oder das Einschwören der Einzelnen auf Gruppenziele. Dass dies auch für die Firmenmeetings bei Communications gilt, zeigt der Punkt „Firmenphilosophie“ (Zeile 8) der Agenda vom 30.10.1997, in dem es um Folgendes geht: „Was sind wir, was wollen wir, wie kommen wir dahin?“ Die Tabelle gibt unter der Rubrik „Art der Präsentation“ (Spalte 4) darüber Auskunft, dass hierzu eine Präsentation mit anschließender Diskussion stattfand. Auf diese Weise war es möglich, die Beteiligten zunächst auf einen gemeinsamen Text „einzuschwören“ und dann im Rahmen der anschließenden Diskussion das Ergebnis interaktiv abzusichern. Auch in anderen Agenden findet man einen solchen Themenpart, z.B. wenn unter „Themen- und Trendidentifikation“ darüber diskutiert wird, welche Produktbereiche in der näheren Zukunft von Communications angeboten werden könnten. Hier wird zwar nicht explizit auf den Aspekt der Firmenphilosophie Bezug genommen, der Bereich der Produktsuche bietet jedoch stets einen Anlass, zunächst einmal in der gemeinsamen Runde solche Fragen abzuklären wie: „Was machen wir? Wo liegen unsere Stärken? Wo wollen wir hin?“.

Die diversen, über den Tag verteilten Stimmungsabfragen (in der in Tabelle 1 dargestellten Agenda sind drei solcher Stimmungsabfragen vorgesehen, nämlich zu Beginn des Meetings, nach der Mittagspause und am Ende des Meetings) stellen eine feste Kategorie dar. Sie rahmen jeweils entweder das gesamte Meeting (so gibt es gelegentlich auch Meetings mit je einer Stimmungsabfrage zu Beginn und am Ende) bzw. die einzelnen Meeting-Blöcke. Die Stimmungsabfrage wird an einem Plakat vorgenommen, auf dem drei Spalten mit verschiedenen Smileys (☺, 😐, ☹) aufgezeichnet sind. Die MitarbeiterInnen (inklusive den Gesellschaftern und der

[271] Vgl. dazu und im Folgenden Schmitt/Brandau/Heidtmann (1999).

[272] Vgl. dazu auch die E-Mail über meine Einstellung bei Communications in Kap. 4.

Sekretärin) bekommen zu Beginn jedes Meetings Klebepunkte, die sie auf den Spalten anbringen sollen. Die Stimmungsabfragen sind soweit ritualisiert, dass sie nicht mehr eigens thematisiert werden (es sei denn, ihr Ergebnis weicht gravierend von den sonst üblichen Stellungnahmen ab). Daher ist es denjenigen MitarbeiterInnen, die dem Unternehmen erst später beigetreten sind, nicht mehr möglich, die mit dieser Einrichtung verbundenen Motive und Funktionen zu eruieren. Es kann jedoch vermutet werden, dass es den GesellschafterInnen bei den Firmenmeetings nicht nur um die Wissensvermittlung, die Ratifizierung von Ergebnissen und das Einschwören auf Gruppenziele geht, sondern auch um den Gruppenzusammenhalt bzw. die Stimmung im Team. So zeigt der Ablauf der Meetings, dass die Treffen auch intensiv für einen informellen Austausch genutzt werden und damit ebenfalls zum Zusammenhalt der Gruppe beitragen. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die drei über den Tag verteilten Pausen (zwei kleine Pausen, jeweils am Vor- und am Nachmittag, sowie die Mittagspause), die mindestens ein Viertel der Gesamtzeit in Anspruch nehmen (mit „mindestens“ wird hier darauf Bezug genommen, dass die in der Agenda eingetragenen Zeiten geringfügig überschritten werden können) und zumeist gemeinsam wahrgenommen werden. Hier ist es vor allem der gemeinsame Restaurant-Besuch, der ebenso wie der Hin- und Rückweg intensiv für informelle Gespräche genutzt wird. Sowohl die Beobachtungsnotizen als auch die Videoaufnahmen zeigen an, dass die MitarbeiterInnen auch alle „Übergangsphasen“ für informelle Gespräche nutzen: zu Beginn des Meetings, nach den Pausen, zwischen den verschiedenen Themenblöcken oder bei Verzögerungen durch technische Probleme z.B. mit den Overhead-Projektoren. Auch inhaltliche Diskussionen gleiten des öfteren ins Informelle ab. Dass diese Abläufe ein fester Bestandteil der Kommunikationskultur bei Communications sind, zeigt sich nicht nur daran, dass sie bei jedem Meeting zu beobachten sind, sondern es kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Gesellschafter sich selbst an solchen Gesprächen beteiligen und erst relativ spät eingreifen, um wieder eine Fokussierung aller auf ein gemeinsames Thema zu erreichen.[273]

Die formale und inhaltliche Regelmäßigkeit der Meetings spiegelt sich auch in den entsprechenden Protokollen wider, für die es ebenfalls eine Dokumentvorlage gibt. Im Folgenden dazu als Beispiel das Protokoll der oben angesprochenen Sitzung (vom 30.10.97):

[273] Nach Meier (1997, S. 90) ist es ein charakteristisches Merkmal von Meetings, dass normalerweise *vom Anfang bis zum Ende* eine gemeinsame Ausrichtung der Aufmerksamkeit aller Beteiligten als normativ erwartbar angesehen wird. Dementsprechend finden sich durchgehend Bemühungen zur Strukturierung der Interaktion und zur Steuerung der thematischen Progression (a.a.O., S. 126f.).

Protokoll

Datum:	30.10.97	**Zeit:**	9:00-18:00
Ort:	Mannheim	**Protokollführer:**	Iris Neubert

Thema:	Monatliches Firmenmeeting
Ziele:	Siehe unten
Teilnehmer:	Kurt Maier (Kma) Rita Meier (Rme) Lutz Schulze (LSc) Friedrich Zeisig (Fze) Kai Volker (Kvo) Peter Anowski (Pan) Norbert Schönrath (Nsc) Marc Tannert (Mta) Natalie Horz (Nho) Christine Schultze (Csc) Iris Neubert (Ine)
Tagesordnung:	TOP 1: Kontrolle des Protokolls vom 25.09.1997 TOP 2: Report – Finanzstatus; Projektstatus TOP 3: Firmenselbstfindung – wer sind wir, was wollen wir, wie kommen wir dahin? TOP 4: Management-Consulting TOP 5: Präsentation Microsoft Exchange Server TOP 6: Verschiedenes

TOP	**Ergebnis**	**Aktion** F=Feststellung A=Abstimmung E=Entscheidung U=Umsetzung	**Wer?**	**Bis wann?**
TOP 1	**1 Kontrolle des Protokolls vom 25.09.1997** Ohne Änderung abgenommen			
TOP 2	**2 Report – Finanzstatus** Plus von <Angabe der Summe in DM> Plus Außenstände von <Kunde A>, <Kunde B> und <Kunde C> BWA nicht gut aufgesplittet bei Sonstiges BWA – neue Aufstellung /Auswertung von Datev Finanzielle Planung/Budgetierung für 1998 **3 Report – Projektstatus** -<Kunde B> stetige Änderung der Arbeitsbedingungen Projektleitung <Name des Projekts> orientierungs-los Zahlt für emotionale Stabilität und nicht für unsere Leistungen Christine, Lutz und Rita Besprechung mit Kurt / Planung 1998	 F F U U F U	 Fze Kma Fze Fze/Kma Csc/Rme Kma/Rme Csc/KSc Fze	

TOP	Ergebnis	Aktion F=Feststellung A=Abstimmung E=Entscheidung U=Umsetzung	Wer?	Bis wann?
	-<Kunde D> bei Verkaufspräsentation sind 2 weitere Anbieter: 1. <Unternehmen 1> 2. Nicht bekannt Vorbereitung Präsentation/Argumentation pro Communications - <Kunde A>• Portierung ins Intranet • Vermittlung, Rahmenprogramm, Moderation	 F U U U	Fze Mta/Pa Csc	
TOP 3	*Firmenselbstfindung – wer sind wir, was wollen wir,* *wie kommen wir dahin?* Wir sind ein Beratungsunternehmen für Technologie und Unternehmensgestaltung Management-Consulting und Technologie gehören zusammen und sollten nie getrennt werden (Management-Consulting-Service kostet mehr als Technologie ⇒ man kann eine höhere Rechnung stellen). Skills: - toughness standing, Wirkung (Kleidung, Auftreten, Sprache) - strategisch denken - Präsentation, Moderation - Reflexives Denken - Gefühl für Prioritäten - Mit Mitarbeitern/Menschen umgehen können - Manipulativ sein / reden können - Vertrauen erzeugen (durch Ehrlichkeit, Qualität, Sicherheit, Persönlichkeit, eigene Meinung) Wir verkaufen Vertrauen und Erfahrung	 F	 Nho/alle	
TOP 4	**4 Management-Consulting** Angebot von Beratungsworkshops mit Natalie - Methodik bei Verhandlungen - Gesprächsführung - Moderation (wie rede ich) Ein Tag pro Woche reserviert Kurt bei Natalie für Coaching – er möchte sich aus der Beratung mehr zurückziehen Wie machen wir Management-Consulting erfolgreich? - neuen Kundenkreis suchen - neue Ansprechpartner bei bisherigem Kundenkreis - Erfahrungen sammeln - Know-How erwerben - Maketingstrategien einführen	 U	 Nho/alle Nho/Kma	

TOP	Ergebnis	Aktion F=Feststellung A=Abstimmung E=Entscheidung U=Umsetzung	Wer?	Bis wann?
	Veröffentlichen: Communicator und Newsmagazine			
Top 5	**5 Präsentation Microsoft Exchange Server** Stand interne Server: Präsentation auf Wunsch bei Marc erhältlich		Mta	
TOP 6	**6 Verschiedenes** 1. Weihnachtsfeier mit Anhang am 20. Dez. mit Übernachtung im Hotel und Frühstück am nächten Tag Organisation 2. Weihnachtskarten (ist mit Tamara Schönrath abgestimmt) 3. Projekttool muß freigegeben werden 4. Exchange -Anwendung oder Outlook für Urlaubsplanung Firma Communications bis Weihnachten 5. Fax-Server einrichten/überprüfen, Lizenzen 6. Marc geht auf die <Schule> und hat Blockunterricht (1Woche Schule, 2 Wochen Firma) 7. Migration Aktualisierung Exchange ist Kommunikationswerkzeug für interne und externe Dienste (Mail-, Fax-, Replikationsdienste) 8. Wir wollen 1 Server und 1 Ausfallserver haben 9. Wieviele Lizenzen benutzen wir? Lizenzen für die tatsächlichen Workbetriebe (2 Serverlizensen sind vorhanden – <Uwira> ist Testserver) Rest Msp-Agreement Spreadsheet erstellen + verschicken, damit sich jeder eintragen kann wer welches Programm auf seinem Rechner hat	A U U U U U U U	alle Ine Pan/KSc Mta Mta Mta/Pan Ine/Fze alle	

Abbildung 32: Protokoll eines Firmenmeetings

Die Protokolle dienen zum einen dazu, die Ergebnisse eines Meetings schriftlich festzuhalten, um sie in dieser Form ins Wissensarchiv des Unternehmens, das Intranet, stellen zu können. Zum anderen fungieren sie als Aktivitätsplan, was an der Einbeziehung der drei Kategorien „Aktion“ (Spalte 3), „Wer“ (Spalte 4) „Bis wann?“ (Spalte 5) in die Protokolltabelle, ersichtlich wird. Analog zum Meeting-Ablauf beginnt jedes Meeting-Protokoll mit demselben Top 1, nämlich der Abnahme des Protokolls der letzten Sitzung, gefolgt von Top 2, dem Finanzstatus und dem Projektstatus. Darauf folgen die inhaltlichen Punkte, und den Abschluss der Sitzung bildet Top 6 „Verschiedenes“. Im obigen Protokoll verweist die relativ hohe Anzahl der Einträge unter diesem Punkt auf die rege Nutzung dieser Kategorie. Hierbei handelt es sich vor allem um Themen mit Ratifizierungscharakter (wie z.B. der

Punkt 1 mit „Weihnachtsfeier“, bei dem zunächst erläutert wurde, wann, wo, wie und mit wem die Feier stattfinden kann und anschließend um Zustimmung zu diesen Vorschlägen gebeten wurde) und / oder die nur einer kurzen Aushandlung bedürfen (wie z.B. der Punkt 2, bei dem geregelt wurde, wer sich um die Weihnachtskarten kümmert).

Nicht nur der Ablauf und die schriftliche Registrierung dieses Ereignisses erfolgt formelhaft, sondern auch seine Organisation unterliegt einem regelmäßigen Ablaufmuster: So versendet die Sekretärin des Unternehmens ca. eine Woche vor dem anberaumten Termin per Verteilerliste eine E-Mail an alle MitarbeiterInnen, in der um inhaltliche Vorschläge für die Tagesordnung gebeten wird. Damit wird sichergestellt, dass jede/-r MitarbeiterIn – orts- und zeitabhängig – eine Chance erhält, die seiner / ihrer Meinung nach wichtigsten, ihre Arbeit betreffenden Neuerungen bzw. Änderungen auf die Agenda zu setzen:

1 Von: Tamara Schönrath
2 Gesendet: Dienstag, 9. Juni 1998 15:59
3 An: Communications Alle
4 Betreff: Agendapunkte
5 Hallo an alle,

6 es wäre mal wieder soweit.

7 Das nächste Meeting steht vor der Tür und ich benötige Eure Agendapunkte.

8 Diesmal (wegen Urlaub) bis Freitag vormittag.

9 Danke und Grüße

10 Tamara

Bis auf geringfügige Formulierungsunterschiede sehen die Aufforderungen zur Unterbreitung von Vorschlägen für Agendapunkte sowohl formal als auch inhaltlich immer gleich aus. Die MitarbeiterInnen adressieren ihre diesbezüglichen Vorschläge wiederum per E-Mail an die Sekretärin:

1 **Von:** Natalie Horz [Natalie.Horz@Communications.de]
2 **Gesendet:** Samstag, 10. Januar 1998 16:39
3 **An:** Tamara Schönrath
4 **Betreff:** Agendapunkt
5 für unser monatliches Meeting
6 Thema: Workshops - Production, Marketing
7 Zeitrahmen: Minimum 30 min, besser 45 min.
8 Redner: Natalie
9 ciao

Natalie teilt mit dieser E-Mail Tamara mit, dass sie ein eigenes Thema (Z. 6) mit einem Umfang von ca. 45 Minuten anbieten möchte. Indem sie zu diesem Zweck die automatische Reply-Funktion benutzt, erhält nur Tamara die Antwort. Wenn der Absender möchte, dass alle MitarbeiterInnen die von ihm vorgeschlagenen Agendapunkte sehen kann, muss als Empfänger die Verteilerliste ausgewählt werden. Dies ist jedoch selten der Fall. Zumeist sehen die MitarbeiterInnen erst in der fertigen Agenda die von den verschiedenen Personen eingereichten Beiträge. Die MitarbeiterInnen erfahren folglich nicht sofort, ob ein von ihnen eingereichter Agendapunkt abgelehnt oder auf eine andere Sitzung verschoben wird.

Tamara erstellt nach Eingang aller Nachrichten und in Absprache mit einem oder mehreren GesellschafterInnen die Agenda. Danach stellt sie die Agenda ins Intranet und informiert die MitarbeiterInnen per E-Mail darüber:

1 **Von:** Tamara Schönrath
2 **Gesendet:** Mittwoch, 10. Dezember 1997 17:02
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Agenda morgiges Meeting
5 Hallo,

6 die Agenda für das morgige Meeting findet Ihr unter

7 http://bertie.Communications.de/protokoll/AGENDA971211.doc

8 Grüße
9 Tamara

10 ----------
11 Tamara Schönrath |COMMUNICATIONS |Tel:+49[Nr./Wendelsheim]
12 Tamara.Schönrath@Communications.de|Kanstraße 33d |Fax:+49[Nr./Wendelsheim]
13 http://www.Communications.de/ |D-[PLZ] Mannheim |GSM:+49[Nr./Handy]

Eine solche Mitteilung – nämlich der mittels eines asynchronen Mediums (E-Mail) übermittelte Verweis auf mittels eines anderen asynchronen Mediums (Intranet) bereitgestellte Informationen (Agenda) – ist nur möglich, wenn die Agenda rechtzeitig fertig ist. Gelegentlich wurde die Agenda am Tag zuvor jedoch so spät fertig (aus der obigen E-Mail ist in der Zeile 2 zu entnehmen, dass die Mail in diesem Fall um 17:02 abgesendet wurde), dass die MitarbeiterInnen, die zwischen Fertigstellung der Agenda und dem Beginn des Meetings keinen Netzzugang hatten, sie nicht mehr rechtzeitig lesen konnten. Dies betrifft zusätzlich auch diejenigen MitarbeiterInnen, die die Zeit vor dem Meeting nicht zum Lesen von E-Mails nutzen können, weil sie längere Anfahrtswege zum Firmengebäude haben.

Nach dem Meeting fertigt die Sekretärin ein Protokoll der Sitzung an. Hierzu fragt sie per E-Mail gegebenenfalls noch zur Erstellung des Protokolls notwendige Informationen nach, beispielsweise an welchem Ort ein/-e MitarbeiterIn ihren Vortrag im Intranet abgelegt hat:

1 **Von:** Iris Neubert
2 **Gesendet:** Freitag, 27. Juni 1997 14:07
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** ECom

5 Hallo Natalie,
6 für das Meeting-Protokoll brauche ich die Referenz.
7 Gruß Iris

Die genaue Referenz (also unter welchem Ordner im Intranet und / oder via FTP die MitarbeiterInnen die Datei finden können) wird dann im Protokoll angegeben. Ist das fertige Protokoll auf den Dokumentenserver gestellt worden, versendet die Sekretärin wiederum an alle MitarbeiterInnen eine E-Mail, um sie darüber zu informieren:

1 Von: Tamara Schönrath
2 Gesendet: Sonntag, 1. März 1998 20:19
3 An: Communications Alle
4 Betreff: Protokoll
5 Hallo an alle,

6 das aktuelle Protokoll vom 24.02.98 ist am gewohnten Platz im Web bereitgestellt.

7 Grüße

8 Tamara

9 ----------
10 Tamara Schönrath |COMMUNICATIONS |Tel:+49[Nr./Wendelsheim]
11 Tamara.Schönrath@Communications.de|Kanstraße 33d |Fax:+49[Nr./Wendelsheim]
12 http://www.Communications.de/ |D-[PLZ] Mannheim |GSM:+49[Nr./Handy]

Anhand dieser Nachricht wird deutlich, dass die Sekretärin nicht immer den genauen Fundort für die Agenden und Protokolle angibt, wie es z.B. in der E-Mail vom 10.12.97 in Zeile 7 mit „http://bertie.Communications.de/protokoll/ AGENDA971211.doc“ der Fall ist, sondern dass sie zum Teil auf die Regelmäßigkeit des Ablagevorgangs und Ablageortes und damit auf das Wissen der MitarbeiterInnen verweisen kann (E-Mail von Tamara am 01.3.98, „am gewohnten Platz im Web“, Z. 6). Für die MitarbeiterInnen bedeutet dies jedoch, dass sie selbst das Netzwerk aufzusuchen und sich zu den entsprechenden Stellen „durchklicken“ müssen. Die Angabe einer URL in einer solchen Mail kann dagegen als Hyperlink angeklickt werden, und ein Mitarbeiter landet so auf direktem Wege und ohne weitere Mühen beim richtigen Dokument. Die genaue Aufführung eines Fundortes stellt demnach einen Service dar. Im anderen Falle kommt die Sekretärin nur ihrer Mitteilungspflicht nach.

10.2 Die unregelmäßige Lösung: Ad hoc organisierte Arbeitstreffen

Arbeitstreffen werden dann einberufen, wenn eine/-r der InteraktionsteilnehmerInnen der Meinung ist, dass die vom Team zu erledigende gemeinsame Aufgabe mit Hilfe der bis dahin gewählten Formen der Kooperation nicht gelöst werden kann und die daher ein gemeinsames Face-to-face-Treffen erforderlich machen. Dies sind zumeist Situationen, die einer größeren Aushandlung bedürfen, wie z.B. ein Brainstorming für den sogenannten „Kick-Off“ eines Projektes oder für eine Projektphase, in der die bisher praktizierten Verfahren keine Aussicht auf Erfolg versprechen. Bei der Auswahl des Ortes für solche unregelmäßigen, ad hoc organisierten Arbeitstreffen zwischen einzelnen MitarbeiterInnen entscheidet man sich meist für die für alle TeilnehmerInnen zeitsparendste Lösung. Bei Treffen mit den GesellschafterInnen machte ich die Entdeckung, dass sich der Treffpunkt stärker nach deren Wünschen richtet. Die Ursache hierfür liegt, abgesehen von der hierarchischen Ordnung, u.a. darin, dass das den GesellschafterInnnen für solche Treffen zur Verfügung stehende Zeitbudget knapper bemessen ist als das der anderen MitarbeiterInnen. Man kann sich für ein solches Arbeitsgespräch in einem der Home-Offices treffen, aber auch sogenannte „Treffen in der Mitte“ – in einem Restaurant, einem Café oder einem angemieteten Meetingraum – sind keine Seltenheit. MitarbeiterInnen, die gemeinsam bei einem Kunden sind, können dort ein Treffen arrangieren. Manchmal wird auch bewusst der gemeinsame Weg zu oder von einem Arbeitsplatz (zum Büro, zum Kunden oder zu einer Weiterbildung) für ein Arbeitsgespräch genutzt (z.B. eine gemeinsame einstündige Bahnfahrt). Sind ein oder mehrere der TeilnehmerInnen eines geplanten Besprechungstermins ohnehin schon im Büro anwesend, findet das Treffen dort statt. Hier steht auch ein eigens eingerichteter Meetingraum zur Verfügung.

Charakteristisch für diese Treffen ist deren Mischung aus beruflichen und privaten Gesprächsthemen, wobei letztere sich zum Teil auch aus dem räumlichen Setting (einem Restaurant, dem eigenen Home-Office) ergeben. Fast immer wird bei den Treffen auch eine gemeinsame Mahlzeit (und sei es nur Kaffee mit Keksen) eingenommen. Schon mein erstes Arbeitstreffen mit Kurt und Friedrich in Kurts Home-Office zeigte mir, wie gerade bei der Überwindung größerer Strecken – in diesem Falle ca. 150 km – Berufliches und Privates miteinander verbunden wird. So führten die beiden Gesellschafter an diesem Abend nicht nur ein ausführliches Personalgespräch mit mir (und klärten dabei inhaltliche und organisatorische Fragen), sondern Friedrich ist nach dem Gespräch noch bei Kurt geblieben, um gemeinsam mit ihm und seiner Frau Lena Abendbrot zu essen und Fußball zu schauen.

10.3 Von der Abwesenheit zur Anwesenheit: Der wöchentliche Bürotag

Ca. vier Jahre nach der Gründung des Unternehmens wurde im Mai 1998 ein sogenannter „Bürotag“ eingeführt. Die MitarbeiterInnen wurden über diese neue, für alle verpflichtende Einrichtung per E-Mail durch die Mitarbeiterin Lena informiert:

1 **Von:** Lena Finke
2 **Gesendet:** Montag, 11. Mai 1998 17:44
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Einführung eines allgemeinen Bürotags

5 Hey Ihr alle!

6 Es wurde heute beschlossen - im Sinne des kommunikativen Austausches und Teambuildings - einen für alle geltenden **Bürotag** einzuführen. An diesem Tag sollte jeder im Büro in Mannheim präsent sein, um dort seine Arbeit zu tun und sich und andere auf dem Laufenden zu halten. Bitte teilt es mir jeweils mit, sollte jemand von Euch aus wichtigen Gründen verhindert sein und nicht kommen können, um Verwunderungen vorzubeugen...
7 Dieser Bürotag wird (mit sofortiger Wirkung) **freitags** stattfinden.

8 Bis Freitag dann
9 Lena

Es ist anzunehmen, dass Lena in diesem Falle als „Sprachrohr“ fungiert: So führt sie in Absatz 6 auf, dass der „Bürotag“ „heute beschlossen wurde“. Welche Personen an der Entscheidung beteiligt waren, kann daraus nicht entnommen werden, vermutlich befindet sich unter den Entscheidungsträgern jedoch mindestens einer der Gesellschafter. Lena ist über diese Entscheidung informiert worden bzw. eventuell sogar an ihr beteiligt gewesen. Als Ehefrau des Gesellschafters Kurt hat sie größere Mitbestimmungsrechte als andere MitarbeiterInnen (rechtlich verfügt sie als Ehefrau über 1/8 Anteile am Unternehmen). Dass Lena in irgendeiner Form in der Mitverantwortung liegt, zeigt sich daran, dass die Abwesenheitsmeldungen an sie zu richten sind („Bitte teilt es mir jeweils mit“, Abs. 6). Die Verbindlichkeit des Termins kommt im Hinweis zum Ausdruck, dass Verhinderungen nur bei „wichtigen Gründen“ zulässig sind. In direktem Anschluss wird auch indirekt mit einer Sanktion gedroht („um Verwunderungen vorzubeugen“, Abs. 6). Die E-Mail beinhaltet eindeutige Verhaltensanweisungen („sollte jeder [...] präsent sein, um dort seine Arbeit zu tun“, Abs. 6). Die MitarbeiterInnen erfahren nicht nur, was sie an diesem Tag im Büro zu tun haben, sondern auch, welchen Zweck dieser regelmäßige Termin verfolgt: Er soll ‚kommunikativen Austausch und Teambuilding’ fördern bzw. dazu dienen „sich und andere auf dem Laufenden zu halten“ (jeweils Abs. 6).

Dass der einberufene Termin von den MitarbeiterInnen als verbindlich angesehen wird, zeigt sich nicht nur daran, dass alle MitarbeiterInnen versuchen, an diesem

Tag im Büro zu erscheinen, sondern auch daran, dass sie sich, wie von Lena gewünscht, vorab entschuldigen, wenn sie freitags nicht im Büro erscheinen können:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Donnerstag, 4. Juni 1998 10:04
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Buerotag
5 Hallo!

6 Ich habe morgen um 13 Uhr einen Termin bei der [Kundenname] (Vorbesprechung für ein neues Projekt) und komme deshalb nicht nach Mannheim.

7 ciao

8 Kai

Auffällig ist an den Ablehnungen, dass sie – ohne dass dies von den Initiatoren des Bürotages jemals explizit gefordert wurde – nicht (nur an) Lena adressiert, sondern über eine Verteilerliste grundsätzlich an alle MitarbeiterInnen bei Communications gesendet werden (Z. 3). Die Begrüßung „Hallo“ (Z. 5) ist allgemein nicht rezipientenspezifisch. Die MitarbeiterInnen markieren damit, dass sie ihre Nicht-Anwesenheit am Bürotag für all ihre KollegInnen als relevant erachten.

Der gemeinsame Bürotag sieht so aus, dass freitags alle MitarbeiterInnen im Großraumbüro ihren individuellen Arbeiten nachgehen, wobei es aufgrund unterschiedlicher Anfahrtswege und -zeiten und / oder anderen Verpflichtungen zu gleitenden Arbeitszeiten kommt. Nach und nach gehen immer wieder MitarbeiterInnen – zu zweit oder zu dritt und in unterschiedlichen Besetzungen – in das sogenannte „Brainlab“, das Meeting-Zimmer von Communications. Während sich die MitarbeiterInnen vor der Einrichtung des Bürotages zwischen den Firmenmeetings zu wechselnden Zeiten und an wechselnden Orten zu Face-to-face-Gesprächen trafen, finden diese Gespräche nun zumeist an dem für alle verbindlichen wöchentlichen Bürotag statt. Gelegentlich beruft zudem der Gesellschafter Kurt bei seiner Meinung nach wichtigen Angelegenheiten am Vormittag ein kurzes Gesamt-Meeting aller Anwesenden im Brainlab ein. Die durchgängige Nutzung des Meeting-Raumes am Freitag führte dazu, dass eine spontane Reservierung des Raumes vor Ort nicht mehr ausreichte. Es wurde hierfür eigens ein Ordner im Gruppenprogramm eingerichtet, um unabhängig von Ort und Zeit den Raum für ein Arbeitstreffen oder auch für eine Informationsveranstaltung mit Kunden oder einen internen Workshop mit mehreren oder allen MitarbeiterInnen vorab buchen zu können.

10.4 Wissensaustausch und Aufbau von Kollegialität durch Workshops

Das Unternehmen veranstaltet regelmäßig Workshops, die entweder für alle MitarbeiterInnen, zum Teil aber auch – in Abhängigkeit vom Themenbereich – nur für eine Teilgruppe bestimmt sind. Diese Workshops sind zum Zwecke des Wissensaustausches unter den MitarbeiterInnen konzipiert: Eine/-r oder mehrere MitarbeiterInnen bereiten diesen Workshop vor und präsentieren den anderen die von ihnen erarbeiteten Wissensbestände. Im Anschluss daran kommt es zu einer Diskussion über die präsentierten Inhalte mit Blick auf mögliche Anwendungsbereiche und Umsetzungen im Unternehmen. Die von einzelnen erarbeiteten Wissensbestände werden auf diese Weise interaktiv in der gemeinsamen Diskussion abgesichert. Die Workshops finden ganztags (oder zumindest halbtags) im Firmengebäude statt.

Etwa einmal im Jahr zieht sich die gesamte Belegschaft des Unternehmens zudem für einen ca. 3-tägigen Workshop in ein abgelegenes Hotel zurück. Im Rahmen dieses Workshops rückt – neben dem breiter angelegten Wissensaustausch – der Aufbau von Kollegialität noch stärker in den Vordergrund als bei den eintägigen Firmenmeetings und Workshops. Dies soll an der folgenden Agenda verdeutlicht werden (die inhaltlichen Programmpunkte werden dabei sehr verkürzt dargestellt, da es hier lediglich um die Relation von formellen versus informellen Bestandteilen geht):

Interner Workshop " Moderationstraining"

Termin: 12.11.-14.11.1997

Agenda

Mittwoch, Beginn 18.00

Einführung in das Moderationstraining	
Ende:	**19.00 Uhr**
Schwimmen:	**19.00 -20.00 Uhr**
Gemeinsam essen gehen:	**ab 20.15 Uhr**

Donnerstag, 00 (s.t.)

Einführung in die Meta-Plan-Technik	
Pause:	**10.30 - 10.45 Uhr**
Übungen zur Meta-Plan-Technik	
Mittagspause:	**12.00 Uhr - 13.00 Uhr**
Gemeinsam spazierengehen:	**13.00 - 14.00 Uhr**
Fragetypen	
Pause:	**15.30 - 15.45 Uhr**
Übungen zu den verschiedenen Fragetypen	
Ende:	**18.00 Uhr**
Gemeinsame Sauna:	**18.00 - 19.00 Uhr**
Gemeinsames Essen:	**ab 19.30 Uhr**

Freitag, 9.00 s.t.

Moderation von Thesen	
Das Erstellen einer Dramaturgie	
Pause:	**10.30 - 10.45 Uhr**
Anwendungsbereiche im Unternehmen	
Mittagspause:	**12.00 - 13.00 Uhr**
Gemeinsam spazierengehen:	**13.00 - 14.00 Uhr**
Anforderungen an einen Moderatoren	
Workshops gestalten lernen	
Pause:	**15.30 - 15.45 Uhr**
Arbeit in Arbeitsgruppen	
Ende:	**17.15 Uhr**

Abbildung 33: Agenda eines internen Workshops

Bei den dreitägigen Workshops gibt es nicht nur, wie bei den im Firmengebäude stattfindenden Firmenmeetings und Workshops, regelmäßige Kaffeepausen und gemeinsam eingenommene Mahlzeiten (Mittagessen und Abendessen), sondern darüber hinaus noch ein Rahmenprogramm, das in diesem Falle aus Schwimmen, Spaziergängen und Sauna besteht. Hierzu gehört überdies auch die in der Agenda nicht eigens aufgeführte Fortsetzung des abendlichen Rahmenprogramms an der Bar oder der Kegelbahn.

10.5 Resümee

Die Beobachtungen im Verlauf dieser Fallstudie zeigen, dass die wenigen Face-to-face-Begegnungen – bei den monatlichen Firmenmeetings, dem gemeinsamen Arbeiten im Büro oder beim Kunden, bei Arbeitstreffen im Home-Office, gemeinsamen Anfahrtswegen zum Kunden, ins Büro oder zu einer Weiterbildung – von den MitarbeiterInnen intensiv für einen kommunikativen Austausch genutzt werden. Die Bezeichnung „intensiv“ bezieht sich dabei nicht nur darauf, dass die räumlich verteilten MitarbeiterInnen bei Treffen, für die nur ein relativ kurzer Zeitraum zur Verfügung steht, relativ schnell zu einem für ihre Arbeit notwendigen Ergebnis kommen müssen. Vielmehr führt die relative Seltenheit solcher Treffen unweigerlich dazu, die gegebenen Zeiten auch für weitere berufliche Gesprächsthemen zu nutzen. Die Kategorisierung als „intensiv“ bezieht sich darüber hinaus auch darauf, dass an den potentiellen Übergangsstellen – zu Beginn und am Ende eines Treffens bzw. eines dabei besprochenen Themas und / oder in Phasen, in denen der thematische Diskurs stockt – immer auch die privaten Umstände der Interaktionspartner Gegenstand der Unterhaltung werden können. Die genannten Übergangssituationen bieten sich deswegen besonders für informelle Gespräche an, weil sie noch nicht eindeutig dem Bereich „Arbeiten“ zugeordnet sind. Eindeutig dem informellen Bereich zuzurechnen sind demgegenüber Situationen, die durch Rahmungen begrenzt werden, wie z.B. Kaffee- und Mittagspausen. Auch diese werden von MitarbeiterInnen, die gemeinsam an einem Ort arbeiten, gemeinsam wahrgenommen. Zumeist wird schon der Weg zum Pausenort, sprich durch den Flur, für den Beginn der Kommunikation genutzt. Es entsteht so der Eindruck, dass bei den Face-to-face-Treffen bei Communications ununterbrochen geredet wird.

Zur Beziehungspflege im Rahmen dieser Begegnungen gehören – wie in anderen Unternehmen auch – Klatschgeschichten über nicht-anwesende MitarbeiterInnen und / oder Kunden[274] sowie „Frotzelaktivitäten“ unter den Anwesenden.[275] Bei den Klatschgeschichten müssen den Interaktionspartnern die jeweiligen Klatschobjekte bekannt sein bzw. durch eine Kurzcharakterisierung bekannt gemacht werden. Die meisten MitarbeiterInnen kennen die wichtigsten Kunden der KollegInnen (zumindest aus Erzählungen),[276] und Geschichten rund um deren Eigenheiten oder auch Charakterschwächen sind keine Seltenheit.[277] Bei den im Unternehmen zu beobachtenden Frotzelaktivitäten ergeben sich die Themen jeweils aus der unterschiedlichen Zusammensetzung der Gruppe. So geht es neben geschlechtsspezifischen („Gehen Frauen anders mit Computern um?“ usw.) sowie fachlichen Anspielungen (hier sind

---

274 Vgl. dazu Bergmann (1987).

275 Vgl. dazu Günthner (1999a).

276 Vgl. dazu auch das Transkript „Kurts Kalender“ in Kap. 6.2., in dem deutlich wird, dass Peter beruflich noch nie etwas mit der Kundin Frau Traub zu tun hatte, sie jedoch vom „Hörensagen“ her kennt.

277 Vgl. dazu auch die Wochenberichte in Kap. 13, in denen die MitarbeiterInnen über die Arbeitssituation beim Kunden lästern.

feine Graduierungen zwischen den einzelnen Disziplinen, aber auch gröbere Unterscheidungen wie z.B. Techniker versus Nicht-Techniker zu beobachten) auch um „örtliche“ Koalitionen. Beispielsweise wurde in einer Mittagspause scherzhaft darauf Bezug genommen, wie sich die Freizeitangebote von Fulda von denen in Mannheim unterscheiden. Ähnlich wie in anderen Kontexten haben Klatschgeschichten und Frotzeleien auch im Rahmen der Face-to-face-Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen dieses vernetzten Unternehmens eine gruppenstärkende Wirkung.

11 Multi-mediales Wissensmanagement: Die Aus- und Weiterbildung unter vernetzten Bedingungen

Im fünfzehnmonatigen Beobachtungszeitraum war ich nicht die einzige Mitarbeiterin, die neu eingestellt und eingearbeitet wurde. Sieben weitere MitarbeiterInnen sind dem Unternehmen in diesem Zeitraum – zum Teil nur zeitweise – beigetreten. Des Weiteren gibt es im Unternehmen einen Auszubildenden zum IT-Fachmann, Marc, dessen Lehrzeit ebenfalls in dieser Zeit begann. Die Einarbeitung neuer, aber auch die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung aller MitarbeiterInnen ist ein relevantes Strukturproblem von Communications, das im beobachteten Unternehmen von der Unternehmensleitung und den MitarbeiterInnen gemeinsam gelöst wird. Welche Kompetenzen bzw. welcher Einsatz jeweils von den BerufsanfängerInnen erwartet werden und welche Lösungsmuster diese bei der Aneignung der neuen Wissensbestände wählen, soll stellvertretend an meiner Einarbeitungszeit beleuchtet werden. Die darauf folgenden Kapitel zeigen auf, wie über die verschiedenen Kommunikationsmedien hinweg die Wissensaneignung und -verbreitung zentral organisiert wird,[278] um anschließend anhand einer Darstellung der kommunikativen Störungen in der Ausbildungszeit auf mögliche „Lücken“ des Systems einzugehen.

11.1 Der (mögliche) Verlauf einer Einarbeitung

Neuen MitarbeiterInnen stellt sich zunächst die Aufgabe, einen Einblick in das „System“ Organisation zu bekommen. Wie in vielen anderen Unternehmen auch, wurde ich in meine Arbeit bei Communications face-to-face eingewiesen. Es handelte sich dabei jedoch nicht um einen vollständigen ersten Arbeitstag im Büro, an dem man herumgeführt wird und alle Einrichtungen, Abteilungen und MitarbeiterInnen kennenlernt, sondern um ein zweistündiges Treffen, das abends im Home-Office von Kurt mit ihm und dem Gesellschafter Friedrich stattfand. Dabei erhielt ich einen groben Überblick über das Dienstleistungsangebot des Unternehmens, seine Zielsetzung sowie die Organisationsstrukturen und die typischen Abläufe von Arbeitsprozessen. Damit war mir von Anfang an bewusst, dass ich mich auf ein System der alternierenden Telearbeit, die ihren Schwerpunkt im Home-Office haben soll, und die damit verbundenen Implikationen (wie z.B. die selbständige Einarbeitung) einzustellen hatte. Ein weiteres Face-to-face-Treffen fand in den darauffolgenden Tagen nicht statt. Ein Zugang zur Kommunikation, Interaktion und Arbeit im Unternehmen war mir nur im Rahmen der Beobachtung der wechselseitigen und der einseitigen Kommunikation im Gruppenprogramm, im Intranet und via Telefon möglich.

---

[278] Zum Begriff der organisierten Wissensarbeit und den damit verbundenen Implikationen vgl. Willke (1998).

Die ersten zehn Tage waren für mich vor allem durch den Umgang mit den mir noch fremden Kommunikationstechnologien geprägt. Obwohl ich keine Fachkenntnisse besaß (davor war ich lediglich mit einem Modem[279] ausgestattet gewesen), war ich für die Auswahl und die korrekte und rechtzeitige Installation einer ISDN-Anlage in meinem Home-Office verantwortlich. Ich konnte und musste für Rückfragen auf Friedrich zurückgreifen, wenn es beispielsweise darum ging, welche Summe ich ausgeben durfte oder wie ich angesichts der räumlichen Entfernung an den für die Kostenabrechnung notwendigen „Stempel" der Handelsregistereintragung kommen konnte. Nach der Einrichtung der Anlage durch die Telekom musste ich sofort die korrekte Bedienung der Instrumente erlernen, um an das Unternehmen angeschlossen zu sein bzw. zu bleiben. So waren mir bis dahin die Funktionen eines ISDN-Telefons, wie z.B. makeln, weiterleiten oder eine „T-Net-Box" einrichten, nicht geläufig. Die mir beim ersten Face-to-face-Treffen von Friedrich ausgehändigte schriftliche Anleitung zur Einrichtung eines ISDN-Anschlusses war mir dabei kaum hilfreich. Hier führten die technischen Probleme zu (weiteren) Telefongesprächen mit weiteren KollegInnen. Um noch bestehende Probleme zu klären, erhielt ich auch vor Ort Unterstützung von Kurt, damit ich möglichst bald mit meiner „tatsächlichen" Arbeit, der Organisation eines Workshops, beginnen konnte.

Die darauf folgenden Tage waren durch das Erlernen des Umgangs mit der ungewohnten Kommunikationssoftware, dem Gruppenprogramm, geprägt. In dieses Programm hatte ich mich ebenfalls selbständig einzuarbeiten. Hilfe erfuhr ich wieder durch meine KollegInnen via Telefon sowie vor Ort durch einen Kollegen, der die Software installierte, die ersten Grundfunktionen einrichtete und sie mir dabei auch erklärte. Bei meinem ersten Arbeitsantritt im zentralen Büro in Mannheim wurde ich von Friedrich am Computer zudem über die Funktionen aufgeklärt, die über die ersten Anwendungen hinausgingen, wie z.B. die Einrichtung von Berechtigungsstufen. Dieser, von mir als „Besuch" des Büros empfundene Arbeitstag diente auch dazu, all jene Fragen zu klären, die ich zwischenzeitlich eigens für diesen Termin in einem Notizbuch gesammelt hatte. Meine KollegInnen wussten um meine Probleme mit dem Gruppenprogramm, was sich daran zeigte, dass in den ersten Tagen alle an mich gerichteten Nachrichten sowohl über das Gruppenprogramm an meine Firmenadresse als auch per E-Mail an meinen E-Mail-Account an der Universität adressiert wurden. Diese zusätzliche Absicherung erschien allen Beteiligten als sinnvoll.

Unsicherheiten bezüglich der Erstellung und Gestaltung von E-Mail Nachrichten führten zu einem anfänglichem „Lurker-Verhalten" in den Listen des Gruppenprogramms.[280] So verbrachte ich die ersten Tage vor allem damit, in den verschiedenen Listenmails zu lesen. Aufgrund des Umfangs der Listen ging ich dazu über, mir vor allem diejenigen anzuschauen, die ich für meine Arbeit unbedingt benötigte. Die

---

279 Das Wort ist ein zusammengesetztes Kürzel aus MOdulator / DEModulator. Ein Modem verwandelt die digitalen Signale eines Computers in analoge Signale, die über das analog funktionierende Telefonnetz übertragen werden (und umgekehrt).

280 Ein Lurker ist eine Person, die an einer elektronisch vermittelten Kommunikation nur still teilnimmt.

Einsicht in die Listen erwies sich nicht nur deswegen als notwendig, um einen thematischen Überblick zu bekommen, sondern auch, um zu sehen, wie die anderen MitarbeiterInnen arbeiteten bzw. wie sie ihre Arbeit dokumentierten. So war ich auch unsicher darin, wann man einen Arbeitsbericht einer Kollegin per E-Mail zusandte und wann man ihn (stattdessen oder zusätzlich) in eine entsprechende interne Liste zu stellen hatte. Hierzu gab es keine expliziten Anleitungen.

Der Ablauf der fachlichen Einarbeitung in den ersten Wochen verschaffte mir einen ersten Einblick in die im Unternehmen praktizierte serielle Zusammenarbeit. Ich sollte mich zunächst in die verschiedenen Fachthemen einlesen, um mich dann zu einem Wissensaustausch mit Friedrich und / oder Kurt zu treffen, um dabei Fragen zu klären und erarbeitete Ergebnisse zu überprüfen. Bei der Aneignung der für mich neuen Wissensgebiete sollte ich, wenn möglich, auf das im Unternehmen schon vorhandene Wissen zurückzugreifen. Im Rahmen meiner Einführung in das Unternehmen wurde ich daher über die Existenz eines Intranet informiert, erhielt jedoch keine detaillierteren Angaben dazu, worum es sich bei diesem Intranet genau handelt und wie man damit arbeitet. Auch in diesem Fall wurde also von mir erwartet, dass ich mich mit meinen neuen Arbeitswerkzeugen selbst vertraut mache. Nachdem in den ersten Tagen bzw. Wochen ein großer Teil des fachlichen Wissensaustausches über E-Mail abgelaufen war und dabei einige Missverständnisse aufgetaucht waren, beschlossen wir, dass ich mich zumindest in der Anfangszeit einmal wöchentlich mit Friedrich treffen sollte. Kurt sprach dabei von selbst das Problem an, dass gerade neue MitarbeiterInnen sich nicht trauen würden, Fragen per E-Mail zu stellen und auf einen konkreten Anlass – wie z.B. ein Treffen – warten würden, um Probleme anzusprechen.

Das Problem der Kontextherstellung bzw. der Zuordnung von Themen, Inhalten und Positionen prägte die ersten Arbeitswochen. So erhielt ich des Öfteren E-Mail-Nachrichten, in denen mir als Hilfestellung für die Vorbereitung meines Workshops bisher im und vom Unternehmen erstellte Workshopinhalte zugesandt wurden. Diese erhielt ich zumeist ohne weiteren Kommentar bzw. Begleittext, und da ich andererseits die betreffenden Absender nicht mit Rückfragen belästigen wollte, hatte dies zur Folge, dass ich in den zugesandten Workshop-Konzepten fälschlicherweise nach inhaltlichen Parallelen suchte anstatt sie, wie von den Absendern vorgesehen, als methodische Referenz zu verwenden. Dieses Missverständnis klärte sich erst bei einem der darauffolgenden Face-to-face-Treffen. Zuordnungsprobleme zeigten sich auch in anderer Hinsicht: So definierte ich mich dem Bereich „Informationsmanagement“ zugehörig, wie es mir auch bei unserem ersten Arbeitstreffen mitgeteilt worden war. Dann las ich jedoch in einer Nachricht in den internen Listen, dass ich zum Bereich „Change Management“ gehören würde. Mit der Klärung dieser für mich wichtigen Zuordnung wartete ich ebenfalls bis zum nächsten Face-to-face-Gespräch. Die Präsentation des Unternehmens nach außen über Broschüren und über die Homepage war für mich in dieser Zeit sehr hilfreich, und ich kam anfangs damit besser zurecht als mit den internen Darstellungen im Intranet und in den internen Listen.

Parallel zur thematischen Einarbeitung hatte ich mir immer wieder Softwareprogramme selbständig und kurzfristig anzueignen. So erfuhr ich, dass ich die von mir erarbeiteten fachlichen Ergebnisse nach drei Wochen auf dem monatlichen Firmenmeeting mit einem Präsentationsprogramm vorzustellen hatte. Ich bekam dazu von Kurt den Ratschlag, mir ein hierfür geeignetes Buch auf Kosten der Firma zuzulegen, zog es jedoch vor, mir das Programm am Computer selbst anzueignen. Nach Ablauf der drei Wochen war ich zwar in der Lage, die geplante Präsentation zum genannten Termin durchzuführen, erfuhr jedoch im Anschluss daran, dass der Stil des Vortrags noch nicht an das Unternehmen angepasst sei. Kurt sagte mir, dass dies allen AnfängerInnen bei Communications so ergehen würde. Hierzu bedurfte es noch einer genaueren Beobachtung der Vorträge anderer MitarbeiterInnen, um ein Gefühl für die Gestaltung zu bekommen.

Die Aneignung mir bis dato unbekannter Programme und Dateitypen zog sich noch über mehrere Wochen hin. So erhielt ich per E-Mail im Laufe der Zeit immer wieder Inhalte, die unterschiedlich aufbereitet waren, so dass ich diese nicht sofort weiter bearbeiten konnte. Zum Teil musste ich mich dann beim Versender nochmals genauer erkundigen, um welchen Dateityp es sich handelte und wie ich damit umzugehen hatte bzw. wo und wie ich ein hierfür geeignetes Programm erhalten konnte. Nach und nach stellte sich auf diese Weise heraus, dass ich diverse Programme zum Verschlüsseln von Nachrichten, zum Schutz vor Viren,[281] zum Erstellen von Zeichnungen usw. benötigte. Diese Programme mussten jeweils besorgt, installiert und angeeignet werden. Schon das Besorgen der Software stellte für mich gelegentlich ein Problem dar. Manchmal nahm ich bei einem Besuch in Mannheim entsprechende CD-ROMs mit nach Hause; wenn ich jedoch wieder einige Tage nicht im Büro war, bat ich Kurt, der mich im Home-Office besuchte, sie mir mitzubringen. Zum Teil besorgte ich mir Programme auch über einen Download im Intranet und im Internet. Auch dabei half mir Kurt vor Ort. Zugleich prüfte er dabei die korrekte Installation meiner vorhandenen Hard- und Software. In Bezug auf das Internet half Kurt mir auch die für mich wichtigsten fachlichen Seiten zu identifizieren und hierzu „Links“ anzulegen, damit ich mit meinen ersten Recherchen beginnen konnte.

Mein Nicht-Wissen im Umgang mit bestimmten Dateitypen war bzw. wurde den anderen MitarbeiterInnen bekannt, was sich beispielsweise daran zeigt, dass Friedrich in einer E-Mail, die „Excel“-Vorlagen zur Abrechnung der Reisekosten enthielt, hinzufügte: „Bei Rückfragen – einfach fragen“. Dennoch fragte ich nie so viel, wie ich hätte fragen können oder müssen. So konnte ich damals noch nicht mit „Excel“-Dateien umgehen. Meine dann von mir im Laufe eines Tages am Computer erworbenen Kenntnisse reichten zum vorläufigen Ausfüllen der „Excel“-Dateien aus. Ich hatte jedoch nie die Zeit, diese zu vertiefen. Wie die Abrechnungen inhaltlich auszufüllen waren (was durfte abgerechnet werden, was nicht?), wusste ich ebenfalls nicht. Hierfür bat ich meine Kollegin Rita, mir ihre letzten Abrechnungen zur Ansicht zuzusenden. Damit war es mir möglich, mich trotz der räumlichen Verteilung an den Verhaltensweisen der anderen MitarbeiterInnen zu orientieren.

---

281 Ein Virus ist ein Programm, das auf einem Rechner (zumeist) einen Schaden anrichtet.

Es passierte recht häufig, dass ich etwas zugeschickt bekam oder im Intranet fand und zwar wusste, wofür es gedacht war, dass mir der *genaue* Umgang damit jedoch unklar war. So gab es u.a. eine Zeiterfassung, bei der ich mich fragte, ob hier nur die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten oder beispielsweise auch Anfahrtswege zum Kunden aufgenommen werden sollten. Auch wusste ich nicht, wie ich meinen Kalender zu führen hatte. Hier hatte ich zwar die Möglichkeit, über das asynchrone Gruppenprogramm Einblick in die Kalender der anderen zu nehmen und mich anhand dieser Beobachtungen in meinem eigenen Verhalten an deren Praktiken anzupassen. Aber nicht immer konnte ich die Angaben einer Kollegin oder eines Kollegen problemlos auf meine Situation übertragen, da mir z.T. die hierfür nötigen Kontextinformationen fehlten. Das Problem des Zugangs zu den impliziten Wissensvorräten, die sich nicht in irgendwelchen Datenbanken finden lassen, zeigt sich auch am Beispiel des Kaufes von Büchern, die man vor Ort für seine Arbeit benötigt. Auf Nachfrage erfuhr ich von Kurt, dass ich deutsche Bücher über einen lokalen Buchladen vor Ort bestellen konnte. Damit war das Problem für mich jedoch nicht unbedingt gelöst: Die Datenbank, die die Bücher verzeichnete, welche für das Unternehmen gekauft worden waren, gab beispielsweise keine Auskunft darüber, wann ein/-e MitarbeiterIn sich ein Buch zulegen konnte. Wie teuer durfte es sein? Konnte es sinnvoll sein, von wichtigen Büchern Mehrfachexemplare an verschiedenen Standorten anzuschaffen? Konnte ein Buch die ganze Zeit über im Home-Office verbleiben oder sollte es irgendwann ins Büro nach Mannheim gebracht werden?

Wie in anderen Situationen auch, werden Probleme zumeist erst dann bewusst, wenn sie akut werden, was dazu führt, dass man sie vorab nicht erfragen kann. In einem räumlich verteilten Unternehmen ist in der konkreten Situation dann zumeist niemand face-to-face ansprechbar oder in seinem Umgang mit dem betreffenden Problem beobachtbar, und man muss sich als neue MitarbeiterIn überlegen, welche Form der Kommunikationsaufnahme für das gesuchte Problem dann am günstigsten ist. Am angenehmsten erscheinen neuen MitarbeiterInnen im Allgemeinen die Kommunikationsformen, bei denen das eigene Nicht-Wissen den anderen nicht unbedingt bewusst wird, z.B. wenn man durch die Beobachtung anderer zum richtigen Verhalten finden kann. In einem räumlich verteilten Unternehmen ist die Möglichkeit der Beobachtung anderer MitarbeiterInnen nur eingeschränkt oder zu bestimmten Zeiten (z.B. bei der gemeinsamen Arbeit im zentralen Büro) gegeben. Gelegentlich muss hier der Zugang zum Gruppenprogramm oder Intranet als Informationsquelle ausreichen. Welche Probleme sich dadurch ergeben können, zeigt u.a. das folgende Beispiel auf: Ich stellte mir bei meiner ersten Fahrt nach Mannheim die Frage, wie ich wohl am günstigsten dorthin komme. Hierzu befragte ich den Gesellschafter Kurt als meinen „Personal Coach“ bei der nächsten Gelegenheit und erfuhr, dass ich mit der Bahncard erster Klasse fahren durfte. In dieser Verhaltensweise wurde ich bei unseren ersten gemeinsamen Fahrten ins Büro auch bestätigt. Bei späteren Bahnfahrten mit anderen MitarbeiterInnen konnte ich jedoch beobachten, dass viele von ihnen zweiter Klasse fuhren, um für das Unternehmen Geld einzusparen (zum Teil entnahm ich diese Information auch aus Unterhaltungen mit den ande-

ren MitarbeiterInnen). Es war mir zuvor jedoch nicht möglich gewesen, neben Kurt auch die anderen MitarbeiterInnen in ihrem Verhalten zu beobachten.

Als spezifisch für das untersuchte IT-Unternehmen kann angesehen werden, dass neue MitarbeiterInnen sich gleichzeitig in verschiedene Bereiche einzuarbeiten haben: Sie müssen fachliche, technologische und methodische Kompetenzen erwerben (bzw. mitbringen). Als auffällig gilt hier zum einen die Geschwindigkeit, mit der diese erlangt werden müssen, zum anderen die selbständige Aneignung, die aus den verteilten Arbeitsstrukturen resultiert. Die tatsächlichen Phasen des Wissenserwerbs erweisen sich jedoch als gegenläufig zu diesen Erwartungen hinsichtlich der Lerngeschwindigkeit: Die meisten MitarbeiterInnen fragen per E-Mail nicht so viel nach, wie sie nachfragen müssten, so dass die Klärung relevanter Fragen zumeist erst zeitlich versetzt bei einem Face-to-face-Treffen oder per Telefon erfolgt. Auch die Vermittlung des notwendigen Kontextwissens stellt dabei ein Problem dar. Die neuen MitarbeiterInnen erhalten von ihren KollegInnen jedoch in der Einarbeitungszeit eine intensive Unterstützung, sei es per E-Mail, Telefon oder face-to-face vor Ort. So wird in fast jeder E-Mail Hilfeleistung in Aussicht gestellt (z.B. mit: “Wenn etwas nicht klappt, bitte morgen anrufen!“). Die so vollzogene Einarbeitung der neuen MitarbeiterInnen wird dabei anteilig von allen MitarbeiterInnen übernommen, wobei ein Großteil sicherlich auf die jeweiligen fachlichen Betreuer (in meinem Falle Friedrich) und die persönlichen Betreuer (in meinem Falle Kurt) entfällt. Durch den in den Problemsituationen entstehenden intensiven kommunikativen Austausch können die Neuen auch einen Einblick in die sozialen und kommunikativen Strukturen bekommen, um im beobachteten Unternehmen ein nicht nur qualifiziertes, sondern auch anerkanntes Mitglied zu werden.

11.2 Das Intranet als Lösung für erwartbare Probleme

Schon die ersten, als organisatorisch zu bezeichnenden Probleme einer Berufsanfängerin bei Communications können mit Hilfe des Intranets gelöst werden, nämlich die Fragen: Wie erreiche ich das Unternehmen per Auto oder Bahn? Wie sind Parkplätze zu finden? Über welche Telefonnummern sind die jeweiligen MitarbeiterInnen zu erreichen? Usw. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die (weiteren) organisatorischen Informationen mittels eines Bildschirmmitschnittes der entsprechenden „Einstiegsseite“ im Intranet:

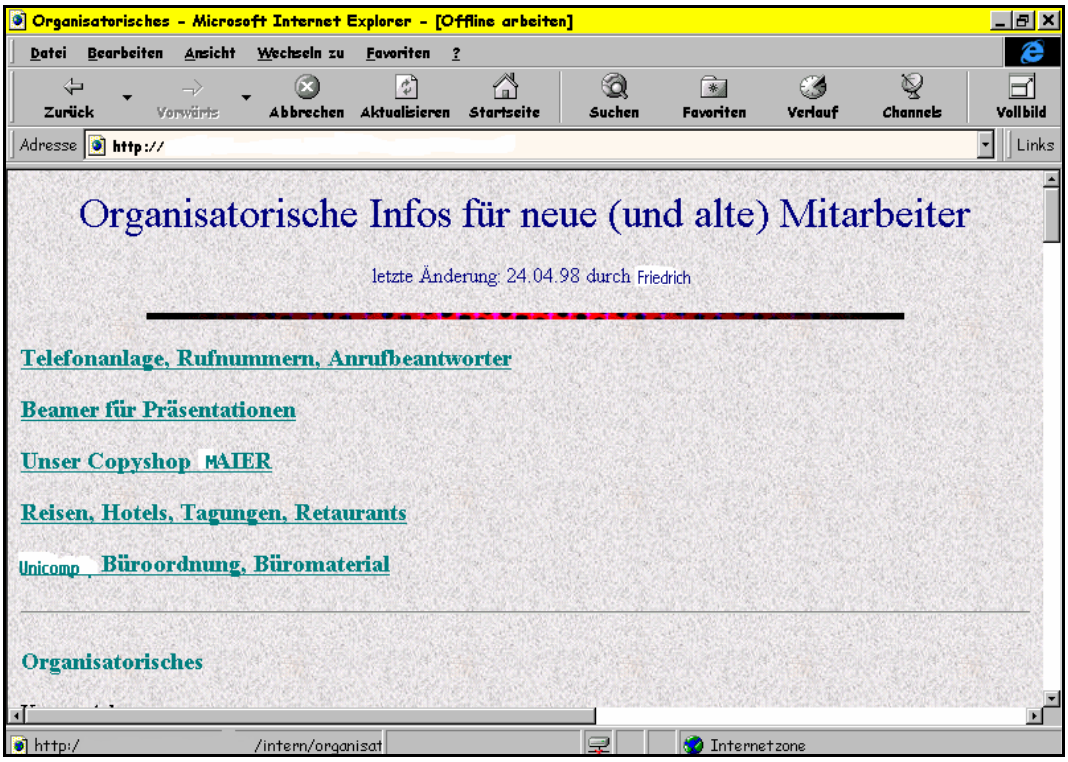


Abbildung 34: Organisatorische Informationen im Intranet

Ein Großteil der organisatorischen Einarbeitungsprobleme lässt sich durch das Heranziehen dieser und anderer Intranet-Seiten lösen. So erfahren die MitarbeiterInnen z.B., auf welche Art und Weise Büromaterial im Home-Office und im Großraumbüro zur organisieren ist (5. Unterpunkt von oben), welche Hotels vom Unternehmen für Übernachtungen in und um Mannheim vorgeschlagen werden (4. Unterpunkt von oben) usw.

MitarbeiterInnen können sich mit Hilfe des Intranets bei ihrem Arbeiten im Home-Office, im zentralen Büro in Mannheim oder bei einem Kunden zurechtfinden, ohne dass sie andere MitarbeiterInnen zu diesen Problemen eigens befragen müssen. Zwar stehen – vor allem in der Einarbeitungszeit – die KollegInnen für Rückfragen jederzeit zur Verfügung. Es gibt auch eigens zu diesem Zweck vorgesehene Treffen, in denen die MitarbeiterInnen in ihre Arbeitsgebiete, aber auch in das Arbeiten bei Communications mit all den dazugehörigen organisatorischen und technischen Regelungen eingewiesen werden. Aber gerade die eher nebensächlichen, zumeist nicht hinterfragten Wissensbestände – wie eben z.B. das Wissen über die Bestellung von Büromaterial oder die Rufnummern anderer MitarbeiterInnen – sind dabei nicht Gegenstand des Gesprächs, obwohl sie vielleicht ebenso notwendig, z.T. sogar unumgänglich für einen reibungslosen Arbeitsablauf sind. Dass solche Fragestellungen – im Gegensatz beispielsweise zu einem konkreten Projekt- oder Arbeitsthema – bei Einarbeitungsgesprächen nicht eigens angesprochen werden, liegt daran, dass sie beiden Seiten – den Firmenneulingen als auch den MitarbeiterInnen, die sie einwei-

sen – ohne die Situationen, in denen sie relevant werden, nicht bewusst sind bzw. werden. Wenn solche „kleinen“ Fragen sich dann erst in den entsprechenden Problemsituationen stellen, haben die MitarbeiterInnen eines räumlich verteilten Unternehmens das Problem, jemanden zu finden, den sie in dieser Situation unmittelbar um Rat fragen können. Selten haben solche Fragen die Relevanz, um beispielsweise eine MitarbeiterIn beim Kunden telefonisch danach zu fragen, in welchem Copy-Shop im Raum Mannheim die günstigsten Kopien zu beziehen sind (3. Unterpunkt von oben). Eine Befragung per E-Mail kann sich aufgrund der Tatsache, dass mit einer Antwort in der Regel erst zu einem späteren Zeitpunkt (z.B. zwei Stunden später) zu rechnen ist, in solchen Fällen als ungeeignet erweisen, in denen eine rasche Antwort benötigt wird. Genau für solche Problemlagen bietet sich das Durchforschen des Intranets an, das zu jeder Zeit und von jedem Ort aus den Zugang zu Antworten auch auf eher nebensächliche Fragestellungen ermöglicht.

Um das „Informations-Tool“ Intranet mit dem persönlichen Namen Bertie auch und gerade als BerufsanfängerIn selbständig und sinnvoll benutzen zu können, gibt es eine Hilfeseite, die eigens in dessen Handhabung einführt:

Wie benutze ich Bertie?

1. Info`s suchen

Du suchst Deine Informationen genauso wie im Internet, d.h. surfen, surfen, surfen...

2. Infos`s ablegen

Grundsätzlich gehst du folgendermaßen vor: [Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

3. Info`s pflegen

Bitte schaut ab und zu mal drüber, was veraltet ist und deshalb aufgefrischt oder rausgeschmissen werden kann, oder ob Euer Links noch aktuell sind etc...! Das Chaos soll endlich weniger werden.

Stand: 10.12.97 by Rita und Lena

Mit dieser Anleitung wird es den (neuen) MitarbeiterInnen ermöglicht, sich selbständig in das notwendige Firmenwissen einzuarbeiten. Das bedeutet für die Ausbildungssituation bei Communications konkret, dass ein/-e neue/-r MitarbeiterIn nur noch wissen muss, dass es ein Intranet gibt, auf dem Informationen zu finden sind, und wie der erste Zugang erfolgt (z.B. mittels Passwort).

Der oben dargestellte Auszug aus der HTML-Seite mit Hinweisen zum Umgang mit „Bertie“ soll jedoch nicht nur inhaltlich belegen, wie die MitarbeiterInnen in die Nutzung des Intranets eingeführt werden, sondern auch beispielhaft aufzeigen, wie die Inhalte in ihrem Recipient Design auf die konkrete Problemsituation der AnwenderInnen zugeschnitten sind: So erfolgt die Themenübersicht sehr oft in einem Frageformat (z.B. „Wie benutze ich Bertie?“), so dass sich die LeserInnen mit ihren Fragen und in ihrer jeweiligen Problemsituation darin wiederfinden können. Die darauf folgenden Lösungsangebote bzw. Anleitungen sind zumeist sehr sorgfältig gegliedert, so dass es für die MitarbeiterInnen möglich ist, genau *den* inhaltlichen Punkt zu suchen bzw. zu finden, der für sie interessant ist. So erfolgt eine thematische Aufteilung, wie auch oben erkennbar, über Überschriften, die numeriert und

/oder fett markiert abgesetzt werden. Oft sind diese als Link gestaltet, zu dem man vor- und zurückspringen kann. Die Adressierung in der zweiten Person Singular spricht dabei den / die Leserin mit ihrer / seiner Problemsituation direkt an (z.B.: „Grundsätzlich gehst du folgendermaßen vor“).

Es gibt Seiten, die noch stärker auf die Situation der MitarbeiterInnen zugeschnitten sind, so dass diese sich in die dargestellten Szenarien hineinversetzen können:

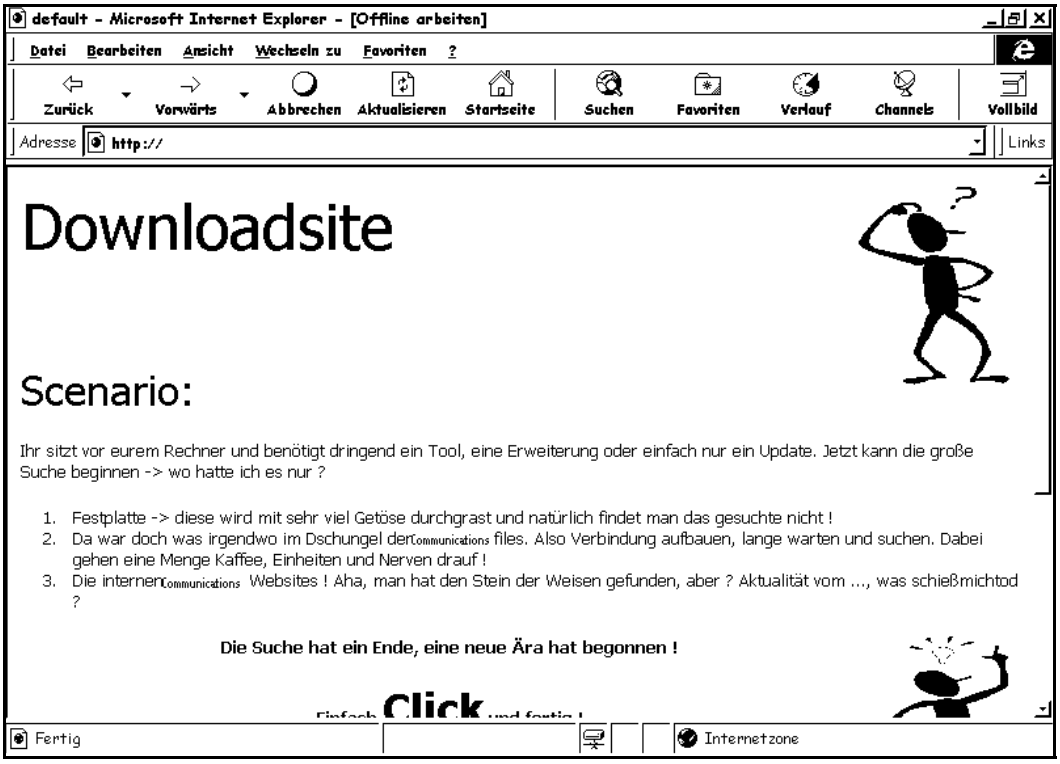


Abbildung 35: Informationen zum Download von Software im Intranet

Bei dieser Seite geht es inhaltlich darum, wie man als MitarbeiterIn bei Communications Software („ein Tool, eine Erweiterung, oder einfach nur ein Up-Date“) „downloaden“ kann.[282] Der Ersteller dieser Seite (Marc) führt diese Downloadseite mit der Beschreibung eines Szenarios ein, die bildhaft untermalt wird. Ausgangspunkt der Seite, rechts oben, ist ein „fragendes“ Strichmännchen, das dann, rechts unten, zu einem Strichmännchen, das die Lösung gefunden hat, wird. Im Szenario tauchen Fragestellungen in der ersten Person Singular auf („wo hatte ich es nur?“). Des Weiteren wird die Problemsituation des Mitarbeiters bzw. der MitarbeiterIn detailgetreu nachgestellt, wobei Marc umgangssprachliche Formulierungen verwendet („Verbindung aufbauen“, „dabei gehen eine Menge Kaffee, Einheiten und Nerven drauf“). Zusammen mit den verschiedenen „Unter-Szenarien“ (Punkt 1-3) bzw. den ver-

[282] Das bedeutet, die Inhalte vom Server des Unternehmens auf den eigenen Rechner zu laden.

schiedenen Wahlmöglichkeiten, die sich einem Anwender in der entsprechenden Situation bieten, wird es den MitarbeiterInnen ermöglicht, sich in irgendeiner Form auch mit ihrer Problemsituation in dieser Beschreibung wiederzufinden. Zugleich wird ihnen vermittelt, dass dies typische Probleme aller (neuen) MitarbeiterInnen sind und dass sie folglich mit ihrem Nicht-Wissen nicht allein dastehen.

Welche weiteren organisatorischen Informationen MitarbeiterInnen im Intranet vorfinden, damit ein reibungsloser Arbeitsablauf im räumlich verteilten Unternehmen möglich ist, zeigt der folgende Auszug der HTML-Seite „Interne Policies und Formatvorlagen“:

Interne Policies und Formatvorlagen

letzte Änderung: 23.04.98 durch Friedrich

Mitarbeiterdokumente
- Standard Mitarbeitervertrag
- Datenschutzerklärung
- Bonusregelung 2. HJ 1997
- Berwertungsgrundsätze 2. HJ 1997
- Bonusregelung 1998

Interne Softwarepolicy
- Softwarepolicy
- Verfügbare Lizenzen
- Erklärung über SW-Rückgabe

Urlaubsregelung
- Urlaubsregelung und -beantragung
- Urlaubsspreadsheet bis 1997

Communications Formatvorlagen
- Verzeichnis der Formatvorlagen

Die Informationen dieser Seite reichen von Auskünften zu Mitarbeiterverträgen und zur Bonusregelung (erster Unterpunkt) bis hin zu einem Verzeichnis von Formatvorlagen (letzter Unterpunkt). Sie verweisen auf Anwendungssituationen und Fragen, die nicht sofort bei einer Neueinstellung, aber in der Folgezeit irgendwann einmal relevant werden, nämlich: Wie reiche ich in einem räumlich verteilten Unternehmen meinen Urlaub ein? Kann ich von zu Hause aus einen Geschäftsbrief an einen Kunden senden, und gibt es hierfür bestimmte Vorlagen, die zu nutzen sind? So führt z.B. der letzte Punkt „Formatvorlagen“ auf eine Seite, auf der einheitliche Vorlagen zur Erstellung eines Briefes, einer Präsentation oder eines Faxes herunter geladen werden können. Die oben dargestellte Intranetseite ist so gestaltet, dass das Suchen nach Inhalten vereinfacht ist. So sind die jeweiligen Unterpunkte eingerückt; die blau unterstrichenen Zeilen weisen auf weitere, anwählbare Inhalte hin. Über die oben abgebildete Übersicht kann durch Linken folgende Anleitung zum Umgang mit Software gefunden werden:

Wie beschaffe ich neue Software?

[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]
Mit Wirkung vom 23.04.98 ist der nachfolgend als FAQ definierte Beschaffungsplan für alle Mitarbeiter bei Communications verbindlich.

1. Ist es Freeware?
Sollten die Programme dauerhaft genutzt werden, ist eine Mitteilung an Tamara nötig, um die Liste aller Lizenzen auf dem aktuellen Stand zu halten.

2. Ist es eine Testlizenz?
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

3. Ist es Shareware?
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

4. Was ist mit der monatlichen CD-Lieferung von Microsoft?
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

5. Ich möchte ein neues Programm kaufen?

5.1. Liegen die Kosten über DM 200,--?
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

5.2. Liegen die Kosten unter DM 200,--?
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

Auch hier beginnt die Anleitung mit einer Frage („Wie beschaffe ich neue Software?“), vermutlich genau der Ausgangsfrage, mit der eine MitarbeiterIn an diese Seite herantritt. Seltener finden sich dagegen im Intranet Seiten mit Titeln von der Art „Anleitung zum Bestellen von Software“. Wie schon in den vorangegangenen Beispielen sind auch in der oben dargestellten Anleitung die einzelnen Fragestellungen durch Nummerierung und Fettdruck so vom übrigen Text abgesetzt, dass sie schnell identifiziert werden können. Bei den einzelnen Unterpunkten erhalten die MitarbeiterInnen genaue Anweisungen, wie sie vorzugehen haben (hier nur in Punkt 1 aufgenommen mit „Sollten die Programme dauerhaft genutzt werden, ist eine Mitteilung an Tamara nötig ...“). Vorangestellt wird die Information, dass diese Anleitung verbindlich ist. Auffällig ist an dieser Stelle die Definition als FAQ.[283] Dies erklärt, warum viele Inhalte des Intranets mit Frageformaten, denen sich die Antworten anschließen, angezeigt werden. Dies ist demnach nicht nur eine gängige Darstellungsform für Probleme und deren Lösungsmuster im Internet, sondern sie wird auch in der netzbasierten Binnenkommunikation des Unternehmens angewandt.

Neben der Lösung organisatorischer Fragestellungen finden die MitarbeiterInnen auch Hilfestellungen zum Umgang mit technischen Problemen, wie ein Auszug aus der folgenden HTML-Seite zeigt:

[283] FAQ ist eine Abkürzung für Frequently Asked Questions (häufig gestellte Fragen). Ein FAQ besteht aus Zusammenstellungen häufig gestellter Fragen einzelner Anwender zu einem bestimmten Thema mit den entsprechenden Antworten. Im Internet gibt es zu fast jedem Sachgebiet sowie zu bestimmten Diskussionslisten eine solche Rubrik, in der man nützliche Tipps finden und Empfehlungen bekommen kann.

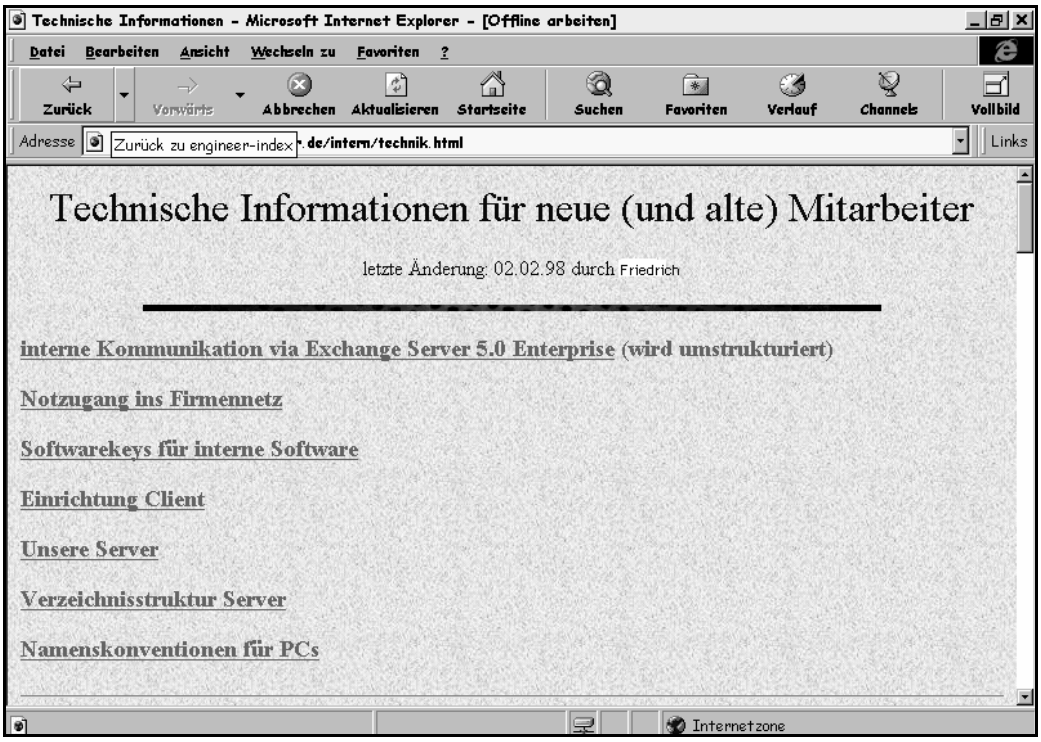


Abbildung 36: Technische Informationen im Intranet

Über diese Seite können MitarbeiterInnen Informationen zu technischen Fragestellungen beziehen, nämlich darüber, wie die Kommunikation über das Gruppenprogramm funktioniert (1. Zeile), wie ein Notzugang ins Firmennetz möglich ist (2. Zeile) usw. Allerdings muss ein/-e MitarbeiterIn, um auf diese Seite zu gelangen, immerhin schon in der Lage sein, erste technische Problemstellungen selbständig zu lösen, nämlich z.B. eine ISDN-Anlage zu bedienen oder den Zugang zum Intranet zu finden. Die Überschrift der Seite adressiert über die beiden Mitgliedergruppen ‚neue und alte MitarbeiterInnen' die gesamte Belegschaft. Die Reihung und die Klammern verweisen zum einen auf die Präferenzstruktur (indem sie anzeigen, dass sich die Informationen insbesondere an die neuen MitarbeiterInnen richten) und zum anderen darauf, dass Nicht-Wissen oder Nicht-Mehr-Wissen auch bei ‚alten' MitarbeiterInnen verbreitet sein kann.

In ihre Arbeitsgebiete und Projekte werden neue MitarbeiterInnen beim ersten Face-to-face-Meeting eingewiesen. Sie werden dabei auf die entsprechenden Seiten im Intranet hingewiesen, beispielsweise für eine Vertiefung und / oder Wiederholung der besprochenen Inhalte. Aber auch als „alte" MitarbeiterIn benötigt man die thematischen Seiten gelegentlich, wenn man sich über die Arbeitsgebiete von KollegInnen informieren bzw. auf dem Laufenden halten will. Die folgende Abbildung zeigt als Beispiel hierfür eine Seite, die in das Thema „Applikationsentwicklung" einführt:

Applikationsentwicklung
Bearbeiter : Norbert

Heute
Applikationsentwicklung bei Communications umfasst derzeit hauptsächlich die Programmierung von UNIX-Systemen

- AIX
- [Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]Linux

mit einem Derivat der Programmiersprache PERL in der Version 4.036 (das ist perl 4.0 Patch level 36), das um die Zugriffsfunktionalität via LDAPv2 erweitert wurde. Dieses Derivat heißt DUAPERL.
Eine Unmenge an Informationen zu Perl findet Ihr auf der CPAN-CD, die ich auf Nessie gemountet und für interne Benutzung via WWW zugänglich gemacht habe. Die Produkte um deren Weiterentwicklung wir uns bemühen, sind [Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

DITscript
Einführende Informationen zu DITscript findet Ihr unter der Produktseite auf unserem public server und in der DITscript-FAQ. Applikationsentwicklung
[Auslassung des folgenden Textes durch M. G.]

Diese Themenseite, die von Norbert erstellt wurde, informiert über die sogenannte Applikationsentwicklung. Der Inhalt ist so aufbereitet, dass viele Erklärungen (z.B. „Version 4.036 (das ist perl 4.0 Patch level 36)“) und / oder Definitionen (z.B. „Dieses Derivat heißt DUAPERL“) auftauchen. Das Recipient Design zeigt, dass die Seite als Einstieg für Personen dient, die nicht vollkommen fachfremd, sondern mit Computertechnologien vertraut sind, und damit auf die MitarbeiterInnen bei Communications zugeschnitten ist. Die Informationen sind durch verschiedene Formatierungen aufbereitet, wie z.B. durch Aufzählungen, Fettdruck, Wechsel der Schriftgröße usw. Die Wörter, die in dieser Textwiedergabe blau markiert sind, weisen über Links auf weitere Seiten im Intranet oder auf Informationsansammlungen im Internet hin.

Neben dem notwendigen Wissen um organisatorische und technologische Angelegenheiten sowie einer Einarbeitung in die entsprechenden Arbeits- und Themengebiete wird bei Communications noch ein anderer Wissensbestand relevant, nämlich der „Berufsstand“ eines Consultants und die damit verbundenen Methoden und Vorgehensweisen. So haben die wenigsten Firmenneulinge zuvor schon als BeraterInnen gearbeitet, sondern sie kommen in der Regel entweder direkt von einer Ausbildungsstelle oder haben zuvor in anderen Anwendungsfeldern ihres Berufes gearbeitet. Dementsprechend findet sich im Intranet auch eine Seite, die die Neueinsteiger bei Communications über die „tägliche Beratungspraxis“ aufklärt, nämlich die „Pooh’s Consultant Corner“:

Abbildung 37: Die Pooh's Consultant Corner im Intranet

Von dieser Einstiegsseite aus können die MitarbeiterInnen gezielt Unterseiten zu solchen methodischen Fragen anwählen, die im Rahmen eines Beraterdaseins relevant werden können. Diese reichen von einer allgemeinen Einführung in das Consulting bis hin zu spezifischen Tipps und Tricks für Berater, z.B. im Hinblick auf die Frage, wie man mit Widerstand seitens des Kunden bei einem Beratungsgespräch umgehen kann, wie man Besprechungen effektiver führen kann, Präsentationen erfolgreich vorbereitet und durchführt, Workshops moderiert usw. Diese Seite wird – im Gegensatz zu bestimmten Themenbereichen – von mehreren MitarbeiterInnen zusammengestellt bzw. ergänzt. Sie enthält zumeist keine theoretischen Anleitungen, sondern Praxisberichte und kann somit das für den Einsatz notwendige Kontextwissen vermitteln.

Das Intranet stellt für Situationen verschiedenster Art explizite Informationsansammlungen und / oder Handlungsanweisungen parat und zeigt so an, dass die Firmenleitung um das Problem einer räumlich verteilten Aus- und Weiterbildung weiß und dementsprechend zentral für alle MitarbeiterInnen vorsorgt. Dementsprechend braucht nicht jede-/r MitarbeiterIn einzeln, ausführlich und / oder immer wieder in bestimmte Fragestellungen eingearbeitet werden, sondern es genügt hierfür der Verweis auf die entsprechenden Dokumente im Intranet. Die (neuen) MitarbeiterInnen können und sollen sich dessen Wissensbestände selbst erarbeiten. Die Zusammenstellung der verschiedenen Seiten durch *alle* MitarbeiterInnen des Unternehmens soll es ermöglichen, *alle* Wissensgebiete abzudecken. Die Überwindung von

Raum und Zeit – das Problem räumlich verteilter Unternehmen – wird durch die netzbasierte Technologie realisiert.

Ein Problem stellt jedoch die Aufbereitung der Informationen dar: Wenn MitarbeiterInnen sie auf ihre konkrete Problemlage übertragen sollen, dürfen die Informationen nicht zu dekontextualisiert sein. Eine Lösung wird im Unternehmen über die Gestaltung des Recipient Designs gefunden, das mit der Ausrichtung seiner Inhalte, den Frageformaten und Szenarienbeschreibungen, auf die spezielle Ausgangssituation der (neuen) MitarbeiterInnen Bezug nimmt. Außen vor bleibt jedoch – wie bei vielen anderen Informationsansammlungen auch – die sogenannte „embodied practice“: Denn gerade das habitualisierte Handeln wird gar nicht mehr als wissensbasiertes Handeln bewusst und entzieht sich so dem formalen sprachlichen Ausdruck ebenso wie der kognitiven Kontrolle.[284] Als Lösung dieses Strukturproblems werden auf einigen Intranetseiten – als Beispiel dient hier die Beratungsseite „Pooh‘s Consultant Corner“ – Erfahrungsberichte aufgenommen. So kann das für die Übertragung auf den eigenen Anwendungsbereich notwendige Kontextwissen eingebaut werden. Angesichts der Tatsache, dass das Intranet keine wechselseitige Kommunikation zulässt, bedarf es jedoch immer noch der realen Beobachtung der einzelnen Arbeitsvorgänge, Kommunikationen und Interaktionen und damit einem Wechselspiel aus impliziten und expliziten Wissensvorräten über die verschiedenen Kommunikationsmedien und -formen hinweg, um tatsächlich einen Zugang zum *gesamten* Firmenwissen zu erhalten.[285] Anhand von Angaben zur Autorenschaft von Dokumenten und Kommunikationsinhalten – beispielsweise Angaben zum Absender einer E-Mail in den internen Diskussionslisten oder zu den Autoren einer firmeneigenen Webseite – erwerben die MitarbeiterInnen ein Wissen darüber, wer im Unternehmen über welche „embodied practice“ verfügt. Mit Hilfe dieses Wissens ist es ihnen möglich, bei auftauchenden Problemen gezielt die „richtigen“ KollegInnen zu befragen bzw. in deren Umgang mit diesen Problemen zu beobachten.

11.3 Wissensgewinn und –vermittlung über interne Diskussionslisten

Mit den Projektordnern und deren ausführlichen Dokumentation von der Akquisephase bis hin zum sogenannten „Roll out“ können sich neue MitarbeiterInnen über den Verlauf eines Projektes informieren. Die thematischen Listen ermöglichen es den (neuen) MitarbeiterInnen, sich unabhängig von einem bestimmten Auftrag mit einem Arbeitsgebiet zu beschäftigen. Informationen zur methodischen Weiterbildung bzw. zu den im Unternehmen angewandten Methoden des Beratungsgeschäftes können die MitarbeiterInnen über die Liste „Consultants Corner“ erhalten. Der Wissenserwerb erfolgt bei all diesen Listentypen vor allem durch die Rezeption dessen, was andere zuvor aufbereitet haben. Es gibt im beobachteten Unternehmen jedoch

[284] Vgl. dazu allgemein Hayek (1945), Polanyi (1958 u. 1966). Für den Bereich technisch vermittelter Kommunikation vgl. Reeves/Shipman (1996).

[285] Vgl. dazu auch Nonaka/Takeuchi (1997).

auch Listen, in denen durch die Diskussion mit den anderen ein Wissensvermittlung stattfindet. Dies soll die folgende Sequenz mit dem Auszubildenden Marc aufzeigen:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 18. März 1998 17:52
3 **Unterhaltung:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
6 Ja, meint NetInvestor 3/98

7 trotz aller Anlaufschwierigkeiten profitieren die Unternehmen von ihrem Internet Engagement.
8 Dies ergab eine Umfrage bei etwa 500 mittelständischen Unternehmen. an erster Stelle rangiert die Image-Verbesserung. Kundenservice und -bindung konnten rund die Hälfte der befragten Unternehmen verbessern.
9 Nicht nur der Kontakt nach außen werde durch das Internet verbessert. Auch konnte intern bis zu 60 Prozent der Zeit durch eine gezielte Informaitonssuche im Netz eingespart werden.

10 htto://www.bild der wissenschaft.de

Die Betreffzeile „Lohnt sich das Internet für Firmen?“ (Z. 5) bildet zusammen mit der exponiert stehenden ersten Zeile des Fließtextes, die eine Antwort auf die in der Betreff-Zeile gestellte Frage gibt und sie somit spielerisch weiterführt, sowie der URL in der letzten Zeile (Z. 10) die Rahmung der Nachricht. Die Zeilen 7 bis 9 füllen diese inhaltlich aus. Die Zeilen 5 und 6 (die Betreffzeile und die erste Zeile des Fließtextes) können aufgrund ihrer Position – nämlich zu Beginn eines Redezuges – mit einem „prefirst topic talk“[286] verglichen werden, mit dem verhandelt wird, ob und warum in welches Thema eingestiegen wird. Die in diesem Rahmen bei natürlichen Gesprächen ablaufende Frage-Antwort-Sequenz, basierend auf der Beteiligung verschiedener Gesprächspartner, wird hier durch die Beantwortung der einleitenden Fragestellung („Ja, meint NetInvestor 3/98“) simuliert. Die von Christine (Z. 1) im Klönschnack-Ordner (Z. 4) veröffentlichte Nachricht enthält eine kurze und knappe Zusammenfassung eines Artikels aus einem Fachorgan (Z. 6), wobei Christine die von diesem Fachorgan gefällten Urteile nicht bewertet. Z.T. werden Aussagen in die für Zitate typische Konditionalform gesetzt („werde [...] verbessert“, Abs. 9). Am Ende gibt Christine zur weiteren selbständigen Informationsrecherche, aber auch zur Autorisierung ihrer Angaben die entsprechende URL-Adresse an (Z. 10). Auf diese Wissensaufbereitung durch Christine erfolgt eine Antwort von Marc (Z. 1), die er ebenfalls an den Klönschnack-Ordner (Z. 4) sendet:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 18. März 1998 22:07
3 **Unterhaltung:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

[286] Vgl. dazu Schegloff/Sacks (1973).

5 **Betreff:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
6 Das hätte ich nicht gedacht.

7 Meiner Meinung nach ist diese Informationsüberflutung eher schädlich. Wenn ich einen Zulieferer für Computerteile suche ist das Angebot immens und unüberschaubar.
8 So ganz kann ich diesem Ergebnis der Infogesellschaft also nicht folgen.

Die Anwort von Marc nimmt direkten Bezug auf die zuvor von Christine gesendete Nachricht („Das hätte ich nicht gedacht.“, Z. 6). Die Zugehörigkeit lässt sich über die Angaben aus dem Header erschließen. Diesem ist auch zu entnehmen, dass es sich um den zweiten Turn innerhalb des Threads zum Thema „Lohnt sich das Internet für Firmen?“ (Z. 3) handelt. Die Bezüge bleiben im Folgenden indexikal („Das hätte ich [...]“, Z. 6, „diese Informationsüberflutung“, Abs. 7, „dieses Ergebnis“, Z. 8).[287] Im Gegensatz zu Christines Nachricht spiegelt die Antwort von Marc seine persönliche Meinung zu dem genannten Artikel wider. Seine Stellungnahme in Zeile 7 („Meiner Meinung nach“) liefert die Begründung für die Rahmung aus Unglauben („Das hätte ich nicht gedacht“, Z. 6) und Nicht-Verständnis („So ganz kann ich diesem Ergebnis der Infogesellschaft also nicht folgen“, Z. 8). Um seine Meinung illustrativ zu belegen, zieht er ein Beispiel aus seinem eigenen Erfahrungsschatz heran („wenn ich einen Zulieferer für Computerteile suche“, Abs. 7f.). Rita reagiert darauf im dritten Zug folgendermaßen:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Veröffentlicht um:** Donnerstag, 19. März 1998 09:23
3 **Unterhaltung:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

5 **Betreff:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
6 Hee, Marc,

7 Du sollst doch Knowledge Management verkaufen - und das ist doch einer der Topics für die wir Lösungen erarbeiten sollten - Wissen nicht nur zu haben, sondern auch nutzbar zu machen; wenn Du schon die Ohren hängen läßt, wie willst Du dann einen Kunden überzeugen?

Der Einstieg mit „Hee, Marc,“ fungiert ähnlich einem „response cry“[288] als Aufmerksamkeitserreger. Im Vergleich zu den bei Communications sonst üblichen Anreden wirkt sie unhöflich. Sowohl der „adress term“ „Marc“ als auch die Adressierung in der 2. Person Singular machen Marc zum kommunikativen und moralischen Adressaten[289] der darauf folgenden Zurechtweisung. Die durch die Veröffentlichung

[287] Zu den verschiedenen Formen und Funktionen von „indexical expressions“ vgl. Sacks (1992) sowie allgemein Garfinkel (1967, S. 4ff.).
[288] Vgl. dazu Goffman (1981b).
[289] Zur Differenzierung zwischen kommunikativen und moralischen Adressaten in Vorwurfssequenzen bzw. Streitgesprächen vgl. Günthner (1999b, S. 209f. u. 229ff.) sowie Goll (1999, S. 192f.).

in diesem Ordner ebenfalls an der Kommunikation teilnehmenden anderen MitarbeiterInnen werden zu „Bystandern“ dieser Zurechtweisung. Rita erinnert Marc daran, welche Aufgabe er als Mitarbeiter des Unternehmens wahrzunehmen habe („Du sollst doch Knowledge Management verkaufen“, „wir Lösungen erarbeiten sollten“) und kritisiert seine Haltung, die letztlich zu keinem erfolgreichen Handeln führen werde, im Rahmen einer „Wenn-Dann“-Formulierung („wenn Du schon die Ohren hängen läßt, wie willst du dann einen Kunden überzeugen?“).[290] Marc reagiert darauf folgendermaßen:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Veröffentlicht am:** Montag, 23. März 1998 09:49
3 **Im Ordner:** Klönschnack
4 **Unterhaltung:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
5 **Betreff:** Lohnt sich das Internet für Firmen?

6 Nach einen Gespräch mit Rita ist eine andere Sichtweise der Dinge ans Tageslicht getreten.

7 Ich hatte die Informationsflut nur von einer Seite betrachtet -> wie wird eine einzelne, kleine Firma im Netz der Netze gesehen ? Meiner Meinung nach sehr wenig ! Es gibt ein riesiges Überangebot an Homepages und Selbstdarstellungen die eine gesunde Selektion empfindlich stört.

8 Die andere Seite ist natürlich das immense Informationsangebot für die Firmen selber. Auf dieser Ebene bieten sich ungeahnte Möglichkeiten -> der Wettstreit wird deutlich angekurbelt, denn es wird schwieriger auf einem Gebiet besser zu sein als die Konkurenz. Zudem haben kleine Firmen die Möglichkeiten sich Marktnischen zu erschließen -> die Vielfalt steigt.

9 **Die Medallie hat wie immer zwei Seiten -> ich sollte es nicht vergessen !**

Marc kündigt in Z. 6 eine Korrektur seiner Stellungnahme an. Er geht jedoch nicht explizit auf die Kritik Ritas ein: Anstatt zuzugeben, dass er unrecht bzw. sie recht hatte und es dadurch zu einer Änderung seiner Meinung kam, weist er lediglich darauf hin, dass das Gespräch mit ihr eine andere „Sichtweise der Dinge“ ergeben habe; die „Agenten“ dieser Ausführung sind dabei weder Marc noch Rita. Dies wird im Text mehrmals wiederholt und / oder paraphrasiert („Ich hatte die Informationsflut nur von einer Seite betrachtet“, Abs. 7, „Die andere Seite ist natürlich [...]“, Abs. 8, „Die Medallie hat wie immer zwei Seiten“, Z. 9). Marc kann so die Kritik von Rita übernehmen, ohne seine eigene Position aufgeben zu müssen, und braucht damit nur eine „Teilschuld“ zuzugeben, nämlich die Angelegenheit nur aus einer Perspektive, nicht aber gänzlich falsch betrachtet zu haben. Mit der Aufführung beider Sichtweisen im darauf folgenden Text – seiner Meinung in Zeile 7 und die von ihm in der Argumentation weitergeführte und damit auch akzeptierte Meinung von Rita

[290] Zu Kategorischen Formulierungen als Form der moralischen Kommunikation vgl. Ayaß (1999).

in Zeile 8 – ist es ihm möglich darzulegen, dass seine Meinung noch gültig und damit nicht falsch ist, Ritas Meinung somit nur eine Ergänzung darstellt. Dies zeigt auch die Reihung der Meinungen an. Des Weiteren gelobt er in gewissem Sinne eine Besserung bzw. zeigt an, dass er etwas dazugelernt hat, indem er sich selbst zur Ordnung ruft („ich sollte es nicht vergessen !“, Z. 9). Die Paraphrasierung seiner eigenen Meinung wird diesmal (anders als bei seiner ersten Reaktion auf Christines E-Mail) nicht mit einem Beispiel aus seinem privaten Erfahrungshintergrund, sondern am Beispiel eines kleinen Unternehmens – wie z.B. Communications – aufgezeigt („Wie wird eine einzelne kleine Firma im Netz der Netze gesehen ?“). Auch bei der Darlegung der anderen Seite in Zeile 8 geht er mit seinem Beispiel auf „kleine Firmen“ ein. Marc demonstriert damit, dass er bei der Darstellung und der Begründung (s)einer Position etwas dazugelernt hat.

Auch auf diese Nachricht erfolgt eine Reaktion von Rita. Die anderen MitarbeiterInnen sind wiederum Zeugen der Sequenz:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 23. März 1998 10:13
3 **Unterhaltung:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Lohnt sich das Internet für Firmen?
6 Schau´ doch mal in die ein oder andere [zwei Veröffentlichungsorgane des Unternehmens, M. G.] rein, und manchmal kann der Wirtschaftsteil einer Tageszeitung oder eine Wirtschaftzeitung den Blickwinkel auch erweitern :-)

Marc scheint nach Ansicht von Rita noch immer nicht die richtige Sichtweise bzw. das richtige Handeln an den Tag zu legen. Dies zeigt die Empfehlung Ritas an, „doch mal“ in verschiedene thematisch relevante Publikationen zu schauen, nämlich in die vom Unternehmen veröffentlichten Online-Zeitschriften sowie in Tages- bzw. Wirtschaftszeitungen, um so neues Wissen zu erwerben und damit den „Blickwinkel zu erweitern“ (vgl. Abs. 6). Ihre Kritik an Marcs Handeln, eingebettet in eine Handlungsempfehlung („Schau` doch mal“), wird durch das der Nachricht nachgestellte Smiley in ihrer Wirkung gemildert.

Ein Großteil der Aus- und Weiterbildung findet über die internen Diskussionslisten statt. Hier erfolgen Wissensgewinn und -vermittlung ebenfalls durch die Beteiligung aller MitarbeiterInnen. In denjenigen Listen, in denen vorwiegend Arbeitsinhalte dokumentiert werden – wie es z.B. bei den Projektordnern der Fall ist –, kann nur aus den Inhalten selbst (wie z.B. dem Dokumentanhang) ein Wissensgewinn erzielt werden. Mit einem solchen Wissenszugang, der über die *Resultate* eines Arbeitsprozesses erfolgt, ist es jedoch nicht möglich zu erfahren, wie diese Arbeitsergebnisse genau erzielt werden. In den Listen, in denen es auch zu einem wechselseitigen Austausch kommt – z.B. in der Klönschnackliste sowie in geringerem Umfang in den Listen zu den verschiedenen Arbeitsgebieten –, kann zusätzlich aus den Diskussionen unter den MitarbeiterInnen ein Informationsgewinn gezogen werden. Hierbei besteht auch die Möglichkeit, Wissen in Bezug auf den *Vollzug* der Arbeiten zu vermitteln.

11.4 Wissenstransparenz als Motivationsfaktor: Die interne Koordination externer Weiterbildungsmöglichkeiten

Das Intranet bei Communications enthält auch Seiten, die sich explizit mit dem Thema Aus- und Weiterbildung beschäftigen. So lassen sich auf einer Übersichtsseite mit dem Namen „Weiterbildung bei Communications“ Unterseiten zu folgenden Themen finden:

- *„Konzept der Weiterbildung bei Communications“:* Hier erhalten die (neuen) MitarbeiterInnen Informationen darüber, zu welchen Themen sie sich weiterbilden können, welche konkreten Weiterbildungsmaßnahmen hierfür jeweils vorgesehen sind, wie diese organisiert werden und an welchen Weiterbildungsveranstaltungen die einzelnen MitarbeiterInnen im laufenden Jahr bislang teilgenommen haben bzw. noch teilzunehmen planen.
- *Examen:* Hier erhalten die MitarbeiterInnen Informationen zu den Weiterbildungszielen der Unternehmensleitung, den im Unternehmen benötigten sowie den von MitarbeiterInnen bereits abgelegten Examina und einen Überblick über die externen Qualifizierungsmöglichkeiten. Des Weiteren finden sich hier Angaben und / oder Links ins Internet in Bezug auf den Ablauf der verschiedenen Examina und die Examensvorbereitung. Informationen zu persönlichen Qualifizierungsmaßnahmen finden sich unter der weiterführenden Seite „Ziele, Wege und Planung“.
- Eine spezielle Seite mit dem Namen „*Kongresse/Messen/Seminare*“ informiert über externe Veranstaltungen des kommenden halben Jahres mit der Angabe ihres Titels, sowie des Veranstaltungszeitpunktes und -ortes. Zum Teil enthalten diese Veranstaltungstipps Verweise auf Internetseiten, über die die MitarbeiterInnen dann weitere Informationen zu den Schulungen erhalten können. Am Beginn dieser Seite findet sich die Aufforderung, „zur Planung und Abstimmung von Schulungen, Seminaren und Kongressen bitte Mail an den Schulungsordner [dieser interne Ordner ist mit einem Link zur direkten E-Mail-Aufnahme unterlegt] mit Informationen über Agenda, Zeitaufwand, Kosten und Prio“ zu senden (vgl. dazu noch unten).

Auch im Gruppenprogramm wird in der Klönschnack-Liste auf die Teilnahme an externen Weiterbildungsmaßnahmen, wie Tagungen oder Kongressen, hingewiesen:

1 **Veröffentlicht um:** Sonntag, 1. März 1998 16:35
2 **Unterhaltung:** Seminare und Kongresse
3 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

4 **Betreff:** Seminare und Kongresse
5 Praxisseminar zu TCO:
6 17.03.
7 [Angabe von Telefonnummer, E-Mail-Adresse und Home-Page]

8 eCommerce/ eBusiness, ComMunic, Frankfurt,

9 30.03.-31.03.
10 Kostet 1.390 DM
11 in Frankfurt
12 [Angabe von Telefonnummer und E-Mail-Adresse]

13 Konferenz „Vertrieb im Internet“
14 31.03.-01.04.
15 Management Circle,
16 Wiebaden
17 [Angabe von Telefonnummer, E-Mail-Adresse und Home-Page]

Sowohl die Bezeichnung im Betreff „Seminare und Kongresse“ (Z. 2) als auch der Aufbau der Nachricht – mit Angaben zum Titel der Veranstaltung, zum Zeitpunkt, zu Kosten und Kontaktadressen – ähnelt der entsprechenden Seite im Intranet mit dem Titel „Kongresse/Messen/Seminare“; zum Teil sind auch die Inhalte identisch. Die Intranetseite wird zwar regelmäßig aktualisiert, aber die Tagungsinformationen in der Klönschnack-Liste sind dennoch zumeist aktueller und können somit als Ergänzung zum Intranet-Angebot betrachtet werden. Zudem wird durch die zusätzliche Veröffentlichung der Seminarinformationen in der Klönschnack-Liste die Wahrscheinlichkeit ihrer Wahrnehmung und Rezeption erhöht, denn die meisten MitarbeiterInnen haben diese Liste in ihrem Gruppenprogramm als Favorit eingetragen.

Um möglichst allen MitarbeiterInnen die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu bieten und dabei mit dem vorhandenen Zeit- und Finanzbudget kalkulieren zu können, gibt es eine interne Liste („Schulungen“), die der Koordination der Fortbildungsveranstaltungen dient. Verantwortlich für die Organisation dieser Liste ist die MitarbeiterIn Christine. Die Entscheidung darüber, wer wann an welcher Weiterbildung teilnehmen kann, wird von der Unternehmensleitung anhand der bei dieser Liste eingereichten Anträge getroffen. Auf dem folgenden Bildschirmausschnitt dieses „Schulungsordners“ ist zu sehen, dass von Juli 1997 bis März 1998 insgesamt 5 Fortbildungsgesuche eingegangen sind: von Christine, die den Deutschen Internet Kongreß besuchen möchte (1. Nachricht von oben), von Natalie, die ebenfalls an zwei Tagungen teilnehmen möchte (2. und 5. Nachricht von oben), sowie von Norbert (4. Nachricht) und von Rita (3. Nachricht), welche an der „Euro CACS“-Tagung teilnehmen möchte. Des Weiteren findet sich im Ordner noch eine Anleitung zur Verwendung des Ordners von Christine (6. Nachricht):

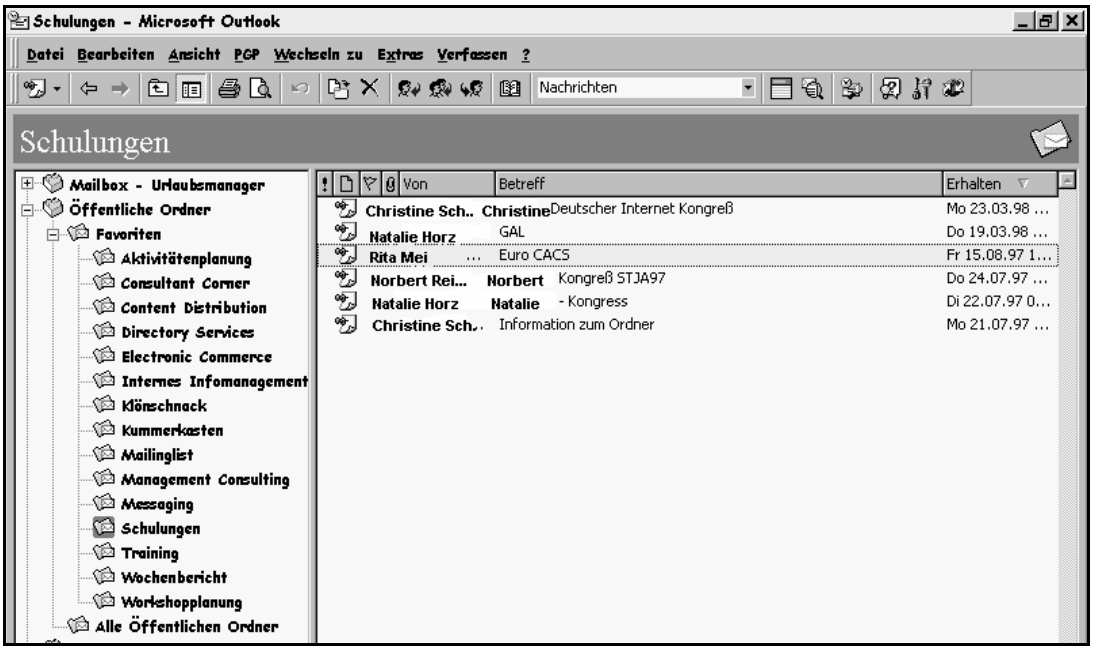


Abbildung 38: Ansicht der Liste „Schulungen“ und ihrer Einträge

In der folgenden E-Mail ist die Nachricht von Rita zur Anmeldung der „Euro CACS“-Tagung enthalten (3. Nachricht von oben). Sie hat dabei das von Christine unter „Information zum Ordner“ gehängte Spread-Sheet übernommen und die gewünschten Angaben entsprechend ausgefüllt – zur Priorität der Weiterbildung, zu Inhalt, Kosten, Zeitaufwand und Projekteinbindung der Tagung:

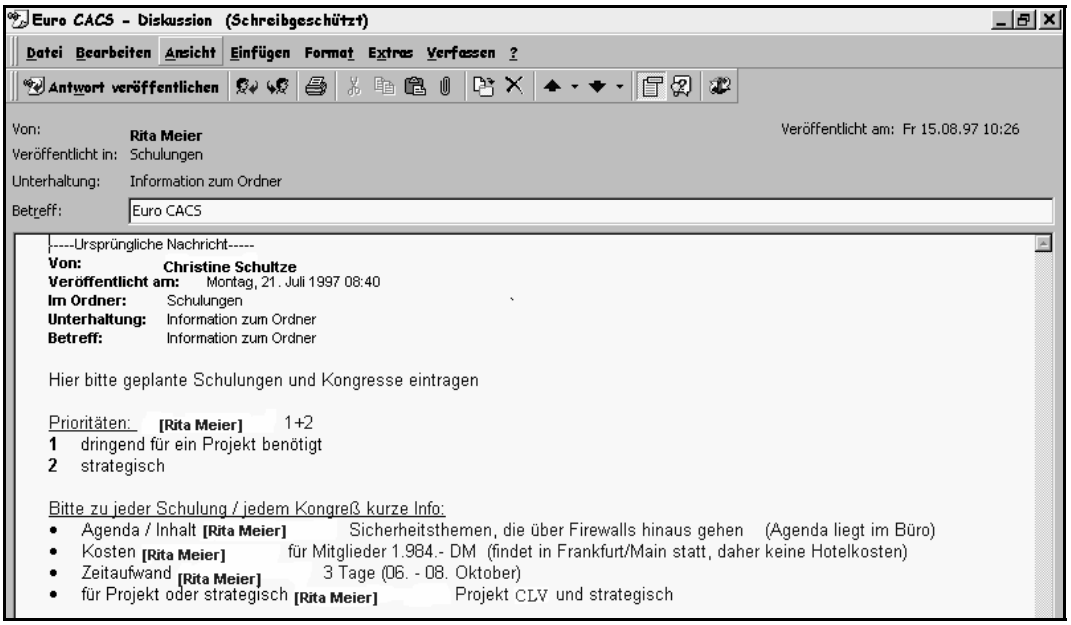


Abbildung 39: Ausgefülltes Spread-Sheet des Schulungs-Ordners

Dem Header der Nachricht können die MitarbeiterInnen entnehmen, dass Rita („Von“-Zeile) die Teilnahme an einer Tagung wünscht („Veröffentlicht-in“-Zeile), deren Namen sie unter „Betreff“ angegeben hat. Alle weiteren Informationen hat sie an den entsprechenden Stellen eingefügt, wobei das System automatisch vor jeder Eintragung ihren Namen in eckigen Klammern einfügt. So gibt sie u.a. bei der Frage nach der Priorität sowohl den Punkt 1 als auch 2 an (1 – „dringend für ein Projekt benötigt“ und 2 – „strategisch“). Des Weiteren macht sie Eintragungen in den Feldern „Agenda / Inhalt“, „Kosten“, „Zeitaufwand“ und „für Projekt oder strategisch“ (Ritas Einträge sind dabei in blauer Farbe ihrem Namen nachgestellt, Christines Vorgaben sind schwarz geschrieben).

Analog zu vielen anderen Ordnern des Gruppenprogramms fällt auch bei diesem Ordner auf, dass darin (abgesehen vom Ausfüllen der als Formular bzw. Spread-Sheet fungierenden E-Mail-Vorlage) keine wechselseitige Kommunikation stattfindet. So kommt es nicht zu Bezugnahmen zwischen den verschiedenen E-Mails, beispielsweise indem ein Mitarbeiter schreibt, dass er die von einem anderen Mitarbeiter beantragte Tagung gut findet und ebenfalls an ihr teilnehmen möchte. Auch findet die Beantwortung der Weiterbildungsanfrage – also deren Genehmigung bzw. Nicht-Genehmigung durch die Unternehmensleitung – außerhalb des Ordners statt, entweder über eine an das eigene Postfach adressierte E-Mail oder face-to-face bei einem Mitarbeitergespräch. Allein aus den Inhalten bzw. über die Führung des Ordners kann von den MitarbeiterInnen nicht nachvollzogen werden, welche Fortbildungsmaßnahmen jeweils wahrgenommen werden und welche nicht. Hierzu bedarf es der weiterführenden Seiten im Intranet, beispielsweise zu den vorgesehenen bzw. bisher belegten Examina. Intranet und interne Listen ermöglichen es der Unternehmensleitung jedoch, die Ausbildung im Unternehmen zentral zu koordinieren. Die (wenn auch zum Teil verzögerte) Transparenz der Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl für die eigene Person als auch für die anderen MitarbeiterInnen zeigt auf, dass die Weiterbildung im beobachteten Unternehmen ein relevantes Thema ist. Gerade die Einsicht in das Vorankommen der KollegInnen, in Verbindung mit den für die eigene Person aufgezeigten Möglichkeiten, kann bei den MitarbeiterInnen die Motivation zur Aus- und Weiterbildung erhöhen.

11.5 Vom Neuling zur KollegIn: Sozialisation in die innerbetriebliche Kommunikationspraxis

Neben dem Erwerb des notwendigen Wissens zur Organisation des Arbeitsablaufes sowie der Einarbeitung in die verschiedenen Technologien und die praktizierten Arbeitsgebiete gibt es bei Communications – wie bei jedem anderen Unternehmen auch – bestimmte Regelmäßigkeiten und daraus resultierend auch Ansprüche, die sich auf die Kommunikation und Interaktion der MitarbeiterInnen untereinander beziehen. Im Folgenden soll anhand mehrerer E-Mail-Sequenzen mit Beteiligung von Marc, dem Auszubildenden des Unternehmens, aufgezeigt werden, welche

„Netiquette“ bei Communications in Bezug auf die Erstellung von E-Mail-Nachrichten gilt:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Veröffentlicht am:** Mittwoch, 18. März 1998 22:25
3 **Im Ordner:** Klönschnack
4 **Unterhaltung:** IBM Solution Report - Schlagworte, platte Dialoge und doch kaufen es die Leute, oder ?
5 **Betreff:** IBM Solution Report - Schlagworte, platte Dialoge und doch kaufen es die Leute, oder ?

6 An jedem Mittwoch ist IBM Tag bei n-tv.

7 Am Beispiel von „Keiner macht mich mehr an, Ehrmann“ zeigt man die Stärke auf dem Gebiet des e-buisness, scheinbar.
8 IBM verkauft mit viel Getöse, und viel bunt, seine Lösungen. (Und ganz nebenbei natürlich auch die AS400).
9 Die sprachlichen Einwürfe sind gespickt mir knallroten Schlagwörtern und wirken daher auch ein wenig überladen.

10 Zudem hat man den Eindruck die Vortragenden können nur unter Zuhilfenahme eines Telepromters reden, is er wech is er stumm :-).

11 IBM wendet sich mit dieser Sendung selbstredent an kleine und mittlere Betriebe, nur glauben kann ich das nicht so recht. (nehme an das dahinter eine Marketingstrategie lauert)

12 Diese Sendung kann mich nicht überzeugen. muss sie auch nicht, denn wir haben unseren eigenen Weg.

13 Aber die interessantere Frage lautet: Kann diese Sendung den Kunden überzeugen ? Würde mich schon interessieren !

14 Wer eine Antwort auf meine letzte Frage hat ... einfach dranhängen !

15 **Tannert Marc**
16 Consultant

17 Mitarbeiter der Firma
18 **Communications GmbH** Mannheim

19 tel: [Telefonnumer Handy]
20 **[Telefonnummer Mannheim]**
21 fax: [Faxnummer Mannheim]
22 www: http://www.Communications.de
23 www: http://www.Communications.de/firma/mitarbeiter/Marc/Index.html
24 e-mail: Marc.Tannert@Communications.de

Zunächst sollen Aufbau, Gestaltung und Inhalt dieser E-Mail – im Vergleich zu den bei Communications üblicherweise erstellten E-Mails – beschrieben werden.[291] Marc (Z. 1) hat diese E-Mail an die interne Diskussionsliste „Klönschnack“ (Z. 3) gesandt. Die Abweichung von den Regeln beginnt mit der Betreff-Zeile im Header (Z. 5: „IBM Solution Report – Schlagworte, platte Dialoge und doch kaufen es die Leute, oder ?“). Diese Überschrift kann – gerade für „heavy user“ eines vernetzten Unternehmens – nicht nur als außergewöhnlich lang angesehen werden, sondern sie bleibt zudem im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung der E-Mail uneindeutig: So erfolgt nach der Nennung des Themas dessen ergänzende Charakterisierung mittels zwei Substantiven und einem kurzen Nebensatz, der mit seiner nachgestellten Infragestellung der zuvor gemachten Aussage zur Mehrdeutigkeit führt („Und doch kaufen es die Leute, oder?“). Die LeserInnen haben an dieser Stelle das Problem, das Kernthema der E-Mail zu erkennen.

Dieses Konzept, nämlich die Überlänge eines Satzes bzw. einer Nachricht und das Zusammenführen mehrerer Inhalte, lässt sich auch im Fließtext wiederfinden, in dem es letztlich „um alles und jedes“ geht: So beginnt der Text thematisch mit E-Business (Abs. 7), nimmt dann Bezug auf den Verkauf von Computerlösungen (Abs. 8), auf sprachliche Einwürfe (Abs. 9) und Teleprompter (Abs. 10) sowie auf die Zielgruppe der Sendung (Abs. 11). Aufschluss darüber, worum es Marc wohl hauptsächlich geht, geben erst die Absätze 12-14, in denen er erklärt, dass ihn die angesprochene Sendung nicht überzeugt, und (er sich) fragt, ob sie wohl Kunden überzeugen kann. Abschließend bittet er die anderen MitarbeiterInnen bei Communications, die diese Sendung auch kennen, um eine Antwort auf diese Frage. Die Erwähnung des „e-buisness“ in Zeile 7 stellt im Rahmen dieser E-Mail das erste Mal den Bezug zu Communications her und liefert damit eine Rechtfertigung für die Zusendung der Nachricht. Der Verweis auf „E-Business“ stellt jedoch nur einen kurzen thematischen Ausflug dar, denn der thematische Fokus verschiebt sich gleich darauf auf das Angebot von IBM (Abs. 8) und dann auf die Gestaltung der Sendung (ab Abs. 9). Als nächstes erfolgt ein Verweis auf die persönliche Identifizierung Marcs mit dem eigenen Unternehmen („denn wir haben unseren eigenen Weg“, Abs. 12), der wieder einen neuen Themenkomplex eröffnet. Wiederum nicht in direktem, sondern nur im weiteren Zusammenhang hiermit steht dann die Aufforderung an die anderen MitarbeiterInnen, ebenfalls eine Beurteilung zu dieser Sendung abzugeben („Kann diese Sendung den Kunden überzeugen ? Würde mich schon interessieren ! [...] „, Abs. 13 u. 14). Insgesamt enthält diese Nachricht zu viele Informationen für einzelne E-Mails, wie sie für Communications typisch sind. Neben den wenigen fachlichen Bezugnahmen in den Absätze 7, 8 und 11 handelt es sich vorwiegend um persönliche Meinungsbekundungen Marcs. Die hybride Gestaltung zwischen informellem Stil auf der einen Seite und beruflicher Information auf der anderen Seite macht es schwer, die Nachricht einzuordnen. Das Ende der Nachricht, die Signatur,

[291] Vgl. dazu auch Kap. 6.4.

entspricht insofern formell der Gesamtgestaltung der E-Mail, als sie 10 Zeilen umfasst.[292]

Als außergewöhnlich kann angesehen werden, dass in Marcs E-Mail viele Beurteilungen auftauchen. Dies fängt mit der Betreffzeile an („Platte Dialoge", Z. 5) und setzt sich im Fließtext fort („zeigt man die Stärke [...] scheinbar", Abs. 7; „wendet sich selbstredent [...], nur glauben kann ich das nicht so recht", Abs. 11; „Diese Sendung kann mich nicht überzeugen", Abs. 12, usw.). Die MitarbeiterInnen bei Communications neigen bei der Informationsweitergabe jedoch zur kommentarlosen Weiterleitung, die die Verantwortung des Senders für den Inhalt relativ gering hält, indem sie dem Empfänger die Beurteilung der Nachricht überlässt.[293] Nur in seltenen Fällen wird vorab oder im Anschluss an eine Information die eigene Meinung kundgetan. Marcs E-Mail ist jedoch nicht nur an den exponierten Stellen – wie z.B. dem Beginn und dem Ende der Nachricht – sondern durchgehend mit kritischen Kommentaren versehen. Aus ihnen spricht z.T. eine fachliche Überheblichkeit, die ihm (als Auszubildenden) eventuell gar nicht zusteht. Demgegenüber fallen die von seinen fachlich kompetenteren KollegInnen erstellten E-Mails weitaus sachlicher und unkritischer aus, als man es vielleicht als Außenstehender vermuten würde. Dies zeigt an, dass Bewertungen bei Communications nicht unbedingt als Kompetenznachweise notwendig bzw. hoch angesehen sind.

Genau dieses Verhalten ist jedoch typisch für Novizen.[294] Marc steht hier als Auszubildender in der Computerbranche erfahrenen IT-Fachleuten gegenüber. Indem er im direkten Anschluss an das Betrachten einer einschlägigen Fernsehsendung noch abends um halb elf eine Nachricht an seine KollegInnen schreibt, um ihnen darüber zu berichten, signalisiert er, dass er sich sogar in seiner Freizeit (beim Fernsehen) mit dem Unternehmen und seinen Inhalten beschäftigt, und stellt dadurch seine „richtige Gesinnung" dar. Des Weiteren weist er über das kurze Anreißen der verschiedenen Themen – einer Art „name dropping" – sein diesbezügliches Fachwissen nach. Zu den typischen Verhaltensweisen von Novizen zählt es auch, sich mit dem Thema Abgrenzung versus Identifikation auseinanderzusetzen (Abs. 12: „denn wir haben unseren eigenen Weg"). Dementsprechend erscheint es nun auch als logisch, dass in Marcs E-Mails so viele starke Bewertungen vorkommen, mit denen er seine Übereinstimmung bzw. Nicht-Übereinstimmung darlegt. Das

---

292 Für Diskussionslisten und Newsgruppen des Internets gibt es ebenfalls Netiquetten, die etwas über die Länge einer Signatur aussagen. Im Durchschnitt wird alles, was über vier, maximal fünf Zeilen hinausgeht, als zu lang und damit als eine Zumutung für die EmpfängerInnen angesehen.

293 Vgl. dazu auch das Kap. 7.6.

294 Christmann (1999) zeigt anhand von Ökologie-Gruppen das unterschiedliche Verhalten von Novizen versus „wissenden" bzw. erfahrenen Umweltschützern auf. Sie stellt dabei fest, *„daß es die Neulinge sind, die sich im Rahmen ihrer ersten Gruppensitzungen entrüsten. [...] Die Aktivität der Entrüstung tritt nur selten bei erfahrenen Mitgliedern auf, während sie hingegen bei neuhinzukommenden Mitgliedern ein Eintrittsritual darstellt. Indem sich die Novizen über Unökologisches entrüsten, zeigen sie, dass sie ein ökologisches Bewußtsein haben und in puncto Umweltschutz schon einiges wissen. Dies legt die Interpretation nahe, dass die Eintritts-Entrüstung für die Novizen die Funktion hat, der Gruppe zu signalisieren, dass sie – als Neuhinzukommende – die richtige Gesinnung mitbringen. Die Personen weisen sich als zugehörig aus." (S. 221)*

Beweisen-Müssen der eigenen Kompetenz und damit auch der Zugehörigkeit zum Team ist hingegen für die dem Unternehmen bereits länger angehörenden MitarbeiterInnen (zumeist) kein Thema.

Wenn ein Auszubildender sich als Experte versucht, läuft er Gefahr, damit „aufzulaufen“, wie die darauf erfolgte Reaktion von Rita zeigt:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 23. März 1998 08:51
3 **Unterhaltung:** IBM Solution Report - Schlagworte, platte Dialoge und doch kaufen es die Leute, oder ?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

5 **Betreff:** IBM Solution Report - Schlagworte, platte Dialoge und doch kaufen es die Leute, oder ?
6 wovon redest Du ???? ich habe nichts verstanden.....und was sind knallrote Schlagwörter?? ist IBM zum Kommunismus übergegangen??

Die Antwort von Rita erscheint ebenso wie der erste Redezug von Marc in der Klönschnack-Liste. Die Nachricht kann von allen MitarbeiterInnen rezipiert werden, Rita adressiert jedoch nur Marc („wovon redest du“, Abs. 6). Die Reaktion von Rita belegt, dass Marcs Nachricht in irgendeiner Form – sei es, dass sie zu lang ist, zu viele Themen enthält, zu uneindeutig ist usw. – schwer zu verstehen ist. Rita stellt sich als unwissend dar („ich habe nichts verstanden ....“, „was sind knallrote Schlagwörter?? ist IBM zum Kommunismus übergegangen“, Abs. 6). Rita übertreibt in ihrer E-Mail sowohl im Hinblick auf die Schilderung ihres Unverständnisses (z.B. mit der Aussage „ich habe nichts verstanden“; tatsächlich ist nicht anzunehmen, dass es in Marcs gesamter Mail „rein gar nichts“ zu verstehen gab), und Selbiges gilt auch für die von ihr formulierten Nachfragen (so gibt es weder knallrote Schlagwörter, noch ist es wahrscheinlich, dass ein kapitalistisches Großunternehmen zum Kommunismus konvertiert). Rita drückt das Ausmaß ihrer „Ratlosigkeit“ durch gehäufte Fragezeichen aus (einmal vier Fragezeichen hintereinander, zweimal zwei Fragezeichen hintereinander).

Das „Missverstehen“ zwischen den beiden Protagonisten zeigt auch die folgende Sequenz auf:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Veröffentlicht am:** Mittwoch, 25. März 1998 00:06
3 **Im Ordner:** Klönschnack
4 **Unterhaltung:** Outlook98 - Beta2
5 **Betreff:** Outlook98 - Beta2

6 Es gibt Menschen die können es nicht lassen immer das neueste auszuprobieren. (spielen, spielen, spielen ... :-))
7 Und genau aus diesem Grund kann ich euch an dieser Stelle vom neuen Outlook erzählen, eine wunderschöne Geschichte (hoffentlich mit Happy End !)

8 **Was ist neu an Outlook98 ?**

9 Eine Menge !

10 1. der Verbindungstype (online/offline) wird selbsttätig erkannt (kann deaktiviert werden)

11 2. Outlook präsentiert als erstes eine „Outlook today „ Seite. Auf dieser befinden sich die wichtigsten Aufgaben, Termine und die Übersicht über eingegangene Mails. Ist Klasse, alles auf einen Blick !

12 3. Die Mails im Posteingang können buntig, nach verschiedensten Kriterien, sortiert werden. Ich habe schon Mails **buntig** markiert. Jetzt ist es unmöglich wichtige Mails zu übersehen ! (**ist aber eine nette Farbe** !)

13 4. Beim Synchronisieren kann gefiltert werden -> man muss nicht mehr den ganzen Ordner herunterladen !

14 5. Eingebautes Netmeeting -> Klasse Erfindung, das kann ich sagen !!!!!!!!!!

15 6. Eingebauter Newsreader (na ja, ist in Wirklichkeit Outlook Express)

16 7. Gelöschte Objekte können wiederhergestellt werden -> löschen in zwei Stufen, wer wollte das nicht immer schon ? :-)

17 8. Die Bedienung ist einfacher bzw. gestaltet sich effizienter !

18 Im ganzen macht Outlook98 einen stabilen und durchdachten Eindruck.
19 Bis jetzt sind mir keine Fehler über den Weg gelaufen !

20 Ach ja, noch eines ist richtig gut !

21 9. Mann kann festlegen nach wievielen Sekunden der Onlineversuch in einen Offlinemodus überzugehen hat (Voreinstallung sind 30 Sekunden). Also kein Mapischießen mehr, oder doch ?

22 Na denne !

Marc kündigt in dieser Nachricht eine „Geschichte“ zum Programm Outlook 98 an. Dies zeigt schon der einleitende Satz seiner Nachricht („Es gibt Menschen die können es nicht lassen immer das neueste auszuprobieren [...]“, Abs. 6), sowie die darauf folgende explizite Geschichteneinleitung, die stilistisch an Märchenerzählungen erinnert („kann ich euch an dieser Stelle vom neuen Outlook erzählen, eine wunderschöne Geschichte (hoffentlich mit Happy End !),“ Abs. 7). Marc hält seine eigene „Gattungsankündigung“ jedoch nicht ein: So enthalten Geschichten wohl kaum Aufzählungslisten. Dieser Umstand sowie die Länge der Nachricht – ein sachlicher Report über ein neues Programm würde vermutlich kürzer ausfallen – erschweren die Rezeption. Auch in dieser Nachricht weist Marc seine Professionalität mit Bewertungen nach, aus denen sich seine emotionale Beteiligung ersehen lässt (z.B.: „ist klasse“, Abs. 11, „Klasse Erfindung“, Z. 14, „wer wollte das nicht immer

schon“, Abs. 16). Diese Expressivität ist typisch für Novizen.[295] Neben der Verwendung von Smileys (Abs. 6 und Abs. 16) drückt sie sich in Marcs Fall vor allem in einer schon fast als inflationär zu bezeichnenden Verwendung von Ausrufezeichen aus (hinter fast jeder Aussage). Die Bewertung „Klasse Erfindung“ in Zeile 14 ist sogar mit 10 Ausrufezeichen versehen. Normalerweise werden diese Zeichen gezielt und einzeln verwendet, um damit Betonungen auszudrücken. Dagegen ist ein Text, in dem quasi jeder Satz auf diese Weise als „besonders relevant“ markiert wird, schwierig zu rezipieren. So muss der / die LeserIn innerhalb der gleichlaufenden Bewertungen selbst eine Einstufung vornehmen. Auch die übrige, bewusst gewählte Gestaltung des Textes, von der numerierten Aufzählung der Vorteile des neues Programmes (Abs. 10-17, Abs. 21) über den Wechsel aus rhetorischen Fragen und deren Beantwortungen, den zur Hervorhebung genutzten Fettdruck (Z. 8) und den Unterstreichungen (Abs. 12) bis hin zu den Folgerungspfeilen (Abs. 13, 14 und 16), erzeugt Ambiguität: zum einen durch ein Zuviel an betonenden Gestaltungselementen, die es schwer machen, Relevantes zu erkennen; zum anderen, indem die gefällte Aussage durch eine nachgestellte Infragestellung wieder ambig wird („Also kein Mapischießen mehr, oder doch?“). Ritas Reaktion auf diese E-Mail-Gestaltung fällt folgendermaßen aus:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 25. März 1998 09:53
3 **Unterhaltung:** Outlook98 - Beta2
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Outlook98 - Beta2
6 Klingt doch nett!

7 Aber Marc, irgendwie habe ich ein Problem mit Deinen Farbbeschreibungen...kannst Du mir mal die Farbe „buntig“ zeigen (siehe Markierung unten) ???? :-)

Ritas „Klingt doch nett!“ (Z. 6) als Bewertung des neuen Programms fällt – obwohl es ein Ausrufezeichen (allerdings nur ein einziges) enthält – weniger stark und emotional aus als die von Marc gefällten Bewertungen. Eine schwächere, zweite Bewertung zeigt jedoch stets die fehlende Zustimmung an.[296] Gleichzeitig stellt die Formulierung eine Normalitätsmarkierung dar, die den schon fast enthusiastischen Marc wieder in die Realität zurück holt. So gehört es zu der Sozialisation von Neulingen, diese nach Gefühlsausbrüchen, die sie angesichts neuer Aufklärungen erfahren, wieder zu desillusionieren.[297] In dieser Sequenzfolge muss die relativ kühle Bewertung Ritas daher als indirekte Kritik angesehen werden, indem sie damit nur vordergründig der Stellungnahme Marcs zustimmt. Auch hier wird aus der von Rita gegebenen Antwort ersichtlich, dass sie mit Marcs Nachricht ein stilistisches Problem hat („irgendwie habe ich ein Problem mit deinen Farbbeschreibungen“, Abs. 7). Ihre

295 Vgl. dazu nochmals Christmann (1999).
296 Vgl. dazu Pomerantz (1984).
297 Vgl. dazu Christmann (1999).

Kritik am Wort „buntig“, dass sie in Anführungszeichen setzt – die Anfügungsstriche werden hier zum einen zur Kennzeichnung eines Zitats, zum anderen aber auch zur Betonung bzw. Infragestellung eingesetzt –, ist möglicherweise vordergründig gemeint in dem Sinne, dass sie stellvertretend für eine Kritik an den Inhalten bzw. am Verhalten Marcs steht. So klagt Rita unter Bezugnahme auf Marcs Stil letztlich fehlende Kompetenzen ein. Das von ihr am Ende der Nachricht gesetzte Smiley schwächt die kritische Aussage der E-Mail als Ganzes wieder ein wenig ab. Somit bleibt die Kritik eher implizit. Unterstützt wird diese unterschwellige Kritik, indem Rita nur einzelne Details herausgreift (die Farbbeschreibungen bzw. das „buntig“), anstatt den Inhalt der E-Mail insgesamt in Frage zu stellen. Dadurch wird nicht die Person als Ganzes getroffen.[298]

Der Kommunikationsstil von Marc kann gegenüber dem bei Communications vorherrschenden Stil als „geschwätzig“ charakterisiert werden. Seine Nachrichten sind zu lang. Mit seinen spontanen Themenwechseln kommt er vom Hundertsten ins Tausendste. Ein solcher Stil wird als eher informell eingestuft, und findet sich vor allem bei E-Mails, die an intime Freunde gerichtet sind. Dementsprechend kann nicht nur das Recipient Design der Nachrichten von Marc, sondern auch sein „footing“[299] als falsch eingestuft werden, denn bei Communications gilt es, eher informativ denn informell zu sein. Als präferiert gilt ein kurzer und knapper Stil.[300] Dies wird erreicht, indem üblicherweise pro E-Mail nur ein Thema angesprochen und dessen Problemlage pointiert dargestellt wird. Auch die Betreff-Zeile ist normalerweise aussagekräftig bzw. fokussiert. Vielnutzer wie die MitarbeiterInnen eines räumlich verteilten Unternehmens können eine solche E-Mail gezielt beantworten, weiterleiten und / oder abspeichern. Das bedeutet nicht, dass es nicht auch zu privaten E-Mails längeren Charakters kommen kann. Aber auch diese können eindeutig zugeordnet und dementsprechend behandelt werden. Marcs Nachrichten lassen sich jedoch weder eindeutig einem beruflichen noch einem privaten Kontext zuordnen.

Die Klönschnack-Liste wird im Vergleich zu den Projekt- oder Themenlisten kommunikativer genutzt. Aber selbst gemessen an den „gelockerten“ Erwartungen im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten in dieser Liste „erzählt“ Marc noch zu viel. Bei vielen seiner Nachrichten, und dies gilt auch für die obigen, fehlt der Zugewinn – auch wenn sich die E-Mail nur auf einen informellen Themengegenstand bezieht. Die Klönschnack-Liste stellt für Marc jedoch eines seiner letzten Reservoire dar, in denen er relativ ungehemmt erzählen kann. Es kommt zwar, wie die zuvor aufgeführten Sequenzen gezeigt haben, auch hier zu kritischen Reaktionen, jedoch in einem weitaus geringerem Umfang und impliziter formuliert, als dies in anderen Bereichen der Fall war: So sendete Marc zu Beginn seiner Tätigkeit bei Communications an die einzelnen Postfächer der MitarbeiterInnen nach deren Meinung nicht nur zu viele, sondern auch zu lange und unnötige Nachrichten, was die

298 Bergmann/Luckmann (1999, S. 26).

299 Vgl. dazu Goffman (1981a).

300 Die kommunikative Gestaltung der Nachrichten ähnelt den im Internet gängigen Netiquetten. Vgl. dazu z.B. „Keep paragraphs and messages short and to the point“ (Rinaldi o. J.).

Kollegen und Kolleginnen als störend empfanden. Dabei kam es zunächst zu individuellen Problemlösungen der Art, dass z.B. MitarbeiterInnen seine Nachrichten ohne sie gelesen zu haben sofort löschten oder im Gruppenprogramm direkt nach dem Empfang die Markierung „Gelesen“ wählten. Marc wurde auch von den Gesellschaftern ermahnt, weniger und zugleich Relevanteres zu schreiben. Eine Lösung wurde schließlich darin gefunden, dass Marc die E-Mails, die jeweils ein spezielles Thema betrafen, in einer von ihm eigens zu diesem Zweck angelegten internen Liste ablegen sollte, so dass sie nur noch die MitarbeiterInnen lasen, die sie lesen wollten.

Marc wurde so mehrmals und auf verschiedenen Wegen, sowohl implizit als auch explizit, auf den im Unternehmen praktizierten Kommunikationsstil hingewiesen. Da es bei Communications weder eine „Lehreinheit“ noch eine Netiquette gibt, die in die kommunikativen Praktiken einführt, müssen sich die neuen MitarbeiterInnen dieses Wissen in irgendeiner Form selbst aneignen, wenn sie ein anerkanntes Teammitglied werden wollen. Die entsprechenden Kompetenzen können nur in der alltäglichen Praxis erworben werden, entweder durch die Beobachtung der kommunikativen Handlungen der anderen MitarbeiterInnen – also das „Lurken“ in den internen Listen, das von den meisten BerufsanfängerInnen praktiziert wird – oder auch durch eigene kommunikative Handlungen, auf die die anderen MitarbeiterInnen dann jedoch (kritisch) Bezug nehmen (können).

An Ritas Kritiken an Marc bzw. ihren Hinweisen zum „richtigen Weg“ zeigt sich ein missionarisches Vorgehen im Umgang mit den Neulingen. So nimmt in dem vernetzten Unternehmen der Zusammenhalt der MitarbeiterInnen über die von allen zu vertretende Firmenideologie eine wichtige Rolle ein. Die BeraterInnen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie selbst an die Inhalte ihrer Produkte und Dienstleistungen glauben. Dieser „Glaube“, im beobachteten Unternehmen als „mission“ (in der englischen Bezeichnung) formuliert und als solche auch über das interne Netzwerk abrufbar, ist auf fast jedem Firmenmeeting in irgendeiner Form ein Thema. Die vorfindbare Gruppengemeinschaft kann dabei mit einer Gesinnungsgemeinschaft verglichen werden, die sich auf die gemeinsame Mission einzuschwören hat.

12 Schmunzeln, Klönen, Jammern: Zur Pflege sozialer Beziehungen

Technisch vermittelte Kommunikation hat nicht nur Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und damit auf die Formen des (Zusammen-) Arbeitens, sondern sie kann auch die soziale Struktur und damit das Zusammenleben der MitarbeiterInnen im Unternehmen prägen. Die folgenden Kapitel sollen darlegen, welchen Stellenwert die asynchrone Kommunikation im beobachteten Unternehmen als Beziehungsmedium hat, wie also über rein informelle Nachrichten, aber auch über die auf arbeitsbezogene Inhalte ausgerichteten E-Mails soziale Beziehungen gepflegt werden.

12.1 „Cookies of the day and for the week“: Der Austausch informeller Nachrichten

Über das asynchrone Kommunikationsmedium werden bei Communications zum einen individuell adressierte E-Mails privaten Charakters zwischen einzelnen MitarbeiterInnen versandt. So teilt beispielsweise Natalie ihrer Kollegin Rita in einer solchen E-Mail mit, was sie am vorherigen Wochenende unternommen hat, und diese erzählt ihr in einer Antwort-Mail ihre „Wochenendgeschichte“ sowie die neueste Klatschgeschichte zum Kollegen Lutz. Zum anderen werden im Unternehmen über die Verteilerliste „Communications Alle“ auch informelle E-Mails aller unter allen ausgetauscht. Eine erste Gemeinsamkeit all dieser E-Mails besteht darin, dass sie in irgendeiner Form erheiternder oder aufmunternder Art sind, indem z.B. Witze, Cartoons oder Comics versendet werden. Daneben gibt es auch kleine Klatschgeschichten bzw. Anekdoten aus dem Berater- und Computermilieu, in denen auf die Probleme der AnwenderInnen scherzhaft Bezug genommen wird, erheiternde Geschichten zu berühmten bzw. bekannten Persönlichkeiten sowie kleine Anwendungsprogramme (wie die mittlerweile berühmt gewordene „Moorhuhnjagd“), die für Ablenkungen von der Arbeit sorgen. Im Folgenden dazu ein Beispiel, in dem Kai (Z. 1) an alle MitarbeiterInnen (Z. 3) eine E-Mail versendet, deren Rahmung („Alle Frauen sind Chauvis!“, zusammengesetzt aus der Betreffzeile und der spielerischen Weiterführung des Inhalts im Fließtext, Z. 4 und 5) informeller Art ist. Die von Kai angedachte humorvolle Lesart wird abgesehen von der Rahmung auch durch die ironische Beschimpfung (Z. 5) sowie den Smiley (Z. 7) zum Ausdruck gebracht:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Donnerstag, 23. April 1998 18:19
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Alle Frauen sind ...
5 Chauvis! Damit ists echt bewiesen.

6 Diese Mail lief von Frau zu Frau (an mich nur als „Ableger“).

7 :-P

8 Kai

9 >
10 >
11 > What a woman says:
12 >
13 > > This place is a mess! C'mon,
14 > > You and I need to clean up,
15 > > Your stuff is lying on the floor
16 > > and you'll have no clothes to wear
17 > > if we don't do laundry right now!
18 >
19 > > What a man hears:
20 >
21 > > blah, blah, blah, blah, C'MON
22 > > YOU AND I blah, blah, blah
23 > > blah, blah ON THE FLOOR
24 > > blah, blah, blah, NO CLOTHES, blah
25 > > blah, blah, blah, blah, RIGHT NOW!

Selten handelt es sich bei den Inhalten um selbst erlebte Geschichten oder selbst erfundene Witze und Comics. Zumeist sind die Nachrichten weitergeleitet, das heißt, ein/-e MitarbeiterIn hat sie von einer Bekannten zugesandt bekommen („Diese Mail lief von Frau zu Frau (an mich nur als „Ableger“).“, Z. 6; auch erkennbar am Zeichen „>„ zu Beginn jeder weitergeleiteten Zeile). Die Geschichten sind zum Teil dem Internet entnommen und stammen oft aus dem angloamerikanischen Raum, weshalb sie häufig in englischer Sprache formuliert sind. Der Inhalt wird zumeist genauso weitergeleitet, wie er vorgefunden bzw. erhalten wurde. Gelegentlich bekommen die MitarbeiterInnen zusätzlich noch eine Information darüber, wie der Absender an die Nachricht gekommen ist („Diese Mail lief von Frau zu Frau (an mich nur als „Ableger“)“, Z. 6) und / oder wie er sie selbst beurteilt („Chauvis! Damit ists echt bewiesen“, Z. 7). Das Format der weitergeleiteten Nachricht gestattet es den MitarbeiterInnen – trotz hohem Arbeits- und Postaufkommen – den Bedürfnissen (und auch Erwartungen) von KollegInnen nach Informalität ohne großen Zeitaufwand nachzukommen. Die häufige Versendung solcher „Spaßnachrichten“ ermöglicht es einzustufen, wie die Nachricht von Kai aufzufassen ist bzw. zu welchem Zweck sie von ihm versendet wurde.

Ob es MitarbeiterInnen gibt, die gezielt das Internet (vielleicht sogar während der Arbeitszeit) nach solchen Geschichten durchsuchen, kann nicht zweifelsfrei ermittelt werden.[301] Anzunehmen ist jedoch, dass dies zumindest für den Gesell-

[301] Hierzu konnte in den Video-Aufnahmen nichts gefunden werden. Allerdings kann es sein, dass gerade solche Handlungen den MitarbeiterInnen die Situation der Aufnahme und des Beobachtet-

schafter Norbert zutrifft, angesichts der Häufigkeit der von ihm versandten Nachrichten. So gibt es neben dem eher unregelmäßigen Austausch an Nachrichten, dessen Spontaneität darin zum Ausdruck kommt, dass Zeitpunkt und Absender der Nachricht nicht vorab definiert sind, auch einen fest etablierten ritualisierten Austausch, der an bestimmten Wochentagen (zum Wochenende, das bedeutet also zumeist freitags) stattfindet, wobei die betreffenden E-Mails stets von derselben Person (Norbert) versendet werden und inhaltlich auf ein bestimmtes „Repertoire" (Witze zu regelmäßig auftauchenden Comic-Figuren bzw. Anekdoten zu Personen aus einem enger begrenzten Rahmen) festgelegt sind. Dass diese in regelmäßigen Abständen versendeten E-Mails scherzhaften Inhalts bereits zu einer Institution geworden sind, zeigt sich auch daran, dass sowohl der Absender (in der Betreffzeile sowie im Fließtext der E-Mails) als auch die RezipientInnen (in Kommunikationen über diese E-Mails) darauf mittels kategorialer Bezeichnungen („Zum Wochenende", „Wochenend-Cookie", „Cookie of the week" u.a.) verweisen. Die Bekanntheit lässt sogar gelegentlich eine humoristische Umformulierung zu (z.B. mit „Goodie der Woche"). Normalerweise werden unter „Cookies" sogenannte Datenspione verstanden.[302] Unter dieser Bezeichnung (Betreffzeile: „Cookie of the day") erhalten die MitarbeiterInnen bei Communications jedoch täglich eine englischsprachige E-Mail, die entweder einen Spruch oder einen Witz zum Tage enthält. Sie wird von dem Provider des Unternehmens automatisch an alle Postfächer versandt.[303] Die MitarbeiterInnen verwenden den Begriff „Cookie of the day" auch für die von ihnen selbst erstellten bzw. versandten, den Tag „versüßenden" E-Mails.

Norbert ist im übrigen nicht nur für den innerbetrieblichen „Cookie"-Versand zuständig: Als das Unternehmen sich entschloss, eine elektronische Zeitschrift über das Internet anzubieten, die neben allgemeinen Informationen zu IT-Anwendungen sowie Hinweisen auf die von Communications angebotenen Beratungsprodukte einen humoristischen Teil enthalten sollte, wurde Norbert die Aufgabe übertragen, auch hierfür monatlich einen „Cookie" zu „finden". Die Suche nach den „Cookies" kann zweckrationalisiert werden, indem für beide Adressatenkreise – Kunden und MitarbeiterInnen – dasselbe Ergebnis herangezogen wird:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet:** Mittwoch, 4. März 1998 14:32
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** Cookie-Abfall
5 Den wollte ich Euch nicht vorenthalten, während ich auf der Suche nach dem nächsten [Name der Online-Zeitschrift]-Cookie bin
6 [Auslassung des weiteren Inhalts durch M. G.]

Werdens wieder bewusst werden lassen, so dass es zu einer Auslassung einer solchen Handlung kommt.

302 Ein Cookie (engl. Keks) ist eine Information, die ein Webserver in einem Browser ablegt. Damit lassen sich Eintragungen des Anwenders speichern.

303 Wer sie erstellt, kann hier nicht ausgesagt werden.

Im Folgenden nun ein Beispiel für einen solchen „Cookie“, den Norbert (Z. 1) an einem Freitag (Z. 2) an die MitarbeiterInnen des Unternehmens über die Verteilerliste „Communications Alle“ (Z. 3) versandt hat und der, wie auch die Bezugnahme im Betreff („Freitag ist Hai-Tag“, Z. 5) anzeigt, von einer Comic-Figur handelt, die Norbert regelmäßig zu diesem Zweck heranzieht:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet:** Freitag, 13. März 1998 18:45
3 **An:** Berthold Schönrath; boris; Chris Ternowsky; Communications Alle; Christoph Schönrath
4 **Betreff:** Freitag ist Hai-Tag (Wochenende)

hai.bmp

5
6 Woche rum.
7 Schönes Wochenende !
8 Grüße
9 Norbert und Tamara
10 ----------
11 Norbert Schönrath |COMMUNICATIONS |Tel:+49.[Nr./Wendelsheim]
12 norbert.schönrath@communications.de|Kantstrasse 33d |Fax:+49.[Nr./Wendelsheim]
13 http://www.communications.de |D-[PLZ]Mannheim|GSM:+49.[Nr./Handy]

Wie fest ritualisiert dieser Austausch ist, zeigt die rudimentäre Kommentierung des E-Mail-Inhaltes an („Woche rum.“, Z. 6, und „Schönes Wochenende !“, Z. 7). So können und müssen die MitarbeiterInnen allein über die Rahmung der Nachricht (von Norbert, Z. 1, am Freitag, Z. 2, versandte Nachricht mit dem Betreff „Freitag ist Hai-Tag“ und der Kategorisierung „(Wochenende)“, Z. 4, sowie der Angaben in Z. 6 und 7) Rückschlüsse auf den Inhalt und die angedachte Lesart der E-Mail ziehen. Die MitarbeiterInnen werden hier mit einem Hai-Bild, verbunden mit einem Gruß („Schönes Wochenende!“, Z. 7) in ihr Wochenende geschickt und so für die bestandene Arbeitswoche belohnt.

In der folgenden E-Mail nimmt die Bezeichnung „Obli“ (Z. 6, vermutlich als Abkürzung für ein vom Begriff „obligatorisch“ abgeleitetes Wort) ebenfalls Bezug auf die routinemäßige Versendung solcher E-Mails „fürs Wochenende“ (Z. 6):

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet:** Freitag, 19. Dezember 1997 17:24
3 **An:** Communications Alle
4 **Cc:** Berthold Schönrath; Christoph Schönrath; boris
5 **Betreff:** Wochenende
6 Hier der Obli fürs Wochenende.
7 Viel Spaß damit und für alle, die schon in Urlaub gehen (jajajajajajajajajajajaaaaaaaaaa).
[Auslassung des weiteren Inhalts durch M.G.]

Den Kontext können sich die MitarbeiterInnen hier ebenfalls über die angedachte Lesart („Viel Spaß damit“, Abs. 7) sowie die Rahmung aus den Informationen im Header (Nachricht von Norbert, Z. 1, versendet am Freitag, Z. 2, kurz vor Weihnachten, Z. 2, an alle MitarbeiterInnen des Unternehmens, Z. 3, mit dem Betreff „Wochenende“, Z. 5 und der Bezugnahme auf Urlaub, Abs. 7) erschließen. Die Ritualisierung des „Cookies“ zeigt sich auch am Umgang der MitarbeiterInnen mit dessen Ausnahmen: So erfolgt der Versand des „Cookie zum Freitag“ stellvertretend von anderen MitarbeiterInnen, wenn Norbert nicht da ist (beispielsweise dann, wenn er sich in Urlaub befindet). Nach seiner Rückkehr nimmt er diese Aufgabe jedoch sofort wieder selbst wahr. Ihm obliegt grundsätzlich der „erste Zug“, was u.a. bedeutet, dass bei Unsicherheit einer Versendung (beispielsweise wenn Norbert krank ist und den MitarbeiterInnen nicht klar ist, ob er trotzdem E-Mails liest und versendet) erst einmal nichts passiert. Auch an den Freitagen, an denen Norbert keinen Cookie gesendet hat, steht ihm zunächst die Möglichkeit offen, nachträglich einen „Cookie zum Wochenanfang“ zu senden, wie der Beginn der folgenden Nachricht zeigt:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Gesendet:** Montag, 19. Januar 1998 15:57
3 **An:** Berthold Schönrath; boris; Chris Ternowsky; Communications Alle; Christoph Schönrath
4 **Betreff:** Wochenanfang (anstelle Wochenende)
5 Da es keinen zum Wochenende gab, hier also zum Wochenanfang:
[Auslassung der weiteren Nachricht durch M.G.]

Die Abweichung vom Ritus zeigt sich darin, dass Norbert (Z. 1) in seiner E-Mail vom Montag (Z. 2) eine Begründung dafür liefert, warum es überhaupt zu dieser E-Mail kommt („Da es keinen zum Wochenende gab, hier also zum Wochenanfang“, Z. 5). Die Rahmung der E-Mail als „Wochenend-Cookie“ ergibt sich für die Rezipienten der Nachricht aus dem Betreff („anstelle Wochenende“, Z. 4), der über die Negation inhaltliche Zusammenhänge herstellt. Auch das folgende Beispiel bestätigt mit seinem Bezug auf die zeitliche Abweichung die Institutionalisierung des Rituals:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Donnerstag, 7. Mai 1998 08:02
3 **An:** Communications Alle
4 **Cc:** Kajo; Feli; Lutz Harawe; Nena
5 **Betreff:** verfruehtes Wochenende
6 Hab ich schon ausgefüllt :-)

nullbock.zip

7
8 ciao
9 Kai
10 [Es folgt die Signatur, Auslassung durch M.G.]

Hier zeigt die Betreffzeile („verfrühtes Wochenende“, Z. 5) sowie das Adverb „schon“ (Z. 6) zusammen mit dem Smiley (Z. 6) an, dass es sich beim Zeitpunkt der Versendung um eine „Regelverletzung“ handelt.

Auch zu Fest- und Feiertagen versendet Norbert kleine Aufheiterungen. Diese E-Mails sind dem Anlass entsprechend zumeist länger, indem sie Ansammlungen von Witzen enthalten (beispielsweise gleich zwei verschiedene Witze bzw. Witzkategorien). Sehr oft befinden sich im Anhang als „Geschenk“ auch kleine Programme (beispielsweise einen Weihnachtsmann als Bildschirmschoner). „Feiertags-Cookies“ können – neben dem obligatorischen von Norbert – jedoch auch von den anderen MitarbeiterInnen versendet werden. Hier kann jeder aktiv werden, der meint, etwas Geeignetes gefunden zu haben und damit die anderen MitarbeiterInnen erfreuen möchte. Die übrigen MitarbeiterInnen verabschieden sich vor dem Beginn der Feier- bzw. Urlaubstage nur mit einer ganz „normalen“ E-Mail.

Auffällig an diesen informellen E-Mails ist, dass im Gegensatz zur themen- und projektbezogenen Arbeit mit den unternehmenseigenen Listen und dem Intranet ein „push“ (Bringen) statt ein „pull“ (Holen) erfolgt:[304] So landen diese E-Mails über die Verteilerliste „Communications alle“ im Postfach der MitarbeiterInnen. Obwohl jede Woche solche E-Mails verschickt werden und es bekannt ist, dass MitarbeiterInnen sich die besten Scherze auf ihrer Festplatte speichern – eine zentrale Archivierung damit auch im Interesse der MitarbeiterInnen sein könnte –, wurde hierzu keine organisationsinterne Liste (beispielsweise mit dem Namen „Cookies“) eingerichtet. Die Informalität der Angelegenheit im Gegensatz zu den für die Arbeit relevanten Themen- und Projektordnern sowie den Ordnern zum internen Management kann hierfür nicht der ausschlaggebende Punkt sein, da es beispielsweise auch eine „Wettliste zur Fußball Weltmeisterschaft 1998“ gibt, wie die folgende Sequenz aufzeigt:

1 **Von:** Friedrich Zeisig
2 **Gesendet:** Mittwoch, 10. Juni 1998 15:07
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** RE: Gegen das WM-Fieber
5 Hi,

6 in Diskussionsforum gibt es einen neuen Ordner: WM98

7 Wer immer auf irgendein Spiel wetten will, kann seine Wettangebote dort plazieren 8:)
8 Am besten so, dass der Titel der Nachricht jeweils die beiden Mannschaften enthält und der
9 Text das gewettete Ergebnis und den Einsatz. Also z.B.

10 Betreff: Österreich - Italien
11 Text:3:1
12 DM 5,00
13 FF - Viel Vergnügen!

[304] Demgemäss werden in der Informationstechnologie Push-Medien von Pull-Medien unterschieden.

\- -
Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS / Tel:+49[Nr./Mannheim]
Friedrich.Zeisig@communications.de / Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr., Mannheim]
http://www.communications.de / D-[PLZ]Mannheim / GSM:+49[Handy-Nr.]

-----Original Message-----
> From: Lena Finke
> Sent: Mittwoch, 10. Juni 1998 15:00
> To: Communications Alle
> Subject: Gegen das WM-Fieber
\>

Für alle, die Ihr WM-Fieber stillen wollen, hier die Medizin
(in deutsch):
\>
http://www.ardwm98.de/
http://www.zdf.de/frames.asp?id=45000&url=/sport/fussball-wm/index
http://www.ran.de/cgi-bin/fm/pub/wm/index
http://www.dsf.de/wm/index.html
http://www.kicker.de/wm/index.html
http://www.ehapa.de/berti/
\>
Wetten wir?
\--
Communications GmbH - Kantstraße 33d - [PLZ] Mannheim
Phone: +49-[Nr./Mannheim] - Fax: +49[Nr./Mannheim]
http://www.Communications.de/
\---

Die Versender der „Cookies“ erreichen durch den Rückgriff auf die Verteilerliste alle MitarbeiterInnen, während die WM-Liste nur von denjenigen MitarbeiterInnen aufgesucht wird, die sich dafür interessieren. Mit der Ablage der „Cookies“ in einer internen Liste würde ihnen zudem ihr charakteristisches Merkmal genommen, nämlich alle anderen MitarbeiterInnen während der Arbeit mit einer kleinen Aufheiterung zu überraschen. Einzelne informelle Nachrichten, die im eigenen Postfach landen, werden als willkommene Abwechslung bzw. kurze Unterbrechung von der Arbeit gerne wahrgenommen, wie die Videoaufzeichnungen zeigen. Landen die E-Mails dagegen in Listen, geht damit das Moment der Überraschung verloren, denn MitarbeiterInnen, die gezielt in eine organisationsinterne Liste gehen, um Witze zu lesen, wissen, was sie dort vorfinden. Zudem verlassen die MitarbeiterInnen dabei für einen längeren Zeitraum ihren Arbeitsgegenstand, und während das Lesen der eigenen E-Mail-Post während der Arbeitszeit als nicht begründungsbedürftig gilt, kann das gezielte Aufsuchen einer internen Diskussionsliste mit Witzen dagegen schon als bewusste Arbeitsniederlegung angesehen werden. Die MitarbeiterInnen und insbesondere Norbert als einer der Gesellschafter tragen mit dem unorganisierten (bzw. spontanen) und mit dem organisierten (zum Wochenende, zur Urlaubszeit oder vor Feiertagen) Versand an kleinen Aufheiterungen entscheidend zum sozialen Klima im Unternehmen bei. Die „Cookies“ fungieren dabei als „virtuelle Belohnungen“ für die geleisteten Arbeiten bzw. die überstandenen Arbeitswochen.

12.2 Virtuelle „Magnums“ als Belohnungen: Die Gestaltung der arbeitsbezogenen Nachrichten

MitarbeiterInnen eines vernetzten Unternehmens mit interdisziplinären Arbeitsstrukturen sind auf die Kooperationsbereitschaft ihrer KollegInnen angewiesen, um die anfallenden Arbeitstätigkeiten zu koordinieren. Es bedarf dabei bestimmter Mechanismen, diese Bereitschaft zu sichern bzw. zu pflegen. Dazu konnte schon festgestellt werden, dass die MitarbeiterInnen bei der Bitte um die Übernahme einer Aufgabe, der Bitte um die Bestätigung eines Termins usw. nicht immer auf die hierfür vom Gruppenprogramm vorgesehenen Werkzeuge (wie z.B. die Aufgaben- bzw. Terminanfrage) zurückgreifen, sondern stattdessen häufig die Form der „selbst geschriebenen“ bzw. nicht vorgeformten und damit persönlich gestalteten E-Mail oder gar das Telefon bevorzugen.[305] Im Folgenden nun ein Beispiel für eine solche E-Mail:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Freitag, 20. Februar 1998 18:51
3 **An:** Lena Finke
4 **Betreff:** Magst du mir einen großen Gefallen tun?
5 Gegen ein Eis, wenn ich wieder da bin, weil dann ist es ja warm:
6 Variante 1: Auf meiner Homepage einfach mein Bild einfügen (unter dem Namen) - da irgendwie FTP bei mir momentan immer noch abstürzt - aus der Kackfarbe ein einfaches Weiß machen (also keine Farbe). Dann habe ich seit dem Umzug der Server festgestellt, dass alle von mir angegebenen Links nicht mehr gehen (File not found on this server). Was bedeutet das?
7 Variante 2: (hier gibts dann nur noch Magnum) mir mein Photo zuschicken, die Homepage zuschicken, ich pfrimel alle selber ein, bräuchte aber wegen dem „File not found“ noch nen Tip, was ich machen soll.
8 Ciao bis in drei Wochen, da habt ihr ja wohl dann ne Wohnung, oder?
9 Natalie

Natalie bittet in der obigen E-Mail Lena um Mithilfe bei der Gestaltung ihrer Homepage. Statt einer möglichen „Aufgabenanfrage“ sendet Natalie an Lena eine E-Mail und markiert in ihrem Betreff sogleich, dass es nicht um die Zuweisung einer Aufgabe geht. Das Frageformat zeigt nicht nur an, dass Lena die Wahl hat, die angefragte Hilfeleistung zu übernehmen oder nicht, sondern verweist auch darauf, dass es sich dabei nicht um eine Aufgabe, sondern um einen Freundschaftsdienst handelt („Magst du mir einen großen Gefallen tun?“, Z. 4). Diesen Sachverhalt unterstreicht auch das Versprechen, Lena für die Erfüllung der Aufgabe ein Eis zu spendieren (Z. 5). Natalie offeriert Lena zwei Optionen, wie Letztere ihr helfen kann, wobei die erste Option für Lena mehr Arbeit bedeuten würde (Abs. 6) als die zweite, bei der Natalie den größten Teil selbst übernehmen würde („ich pfrimel alle selber ein“, Abs. 7). Lena hat freie Wahl, allerdings kann sie sicherlich erahnen, welche Lösung Natalie wohl am liebsten wäre. Wenn Lena sich für die zweite Option entscheidet,

[305] Vgl. dazu Kap. 6.3. und Kap. 9.2.

die weniger Arbeit bedeutet, bekommt sie von Natalie „nur“ ein Eis am Stiel („hier gibts dann nur noch Magnum“, Abs. 7), wobei die durch das „nur“ zum Ausdruck gebrachte Wertung Anlass zur Vermutung gibt, dass das in Zeile 5 versprochene Eis entweder ein größeres und / oder teueres Eis darstellt.

Natalie verabschiedet sich mit einem „Ciao bis in drei Wochen“ (Z. 8), was darauf schließen lässt, dass Natalie und Lena in den nächsten Wochen nicht zusammen arbeiten werden, weil zumindest eine der beiden entweder im Urlaub oder auf Kur ist, an einer Weiterbildung teilnimmt oder aus anderen Gründen dem Arbeitsplatz fernbleiben wird. Die Aussage „wenn ich wieder da bin“ (Z. 5) lässt jedoch vermuten, dass nur Natalie abwesend ist. Der Nachsatz „da habt ihr ja wohl dann ne Wohnung, oder?“ (Z. 8) bildet die Überleitung zu einer privaten Anfrage an Lena. Mit einem solchen rahmenden Schlusswort, mit dem man sich nach dem persönlichen Befinden des anderen erkundigt, wird die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen gepflegt und aufrechterhalten. Eine solche „Schmiere“, die zumeist zu Beginn (das Bitten um einen Gefallen und das Versprechen eines Eises) oder am Ende einer Nachricht (das Erkundigen nach der „persönlichen Wohnungssituation“) auftauchen und sie damit rahmen, trägt dazu bei, Anfragen persönlicher zu gestalten. Die Chancen, dass die Rezipientin bzw. der Rezipient die Anfrage erfüllt, können dadurch steigen.

Lena antwortet auf diese E-Mail folgendermaßen:

1 **Von:** Lena Finke
2 **Gesendet:** Sonntag, 22. Februar 1998 17:31
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Magst du mir einen großen Gefallen tun?
5 Is done! Und zwar Variante 1, ich laß mich ja nicht lumpen! (Das mit den Links weiß ich nicht, denn es sind doch absolute?!)
6 Ich hatte übrigens noch am Freitag versucht, Dir telefonisch einen schönen Urlaub zu wünschen, aber ausgerechnet da warst Du wohl Essen...
7 Ich hoffe, Du hast auch so einen...
8
9 ----------
10 Communications GmbH – Kantstr. 33 d – [PLZ] Mannheim
11 Phone: +49 [Nr./Fulda] – Fax: +49 [Nr./Fulda]
12 http://www.Communications.de/

In ihrer Nachricht erklärt Lena nicht, dass sie die Aufgabe übernehmen wird, sondern dass sie diese schon erledigt hat („Is done!“), und zwar in der Variante 1 (Abs. 5), die mehr Arbeit für sie bedeutete. Es wird deutlich, dass Lena Natalies Angebot (einer Eiscreme) verstanden hat und entsprechend dem von ihr geleisteten Einsatz auch ausbezahlt haben möchte („ich laß mich ja nicht lumpen“, Abs. 5). Die Nachricht endet hier noch nicht, sondern es wird ein zweites Thema angesprochen (ab Abs. 6), das privater Natur ist: So wollte Lena Natalie am Telefon noch persönlich einen schönen Urlaub wünschen (Abs. 6). Da sie Natalie nicht erreicht hat, hofft sie, dass diese trotzdem schöne Tage hatte (Z. 7). Auch hier endet die Nachricht mit

einer persönlichen Nachfrage bzw. einem Gruß. Das private Thema nimmt dabei ungefähr soviel Raum ein wie das formelle (drei Zeilen zu zwei Zeilen).

Natalie antwortet auf diese Nachricht nach ihrer Rückkehr aus dem Urlaub folgendermaßen:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Dienstag, 10. März 1998 12:28
3 **An:** Lena Finke
4 **Betreff:** AW: Magst du mir einen großen Gefallen tun?
5
6
7 -----Ursprüngliche Nachricht-----
8 **Von:** Lena Finke
9 **Gesendet am:** Sonntag, 22. Februar 1998 17:31
10 **An:** Natalie Horz
11 **Betreff:** AW: Magst du mir einen großen Gefallen tun?
12
13 Is done! Und zwar Variante 1, ich laß mich ja nicht lumpen! (Das mit den Links weiß ich nicht, denn es sind doch absolute?!)
14 Ich hatte übrigens noch am Freitag versucht, Dir telefonisch einen schönen Urlaub zu wünschen, aber ausgerechnet da warst Du wohl Essen...
15 Ich hoffe, Du hast auch so einen...
16 ***[Natalie Horz]*** Ich hatte einen super Ulraub, ich bin katsche braun, nicht krank im Gegensatz zu allen Communicatern die hierblieben. Seit sonntagnacht halb eins sind wir wieder hier, jetzt mache ich zwei Tage Wäsche waschen und einkaufen (Ernst arbeitet wieder) - ätz Job -, dann zwei Tage die Steuer - ätz Job, und dann fahre ich nochmal Donnerstag bis Sonntag zu meinen Eltern. Bis Montag wohl, hoffe ich, immer noch gesund. Grüsse Natalie
17 ----------
18 Communications GmbH – Kantstr. 33 d – [PLZ] Mannheim
19 Phone: +49 [Nr./Fulda] – Fax: +49 [Nr./Fulda]
20 http://www.Communications.de/

Die Nachricht von Natalie, die den dritten Redezug innerhalb dieser Sequenz darstellt, beschränkt sich auf die Wiedergabe rein privater Informationen (Abs. 16). Der Betreff (Z. 4) wird jedoch über die Antwortfunktion wieder übernommen, ohne dass sich ein inhaltlicher Bezug feststellen lässt. Auf die von Lena übernommene Aufgabe und die ihr dafür in Aussicht gestellte Belohnung wird in dieser Nachricht nicht mehr Bezug genommen. Zur „Einlösung“ des Eises ist es im Übrigen nach Natalies Urlaub nicht gekommen. Die Weiterführung der Sequenz zeigt recht gut auf, dass es bei Communications zwar die Aufteilung in formelle versus informelle E-Mails gibt,[306] dass es aber ebenso viele Nachrichten gibt, in denen beide Seiten bedient werden.

In der folgenden Sequenz wird ein Eis als Entschuldigung bzw. Wiedergutmachung in Aussicht gestellt, und es werden MitarbeiterInnen für Tätigkeiten, die eigentlich als selbstverständlich anzusehen sind, überschwänglich gelobt:

[306] Vgl. dazu auch das Versenden rein informeller Nachrichten in Kap. 12.1.

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Montag, 4. Mai 1998 08:45
3 **An:** Friedrich Zeisig
4 **Betreff:** Zeiterfassung
5 So kommts, da ich Freitag auch noch gearbeitet habe, habe ich es natürlich auch vergessen, also ist ein Magnum fällig.
6 Grüße Natalie
7

Natalie versendet am Montag (Z. 2) an Friedrich (Z. 3) ihre Zeiterfassung (Z. 4; Z. 7). In Absatz 5 erklärt Natalie, dass und warum ihre Aufgabenerfüllung in diesem Fall fehlerhaft ist. Ihre E-Mail weist dabei eine typische Struktur auf, indem sie mit einem „Account“ bzw. einem den Fehler entschuldigenden Umstand („da ich Freitag auch noch gearbeitet habe“) beginnt und erst dann, nachgestellt, das (aus diesem Umstand resultierende) Fehlverhalten („habe ich es natürlich auch vergessen“) benennt. Der Verweis auf die zu leistende Wiedergutmachung, „also ist ein Magnum fällig“, signalisiert Friedrich, dass Natalie weiß, dass sie sich mit dem verspäteten Versand ihrer Zeiterfassung abweichend verhalten hat. Das „Magnum“ übernimmt die Funktion eines „Strafe-Zahlens“ für dieses Versäumnis. Natalie kann sich so das Entgegenkommen Friedrichs bei der wechselseitigen Zuarbeit sichern. Friedrich reagiert auf diese E-Mail rund zwanzig Minuten später folgendermaßen:

1 **Von:** Friedrich Zeisig
2 **Gesendet:** Montag, 4. Mai 1998 09:06
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Zeiterfassung
5 MMMHhhhhhh!
6 Darst Du wieder vergessen 8:)
7
8 Gruss
9
10 ----------
11 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS/ Tel: +49[Nr./Mannheim]
12 Friedrich.Zeisig@communications.de/Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr./Mannheim]
13 http://www.communications.de /D-[PLZ] Mannheim / GSM: +49[Nr.]
14
15 [Wiedergabe der ursprünglichen Nachricht mitsamt Header]

Friedrich nimmt in der Zeile 5 Bezug auf das ihm in Aussicht gestellte Eis, indem er mit seinem expressiven „MMMHhhhhhh!“ anzeigt, wie gut ihm dieses schmecken würde. Dass er dieses Angebot annimmt und sich darüber freut, signalisiert auch die gespielte Erteilung der Erlaubnis an Natalie, die rechtzeitige Zusendung der Zeiterfassung wieder vergessen zu dürfen (Z. 6). Das nachgesetzte Smiley verändert die Modalisierung dieser Äußerung: Selbstverständlich darf bzw. sollte Natalie ihre Aufgabe nicht immer verspätet nachreichen. Gleichzeitig nimmt Friedrich mit dieser durch das Smiley als ironisch gekennzeichneten Abschlussbemerkung Natalies Ent-

schuldigung an: Sie darf gelegentlich ihre Aufgabe verspätet nachreichen; dies ist nicht schlimm. Inhaltlich wird in dieser Nachricht auf die Zeiterfassung nicht Bezug genommen. Es folgt jedoch zwei Minuten später eine weitere Nachricht von Friedrich:

1 **Von:** Friedrich Zeisig
2 **Gesendet am:** Montag, 4. Mai 1998 09:08
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Zeiterfassung
5
6 Hallo Natalie,
7
8 bitte schicke mir das Spreadsheet nochmals. Du hast einen kleinen Fehler gemacht:
9
10 Du hast nicht die TABELLE Arbetiszeit markiert, sondern den BERICHT.
11 Bitte wähle zuerst die Lasche Tabellen aus, und dann ARBEITSZEIT.
12 Der Rest bleibt gleich
13
14 Gruss
15
16 ----------
17 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS /Tel: +49[Nr./Mannheim]
18 Friedrich.Zeisig@communications.de /Kantstrasse 33 d /Fax:+49[Nr./Mannheim]
19 http://www.communications.de / D-[PLZ]Mannheim /GSM: +49[Nr.]

Es ist anzunehmen, dass Friedrich seine erste E-Mail versandt hat, nachdem er den E-Mail-Text, jedoch bevor er den E-Mail-Anhang rezipiert hat. So weist die obige Nachricht darauf hin, dass Natalies Dokument falsch erstellt wurde („Du hast einen kleinen Fehler gemacht“, Z. 8). Der Fehler ist (das zeigt das „kleinen“ an) aus der Sicht Friedrichs nicht so gravierend. Friedrich erklärt Natalie genau, was sie falsch gemacht hat („Du hast nicht die TABELLE Arbetiszeit markiert, sondern den BERICHT.“, Z. 10), wie sie den Fehler beheben kann („Bitte wähle zuerst die Lasche Tabellen aus, und dann ARBEITSZEIT. Der Rest bleibt gleich“, Z. 11/12), und welche Folgerungen sich daraus ergeben („bitte schicke mir das Spreadsheet nochmals“, Z. 8). Natalie antwortet ihm darauf gut eine Stunde später folgendermaßen:

1 **Von:** Natalie Horz
2 **Gesendet:** Montag, 4. Mai 1998 10:14
3 **An:** Friedrich Zeisig
4 **Betreff:** AW: Zeiterfassung
5 Ich hoffe, jetzt stimmts
6

Arbeitszeit01_05_98.xls

7 here it comes
8 [Wiedergabe der beiden ursprünglichen Nachrichten]

Die verbesserte Datei (Z. 6) wird gerahmt aus einem „Ich hoffe, jetzt stimmts“ (Z. 5) und „here it comes“ (Z. 7). Die erste Zeile (Z. 5) bringt zum Ausdruck, dass Natalie Friedrich nicht noch mehr Arbeit bereiten möchte. Sie beinhaltet zugleich eine indirekte Entschuldigung für das zunächst falsch ausgefüllte Dokument. Die in englisch formulierte Zeile (Z. 7) zeigt über den Modalitätswechsel an, dass Natalie das Nachreichen des Dokumentes in irgendeiner Form unangenehm ist. Friedrich reagiert darauf folgendermaßen:

1 **Von:** Friedrich Zeisig
2 **Gesendet:** Montag, 4. Mai 1998 10:14
3 **An:** Natalie Horz
4 **Betreff:** AW: Zeiterfassung
5 SUUUUPER!
6
7 Gruss
8
9 ----------
10 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS/Tel: +49[Nr./Mannheim]
11 Friedrich.Zeisig@communications.de /Kantstrasse 33 d /Fax:+49[Nr./Mannheim]
12 http://www.communications.de / D-[PLZ]Mannheim /GSM:+49[Nr.]
13
14 [Wiedergabe der ursprünglichen drei Nachrichten]

Friedrichs einziger Kommentar besteht aus einem „SUUUUPER!“ (Z. 5), dessen Expressivität durch die Verwendung von Großbuchstaben, die Dehnung des U sowie durch das Ausrufezeichen unterstrichen wird, sowie einem Gruß (Z. 7).[307] Diese Reaktion mag als überzogen angesehen werden angesichts der Tatsache, dass Natalie ihre Aufgabe nicht nur zu spät, sondern auch falsch erfüllt hat, so dass sie später als geplant verarbeitet wird. Des Weiteren hat Natalie Friedrichs Arbeitszeit in Anspruch genommen: Die Aktion hat ihn drei Redezüge gekostet, die ansonsten nicht zustande gekommen wären (normalerweise senden die MitarbeiterInnen Friedrich ihre Zeiterfassungen zu, ohne dass es zu einer Antwort von ihm kommt). Friedrich lobt Natalie mit seinem ‚Super‘ somit für eine Aufgabenerfüllung, die als selbstverständlich angesehen werden kann. Er zeigt Natalie damit jedoch an, dass die Beziehung seinerseits nicht als gestört anzusehen ist und pflegt damit das mit ihr bestehende Kooperationsverhältnis. Von dem von Natalie zuvor in Aussicht gestellten „Eis“ ist hier im Übrigen nicht mehr die Rede. Zu einer späteren „Auszahlung“ kommt es auch in diesem Falle nicht.

Welche Funktion das Versprechen bzw. Annehmen einer nur virtuellen Eiscreme im Unternehmen einnimmt, lässt sich auch anhand des folgenden Wochenberichts verdeutlichen. Hier fordert die MitarbeiterIn Rita ein „Magnum“ für die von ihr verrichtete Arbeit ein:

---

307 Dass und wie mit solchen graphematischen Markierungen MitarbeiterInnen eines Unternehmens untereinander Vertrautheit markieren, zeigt die Studie von Kleinberger Günther/Thimm (2000, S. 273f.).

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Freitag, 26. September 1997 13:33
3 **An:** Wochenbericht
4 **Betreff:** Rita - KW 39[308]
5
6 Das ist schon komisch: da kommt man aus dem Urlaub wieder und alles ist anders bzw. gar nicht mehr da. Obwohl ich schon sagen muss, dass ich gar nicht mal so traurig bin, die vergangenen Tage/ Wochen nicht hier gewesen zu sein. Jeden Tag ist alles anders und im Zweifelsfall eher schlechter als vorher.
7
8 Der Verlauf der Woche war nicht unbedingt von konstruktivem Arbeiten gekennzeichnet (siehe Zeiterfassung), was meinem „Jetlag“ aber entgegen kam :) Außerdem beantrage ich noch immer ein Magnum für die Überarbeitung des dritten Papiers zum Thema Verschlüsselungssoftware, das sich Christine im Mai zusammengebastelt hat :)
9
10 Die Idee mit den policy-based LAN´s finde ich übrigends klasse - wir haben uns vorhin überlegt, ob man die Informationen nicht vielleicht für ein Abrechnungssystem verwenden und damit auch Controller glücklich machen könnte...nachdenken.
11
12 Rita Meier /Tel: [Nr./Mannheim]
13 Communications GmbH /Fax: [Nr./Mannheim]
14 Kantstraße 33d /E-mail: rita.meier@communications.de
15 [PLZ] Mannheim /http://www.communications.de

Bei der vorliegenden E-Mail handelt es sich um einen Wochenbericht (Z. 4) von Rita (Z. 1), der in der Liste „Wochenbericht“ (Z. 3) veröffentlicht wurde. Rita liefert darin zunächst eine Situationsbeschreibung darüber, wie sie die Arbeitssituation nach ihrem Urlaub einschätzt (Abs. 6). In Absatz 8 („Der Verlauf der Woche war nicht unbedingt von konstruktivem Arbeiten gekennzeichnet (siehe Zeiterfassung)“) stellt sich Rita selbst in ein schlechtes Licht. Allerdings lässt die unpersönliche Passivkonstruktion (die Arbeitswoche stellt in diesem Satz das Subjekt dar) offen, ob sich der als negativ bewertete Sachverhalt nur auf sie selbst oder auch auf alle anderen Beteiligten (MitarbeiterInnen, Kunden) bezieht. Dem Hinweis, dass die nichtkonstruktive Arbeit ihrem „Jetlag“ entgegenkommt, lässt sich entnehmen, dass der negative Verlauf der Arbeitswoche nicht (nur) von ihr ausgegangen bzw. von ihr bestimmt worden ist. Das Smiley am Satzende erscheint durch seine Stellung ambig, da nicht deutlich wird, ob Rita damit ihren Jetlag (und damit die Äußerung, die direkt vor dem Smiley folgt) oder den gesamten Verlauf der Woche entschuldigen und damit – in Kombination mit dem Verweis auf ihren Jetlag – allgemein ihrer Kritik

[308] Ausgehend vom Erstellungsdatum – 26.09.1997 – muss es sich hierbei tatsächlich um die 38. Kalenderwoche handeln. Rita hat sich in ihrer Zählung um eine Woche vertan, ohne dass dies in dem Medium von ihr oder jemand anderem in irgendeiner Weise angesprochen oder nachträglich korrigiert wurde. Die falsche Zählung beginnt erst nach ihrem mehrwöchigen Urlaub (der letzte Bericht vor dem Urlaub bezieht sich auf die 33. Kalenderwoche). In der Liste fällt ihre nur um eine Woche verschobene falsche Zählung nicht auf, da die Berichte nicht nach dem Protokolldatum geordnet sind, sondern dem Eingangsdatum. Da es gelegentlich Wochenberichte gibt, die erst später erstellt bzw. nachgereicht werden, liegen nicht unbedingt immer alle Wochenberichte einer bestimmten Woche beieinander.

etwas die Schärfe nehmen möchte. Rita behandelt direkt im Anschluss ein anderes Thema, das durch die formale Anbindung auch einen inhaltlichen Anschluss schafft. Es geht darum, dass Rita für ihre Arbeit ein Magnum einfordert. Rita bittet auf diese Weise um Anerkennung für eine Arbeitsleistung, die sie damit als nicht selbstverständlich markiert. Bei dieser Arbeit handelt es sich um die Überarbeitung eines Dokumentes, das von Christine erstellt wurde. Dass das Papier einer Überarbeitung bedurfte, signalisiert Rita durch ihre indirekte Kritik an Christines Vorgehen („das sich Christine im Mai zusammengebastelt hat", Abs. 8). Mit dem Lob ihrer eigenen Arbeit wird ihre zuvor negativ dargestellte Arbeitshaltung wieder relativiert.

Bei der Kooperation der MitarbeiterInnen wird oft ein „Dienst über die Vorschrift hinaus" angefragt bzw. ausgeübt. Dieser ist nicht unbedingt einklagbar, weswegen es Formen der Anerkennung und des Lobes bedarf. Die virtuelle Währungseinheit „Magnum" stellt eine solche Belohnung für die erbrachte Leistung, gelegentlich aber auch für die „Geduld" für Fehler bzw. Versäumnisse dar. Die Beteiligten signalisieren sich gegenseitig durch das In-Aussicht-Stellen bzw. Annehmen des „Magnums" ihre Kooperationsbereitschaft. Es bedarf dazu keiner realen Einlösung.[309]

12.3 Klönen in der „Klönschnack-Liste": Die Konstitution als Gruppe

Die Klönschnack-Liste ist eine der wenigen Listen, die nicht nur zur Dokumentation von Inhalten genutzt wird, sondern in der tatsächlich auch ein wechselseitiger kommunikativer Austausch stattfindet. Die Vielfalt an Themen – vom informellen Austausch über die neuesten Kinofilme bis hin zur beruflichen Diskussion über neue Anwendungstechnologien – zeigt dabei auf, wie die Unbestimmtheit der Listenbezeichnung von den MitarbeiterInnen aufgefasst und umgesetzt wird. Im Folgenden dazu ein Beispiel:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 2. Februar 1998 12:39
3 **Unterhaltung:** Starship Troopers
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Starship Troopers

6 **Dieser Film Ist echt zu empfehlen**

7 Natürlich sollte man ihn nicht ernst nehmen, denn gerade dann ist er besser als eine Komödie
8 Am Ende weiß man nicht so ganz, was das jetzt sollte, aber das ist es ja gerade...

9 allerdings .... ich weiß jetzt, warum er erst frei ab 18 ist..
10 ..... er ist zwar nicht sonderlich spannend oder aufregend, aber es gibt alles für das Spled-

[309] Ich konnte während meiner Zeit bei Communications nie beobachten, dass Magnums tatsächlich verteilt wurden, da jedoch zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Standorten gearbeitet wurde, möchte ich es nicht gänzlich ausschließen.

der-Herz.
11 abgerissene Gliedmaßen, Riesen-Insekten, die Gehirne aussaugen, Leichen ohne Ende...

12 Wer also einfach nur gute Unterhaltung will ....

13 **!!!!!!!!!! ECHT ZU EMPFEHLEN...!!!!!!!!!!!**

Passend zum Unterhaltungsthema kann die formale Gestaltung der E-Mail angesehen werden: So wird mit verschiedenen Farben gearbeitet, die es einerseits ermöglichen, den Inhalt formal aufzugliedern, andererseits aber auch einen Beitrag dazu leisten, Emotionen auszudrücken. Die Präsequenz ist durch eine größere Schrift und Fettformatierung hervorgehoben und in ebenso hervorstechendem Rot geschrieben (Z. 6), die Beschreibung des Inhalts bzw. die Gründe für die Beurteilung des Films dagegen in blau (Abs. 7-11). Der abschließende Kommentar (Z. 13), der die erste Aussage wiederholt und die Nachricht so rahmt („(dieser Film ist echt) zu empfehlen“, Z. 6 und 13), ist ebenfalls farblich hervorgehoben (in lila). Weitere Gestaltungselemente der Zeile 13 „toppen“ die Gestaltung der Zeile 6: So ist die Aussage hier durchgehend groß geschrieben, und es werden überproportional häufig Ausrufezeichen verwendet, die teilweise an ungewöhnlicher Stelle – nämlich am Zeilenanfang – erscheinen. In der gesamten E-Mail kommt es zu einem häufigen Gebrauch von drei oder mehr Gedankenpunkten, mit denen ein Nachdenken simuliert wird (in Z. 9 nach dem Einschub „allerdings“; in Abs. 10 am Satzanfang; in den Abs. 8, 11, 12 und 13 am Satzende). Mit ihren emotionalen und mündliche Kommunikation simulierenden Gestaltungsformen ist diese E-Mail eng an synchrone Kommunikationsformen angelehnt. Die Stellungnahme zum Kinofilm erfolgt auf sehr persönliche Art und Weise und stellt so eine Beziehung zu den anderen MitarbeiterInnen her.
Auf diese Nachricht erfolgt innerhalb der Klönschnack-Liste ein weiterer Redezug:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 11. Februar 1998 08:34
3 **Unterhaltung:** Starship Troopers
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Starship Troopers
6 Irre, oder? Ich sag Dir, da sieht man jede müde Mark, die in die Tricks inverstiert wurden (ca. 48 Mio Dollar).
7 Ich war auch total hin und weg, sieht man von der arg nationalistischen Botschaft einmal ab.
8 ABER: Das Buch von Heinlein ist besser, weil dort im Vordergrund die Vereinsamung der Soldaten in einem Weltraumkrieg steht.
9 Da wird auch nicht mit einem Mannschaftstransporter gelandet, sondern jeder hat eine eigene Kapsel (die im übrigen sehr an die PATHFINDER-Airbags erinnern :-))

Aussagen bzw. (rhetorische) Fragen wie „Irre, oder?“ (Abs. 6) kennzeichnen erste unmittelbare Reaktionen und ermöglichen es, den für E-Mails typischen Charakter

des hybriden Genres zu erzeugen, indem sie Elemente der Mündlichkeit und der Schriftlichkeit in sich vereinigen. Es handelt sich hierbei um einen direkten Turn-Anschluss wie bei synchronen Kommunikationsformen, ohne dass es zu einer Kontextherstellung kommt. Auch in dieser Nachricht werden viele betonende Gestaltungselemente eingesetzt, die den Rezipienten aufzeigen, wie die Nachricht genau zu verstehen ist, u.a. Großschreibung und Absetzung des Inhalts („Aber:“, Abs. 8) sowie die Verwendung von Smileys (Abs. 9). Die Emotionalität wird auch durch die umgangssprachlichen, zum Teil überschwänglichen Formulierungen unterstützt („Ich war auch total hin und weg“, Abs. 7). Kai hat der vorherigen Nachricht von Christine etwas hinzuzufügen, nämlich eine eigene Stellungnahme zum Kinofilm, zu der auch das Schildern der „Betroffenheit“ gehört, sowie ergänzende Informationen (u.a. zu den Kosten sowie zur Buchvorlage) – neue Aspekte, die zusammengenommen dieser Antwort Relevanz verleihen.

Vom formalen Aufbau und Stil her erinnern die Kino-Rezensionen in ihrem Niveau an entsprechenden Rezensionen in Schülerzeitungen. Dies liegt am Recipient Design dieser informellen E-Mails: Sie werden zwischen Privatpersonen ausgetauscht, sind also nicht für die Öffentlichkeit gedacht und erheben dementsprechend in ihrer Darstellung auch keinen Anspruch auf Professionalität (ebenso können auch die von Schülern für andere Schüler verfassten Artikel in Schülerzeitungen im Hinblick auf ihre inhaltliche und formelle Gestaltung nicht als professionell gelten). So sind die in der Klönschnack-Liste veröffentlichten Rezensionen, abgesehen von der an die Jugendsprache angelehnten Ausdrucksweise (z.B. in Abs. 6: „Irre oder?“, „da sieht man jede müde Mark“), durch die Verwendung vielfältiger grafischer Gestaltungselemente sowie durch die theatralische Inszenierung von Emotionen und die Bezugnahme auf das persönliche Erleben der Absender (z.B. in Abs. 7: „Ich war auch total hin und weg“) gekennzeichnet, die in dieser Form nicht Bestandteil professioneller Rezensionen sind. Die Rezensionen erfüllen somit weniger die Funktion, umfassend über einen Kino-Film zu informieren, sondern sie tragen durch ihren „Tipp-Charakter“[310] sowie der sich an die virtuelle Medienrekonstruktion anschließenden Kommunikationen (die in ähnlicher Weise beispielsweise auch face-to-face bei einer gemeinsamen Mittagspause im zentralen Büro stattfinden könnten) zum sozialen Zusammenhalt der MitarbeiterInnen bei.[311]

Aber auch in der Klönschnack-Liste gibt es viele Nachrichten, die unbeantwortet bleiben, wie das folgende Beispiel zeigt:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 11. Februar 1998 13:20
3 **Unterhaltung:** Valentin
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Valentin
6 Wer seinen Schatz per INternet grüßen möchte, kann dies

[310] Vgl. dazu Bergmann/Blöcher (1999).

[311] Zur Funktion von Medienrekonstruktionen und ihrem Beitrag zur Ausbildung und Aufrechterhaltung sozialer Identität sowie zur Orientierung innerhalb einer Gemeinschaft vgl. Keppler (1994).

7 mit vorgefertigten Grußkarten und Gedichten von Microsoft tun

8 http://www.eu.microsoft.com/germany/valentin/

Innerhalb der Klönschnack-Liste erfolgte auf diese Nachricht keine Reaktion, obwohl angenommen werden kann, dass die Nachricht von einigen MitarbeiterInnen gelesen und die in ihr enthaltene Empfehlung vielleicht auch umgesetzt wurde. Bei Communications scheint somit eine insbesondere bei häufigen E-Mail-Nutzern – und dazu zählen die MitarbeiterInnen eines vernetzten Unternehmens eindeutig – sehr verbreiteten Regel zur Anwendung zu kommen, nach der nur dann (Antwort-) E-Mails zu versenden sind, wenn sie neue Informationen enthalten bzw. einen hohen Informationsgehalt aufweisen.[312] Unter Rückgriff auf mein bei Communications als MitarbeiterIn und Beobachterin erworbenes Wissen kann konstatiert werden, dass es nur dann zu einer Reaktion auf die oben aufgeführte E-Mail gekommen wäre, wenn z.B. der in der Nachricht angegebene Link falsch gewesen wäre. Christines Nachricht fördert somit nicht die Diskussion, pflegt über den informellen Tipp jedoch ebenfalls die Beziehungen unter den MitarbeiterInnen.

Im Folgenden sollen nun anhand einer Nachricht, die einen „Thread“ mit insgesamt fünf Redebeiträgen ausgelöst hat, die für die Ausbildung von Diskussionen verantwortlichen interaktiven Muster aufgezeigt werden:

Turn 1:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht am:** Mittwoch, 2. Juli 1997 10:20
3 **Im Ordner:** Klönschnack
4 **Unterhaltung:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
5 **Betreff:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?

6 Nur mal so als Klönschnack und unausgereifter Denker ...

7 Change und Konfigurationsmanagement ist ein Thema für [Kunde A] und für [Kunde B].
8 In den Medien wird der Netz PC diskutiert, weil die Client/Server- Umgebung für manche Unternehmen nicht mehr administrierbar zu sein scheint..

9 .. wie schätzt ihr C & K ein ? Ist es ein Thema für Kunden?
10 .. es ist jetzt gerade mal ein Projekt da, das einen grundlegenden Know How Aufbau ermöglicht. Macht es für Communications Sinn, auch seine Kompetenz in diesem Bereich darzustellen? Paßt dieses Thema überhaupt ? Oder gibt es wirklich wichtigere und interessantere Themen?....

11 Request for Comment

[312] Als Beispiel dafür, wie eine solche Regel formuliert sein kann, möge folgendes Zitat aus einer Netiquettenregel dienen: „Reply only when what you have to say contributes to a discussion. Replies such as „I agree“ simply take up space” (Sondheim o.J.).

Die Nachricht beinhaltet weder eine gezielte, einzelne MitarbeiterInnen adressierende noch eine allgemeine, an alle KollegInnen gerichtete Begrüßung, wie z.B. „Hallo an alle“. Die MitarbeiterInnen werden durch andere Elemente zu einer Diskussion aufgefordert: So ist der Betreff bzw. das Thema als Frage formuliert (Z. 4 und 5). Des Weiteren finden sich im Fließtext vier weitere Fragen (Z. 9, Abs. 10), in denen jeweils ein direkter Bezug zum Unternehmen und seinen Beratungsprodukten, aber auch zu aktuellen Projekten und Problemen hergestellt wird. Hier werden die MitarbeiterInnen in der zweiten Person Plural direkt angesprochen („wie schätzt ihr“, Z. 9), und zudem wird auf das Unternehmen in der dritten Person Singular Bezug genommen („Macht es für Communications Sinn, auch seine Kompetenz“, Abs. 10). Neben den Frageformaten drückt sich die Unsicherheit der Autorin auch in anderen Formulierungen aus („Nur mal so als Klönschnack und unausgereifter Denker ...“, Z. 6), und auf diese Weise wird es den Rezipienten möglich, mit einer Antwort in den Diskurs einzusteigen.[313] Darüber hinaus beinhaltet die Verabschiedung („Request for Comment“, Z. 11) eine explizite Aufforderung zur Kommunikation, deren fordernder Charakter durch die fremdsprachliche „Verpackung“ etwas abgemildert wird. Der erste kommunikative Anschluss an diese E-Mail sieht folgendermaßen aus:

Turn 2:

1 **Von:** Lutz Schulze
2 **Veröffentlicht um:** Freitag, 4. Juli 1997 17:37
3 **Unterhaltung:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack

5 **Betreff:** Change und Konfig. Management als Thema für Communications?

6 Ist meineserachtens eine Frage der Ausrichtung von Communications. Wollen wir in den Bereich „Wir unterstützen Sie in der DV-Organisation“ ?

7 Denn Konfig/Change-Management sind ja eingebettet in den DV-Betrieb (also kommen noch Sachen wie Problem-Management, Datenmanagement, Operationsmanagement usw. dazu)
8 und außer dem Betrieb gibt es ja noch die strategische Planung, Reviews .....

9 Gruß,
10 Lutz

[313] Gruber (1998) gelangt im Rahmen der Untersuchung wissenschaftlicher Diskussionsforen zu einem ähnlichen Ergebnis: So lösen Nachrichten dann erfolgreich einen „Thread“ aus, wenn die Äußerungen durch bestimmte Formulierungen bzw. Formate (wie z.B. Fragen) als „unsicher“ dargestellt werden. Die Rezipienten können an diesen Stellen mit Pro- oder Contra-Argumenten in den Diskurs einsteigen. Nicht erfolgreich – in dem Sinne, dass sie keine Diskussion auslösen – sind dagegen Nachrichten, in denen eindeutige Meinungen präsentiert werden, denen die Rezipienten lediglich entweder zustimmen oder widersprechen können. Der erste Fall (die Zustimmung) tritt deswegen selten auf, weil eine einfache Zustimmung (ohne die Einführung neuer Gesichtspunkte) für einen Anschlussredezug nicht relevant genug ist. Der zweite Fall, also eine generelle Ablehnung des in der Bezugsmail Gesagten, würde dagegen eine gesichtsbedrohende Handlung darstellen.

Lutz schließt mit einer indexikalen und elliptisch formulierten Bezugnahme direkt an Christines Nachricht an (das entscheidende „dies“ bzw. „das“ ist ausgelassen, Abs. 6). Er nimmt eine persönliche Stellungnahme vor („Ist meineserachtens eine Frage der Ausrichtung von Communications“, Abs. 6), die zusammen mit der sich anschließenden Frage („Wollen wir in den Bereich „Wir unterstützen Sie in der DV-Organisation“?“, Abs. 6), welche einen Bezug zum Unternehmen herstellt, wiederum die LeserInnen anspricht. Es folgen noch drei weitere E-Mails (hier ausgelassen), in denen jeweils mit einer eigenen Stellungnahme auf die vorangegangenen Meinungsäußerungen Bezug genommen wird.

Wenn es in den über die Klönschnack-Liste versandten E-Mails zu einer Bewertung des Inhalts einer anderen Mail bzw. zu einer persönlichen Stellungnahme und / oder zu expliziten Aufforderungen zur Kommunikation kommt, sind fast immer Anschlüsse zu finden. Das folgende Beispiel illustriert den selteneren Fall, in dem auf eine Nachricht nur ein einziger Anschluss-Turn folgt:

1 **Von:** Peter Anowski
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 16. März 1998 12:04
3 **Unterhaltung:** Aufmerksamkeits-Ökonomie
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Aufmerksamkeits-Ökonomie
6 In der aktuellen c't nachzulesen: Der Autor Michael H. Goldhaber postuliert einen derzeit stattfindenden Übergang von unserer althergebrachten Ökonomie (basierend auf Produktion und Verteilung von Waren und Dienstleistungen) zu einer *Aufmerksamkeitsökonomie*, basierend auf dem Schenken von Aufmerksamkeit in jedweger Form. Ich kann seiner Meinung nicht zustimmen, doch der Artikel gibt zumindest Denkanstöße, was denn künftig mit unserer derzeitigen Ökonomie geschehen könnte (die meiner ganz persönlichen Ansicht nach - und insoweit gehe ich mit dem Autor konform - *langfristig* gesehen keine Zukunft hat).

7 Per Download findet Ihr den Artikel unter
http://www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6195/1.html (Teil 1) und
http://www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6200/1.html (Teil 2)

Peter liefert zunächst eine kurze Zusammenfassung eines Aufsatzes („In der aktuellen c't nachzulesen: [...] Aufmerksamkeit in jedweger Form“, Abschnitt 6, die ersten 5 Zeilen), und äußert anschließend seine eigene Meinung dazu, die ungefähr den selben Umfang hat (Abschnitt 6, die letzten 5 Zeilen). Hierbei widerspricht er den Thesen des Autors zunächst eindeutig, stimmt diesem in einem Punkt jedoch auch zu („Ich kann seiner Meinung nicht zustimmen“ versus „insoweit gehe ich mit dem Autor konform“, Abs. 6). Eindeutige Stellungnahmen lösen seltener eine Diskussion aus, denn ihnen kann nur zugestimmt oder widersprochen werden. So folgt auf Peters recht eindeutige Meinungsäußerung nur ein einzelner Redezug von Marc:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 25. März 1998 00:11
3 **Unterhaltung:** Aufmerksamkeits-Ökonomie
4 **Veröffentlicht in:** Klönschnack
5 **Betreff:** Aufmerksamkeits-Ökonomie
6 Habe diesen Artikel gelesen, oder es zumindest versucht.

7 Na ja, ich finde ihn abgehoben, ein wenig fern von aller Welt geschrieben und ziemlich schwierig formuliert.

8 Der Inhalt ... na ja !

Der Anschluss an Peters Nachricht erfolgt mit einem indexikalen Hinweis („Habe diesen Artikel gelesen“, Abs. 6). Marc geht in seiner Antwort inhaltlich auf keinen von Peter angesprochenen Aspekt ein. Sie enthält lediglich eine eigene Kommentierung des Aufsatzes (Abs. 7, Z. 8). Diese stellt jedoch einen Allgemeinplatz dar und ist damit wenig konkret (Abs. 7, Z. 8: „na ja“; Abs. 7: „abgehoben“, „schwierig formuliert“ usw.). Es ist schwierig, zu einer solchen Aussage einen Anschluss zu finden, es sei denn, dieser wäre meta-kommunikativ. Tatsächlich erfolgt auf Marcs Mail hin kein weiterer Anschluss; der Thread ist somit abgeschlossen.

Insgesamt gesehen trägt die Klönschnack-Liste durch den kommunikativen Austausch zu einer Festigung des sozialen Netzwerks bei. Diskussionen werden dann ausgelöst, wenn MitarbeiterInnen sich von bestimmten E-Mails ihrer KollegInnen „angesprochen“ fühlen, weil diese entweder inhaltlich einen direkten Bezug zum Unternehmen aufweisen und / oder persönliche und emotionale Stellungnahmen liefern. Neben den direkten Aufforderungen sind es vor allem die „Unsicherheit“ anzeigenden Formulierungen und Formate, die den Diskurs begünstigen. Die Klönschnack-Liste ermöglicht es den MitarbeiterInnen dabei, berufliche Themen in einem unverfänglichen Rahmen anzusprechen und so das eigene „Standing“ im vernetzten Unternehmen zu testen. Aber auch diejenigen informellen und beruflichen Nachrichten, die keine Diskussion auslösen, festigen durch ihren Tipp-Charakter die sozialen Bande.

12.4 Die Funktion des „virtuellen Kummerkastens“: Der Umgang mit technisch bedingten Handlungsproblemen

Mit technischen Problemen wird bei Communications – sofern sie die Koordination und Kooperation der MitarbeiterInnen untereinander nicht gefährden – pragmatisch umgegangen. Dies liegt u.a. daran, dass der Einsatz modernster Technologien und Ideen zunächst oft im eigenen Unternehmen umgesetzt wird, um zu sehen, wie weit diese tragen. Als Fachexperten im Umgang mit Computertechnologien sind es die MitarbeiterInnen gewohnt, dass diese auch einmal nicht oder anders als erwartet funktionieren und bauen diese Erfahrungen in ihre Erwartungshaltungen ein. Dies kann sich u.a. darin zeigen, dass mit einem Missglücken technischer Vorgänge gerechnet wird und entsprechende Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, oder dass

ein solches Problem ohne großes Aufhebens gelöst wird, indem man einfach zu einem anderen System, einer anderen Anwendung oder einem anderen Gerät wechselt. Der Umgang mit den Technologien ist aber auch durch die Gewissheit der MitarbeiterInnen geprägt, dass sie als Fachexperten die Ursachen für eine Dysfunktion irgendwann eruieren und den Fehler dadurch wieder beheben können – eine Gewissheit, die den meisten Computeranwendern fehlt. So ist hier im Gegensatz zum Umgang von Laien mit solchen Problemen in weitaus geringerem Maße eine Verzweiflung über den Stand der Lage, sondern vielmehr eine konkrete Lösungssuche zu beobachten.

Abgesehen von ihrer pragmatischen Grundeinstellung gehen die MitarbeiterInnen bei Communications mit den Technologien und den durch sie verursachten Problemen auch humorvoll um, wie sich anhand der folgenden Intranetseite zeigt:

Abbildung 40: Die Fachthemenseite Engineering im Intranet

Auf dieser Startseite des „Engineering“ nehmen die Verfasser über ein spielerisches Zitat Bezug auf ein gängiges Problem mit den Produkten eines Softwareherstellers, nämlich dass man – ohne unbedingt zu wissen, warum – ein Menüfeld plötzlich nicht mehr oder nur unter Inkaufnahme von Datenverlusten verlassen kann. Das in solchen Situationen erscheinende graue Menüfeld mit dem gelben Ausrufezeichen und der grünen „Microsoft Exchange“-Titelleiste ist hier rekonstruiert worden. Es dient der Erheiterung der MitarbeiterInnen ebenso wie das „Computermännchen“, das sich oben rechts neben der Überschrift befindet. Im Gegensatz zu dem in der

Realität existierenden Menüfeld verweist die letztgenannte Abbildung auf einen fiktiven Sachverhalt, nämlich einen sich selbsttätig bedienenden Computer mit grinsendem Gesicht. Der Verweis auf die Seite „Humor ... ist wenn man trotzdem lacht" als Unterthema der Engineering-Seite (dritter Spiegelstrich von oben) weist darauf hin, wie im Unternehmen mit den Computertechnologien und den ihnen eigenen „Verhaltensweisen" umgegangen wird: Sie werden nicht stillgeschwiegen bzw. stillschweigend behoben, sondern es wird ihnen – in Form einer Ansammlung der jeweils „besten" Computerausfälle bzw. Computerwitze – mittels einer hierfür eigens geschaffenen Intranetseite ein eigener Platz zugewiesen. Auch im Gruppenprogramm wird auf den teilweise problematischen Umgang mit den Technologien humorvoll Bezug genommen, indem u.a. in sehr vielen „Cookies" Anekdoten aus der Computerbranche erzählt werden.[314]

Ernst zu nehmende technische Probleme liegen dann vor, wenn die Kooperation und die Koordination im vernetzten Unternehmen als gefährdet erscheinen. Der Ausfall des Gruppenprogramms löst, wie mehrmals zu beobachten war, unter den MitarbeiterInnen zunächst Unruhe aus, welche sich insbesondere in Form einer mit der Zeit immer stärker werdenden Nachfrage nach der Wiederherstellung der Technik ausdrückt, er verzögert das Zuarbeiten und würde bei längerer Dauer vermutlich zu einem Zusammenbrechen der verteilten Arbeitsstrukturen führen. So kann zwar die elektronische Post noch über andere E-Mail-Programme bzw. über das Internet ausgetauscht werden. Alle anderen Funktionen des Gruppenprogramms, wie z.B. die Terminplanung anhand des Kalenders, die Aufgabenkontrolle über den Aufgabenordner, der Zugang zu den schon gespeicherten E-Mails sowie zu den internen Listen ist jedoch nicht möglich. Vom Ausfall des Intranets fühlen sich die MitarbeiterInnen dagegen weniger betroffen. Dies zeigt sich u.a. daran, dass es in solchen Fällen kaum diesbezügliche Nachfragen oder gar Beschwerden gab. Gelegentlich waren die MitarbeiterInnen sogar überrascht, wenn sie (nachträglich) erfuhren, dass das Intranet kurzzeitig nicht zugänglich war.

Im beobachteten Zeitraum fiel das Gruppenprogramm mehrmals stundenweise, in einigen wenigen Fällen sogar einen ganzen Tag lang aus. Zum Teil war der Ausfall „ungewollt", beispielsweise aufgrund eines technischen Defektes, zum Teil wurde das Gruppenprogramm aber auch bewusst vom Systemadministrator „heruntergefahren", beispielsweise um daran Verbesserungen vorzunehmen. Ein solches kontrolliertes Abschalten fand dann zumeist am Wochenende statt. Alle MitarbeiterInnen wurden jedoch darüber informiert, um gegebenenfalls Vorkehrungen treffen zu können. Dies zeigt an, dass die Systemadministratoren ein Wissen darüber haben, dass bei Communications auch am Wochenende gearbeitet oder zumindest auf die Medien des Unternehmens zurückgegriffen wird.

Die Ausfälle des Gruppenprogramms zählen zu den wenigen Situationen, in denen bei Communications eine Differenzierung zwischen „drinnen" (im zentralen Büro) und „draußen" (nicht im zentralen Büro) zu beobachten war. „Remote-

[314] Vgl. dazu Kap. 12.1.

AnbinderInnen“[315] sind den beständigen und gesicherten Datenzugriff durch ein regelmäßiges Überprüfen ihres Postfaches gewöhnt, und sie können sich bei einem Zusammensturz des Systems abgeschnitten und isoliert fühlen. Auch wenn sie arbeitstechnisch zunächst nicht auf die asynchronen Nachrichten angewiesen sind und die Arbeit dementsprechend zunächst nur geringfügig umorganisiert werden muss, besteht Unsicherheit darüber, ob und zu welchen Informationen man gerade aus welchem Grunde keinen Zugang hat. Man versucht daher, in regelmäßigen Abständen zu testen, ob das Programm wieder funktioniert. Dies kann zu einer (zusätzlichen) Frustration führen, die den MitarbeiterInnen im Büro erspart bleibt. Da Letztere sofort darüber informiert werden, wenn das Programm wieder funktioniert, brauchen sie nicht ständig dessen Verfügbarkeit zu testen. Die MitarbeiterInnen im Büro erhalten zwar ebenfalls keine Nachrichten von den „Außenstellen“ bzw. können auch keine Nachrichten an diese versenden. Sie können sich jedoch jederzeit face-to-face mit den Technikern über den Stand des defekten Gruppenprogramms austauschen und mit den anderen MitarbeiterInnen notwendige Absprachen zur Organisation der eigenen Arbeit treffen. Des Weiteren können sie das bestehende Problem gemeinsam angehen, beispielsweise durch gegenseitiges Beschwichtigen bis hin zum Trösten („na ja, wir hatten schon schlimmere Ausfälle“). Hier bleibt den „Remote-AnbinderInnnen“ nur der Griff zum Telefon, um den derzeitigen Stand der Lage und den Verlauf der Reparatur der ausgefallenen Medien nachzuvollziehen, die wichtigsten Arbeitsbelange mit den jeweils Anwesenden zu regulieren und gegebenenfalls noch informelle Gespräche zur „emotionalen Verarbeitung“ des Ausfalls des Gruppenprogramms zu führen.

Um den Austausch aller unter allen zu ermöglichen gibt es auch für solche Fälle eine interne Diskussionsliste namens „Kummerkasten“. Man findet sie bei den Lieferanten unter dem Namen des Providers[316] „Globalis“ (Position der Liste siehe linke Bildschirmhälfte; Einträge siehe rechte Bildschirmhälfte):

[315] MitarbeiterInnen, die entweder beim Kunden, im Home-Office oder von unterwegs aus arbeiten und von dort eine Verbindung zu den Kommunikationstechnologien suchen.

[316] Ein Provider ermöglicht seinen Kunden den Zugang zum Internet.

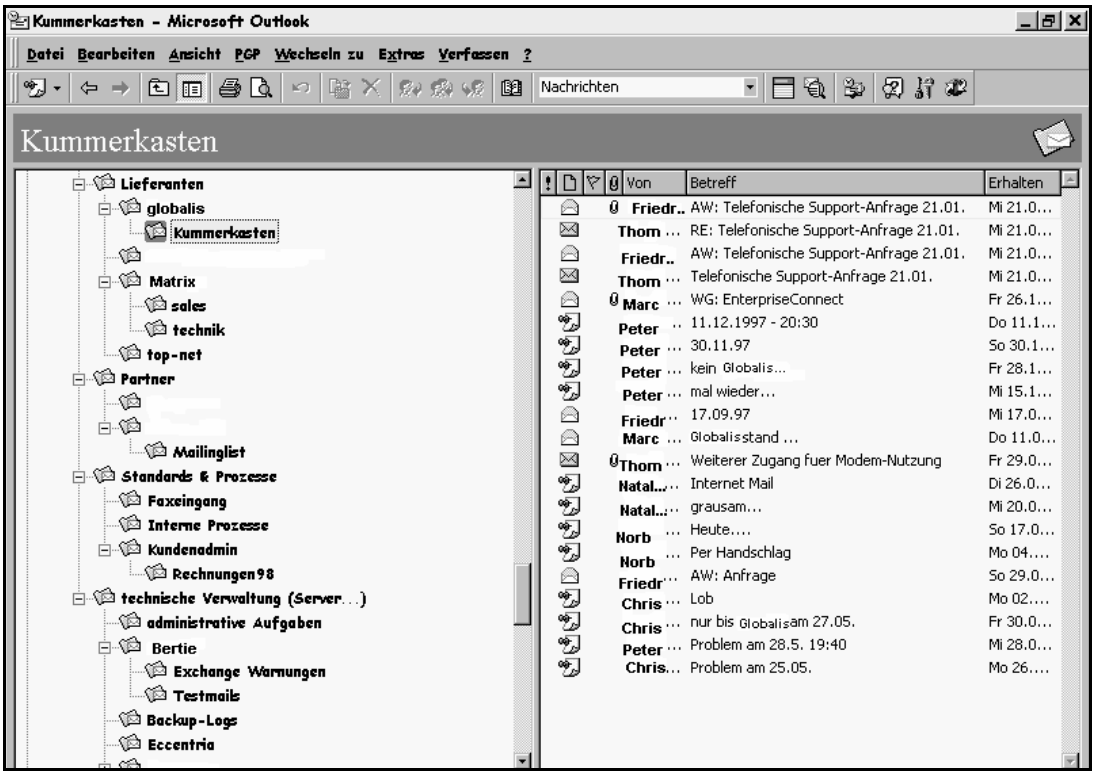


Abbildung 41: Nachrichten an die interne Diskussionsliste „Kummerkasten“

Globalis ist der Provider, über den die MitarbeiterInnen eine Netzverbindung aufbauen. Der von der Unternehmensleitung an dieser Stelle eingerichtete „Kummerkasten“ hat die Funktion, Beschwerden der MitarbeiterInnen über die Verbindung zum Netzwerk – und damit über die Leistungen des Providers – zu sammeln, um so die Gesamtheit der auftauchenden Probleme im Rahmen einer Rücksprache mit dem Provider gezielt ansprechen zu können. Durch diese Regelung muss sich nicht jeder Betroffene selbst beim Provider beschweren oder erkundigen, warum die Verbindungen nicht funktionieren. Durch die zentrale Sammlung liegen zudem relativ vollständige und genaue Informationen darüber vor, welcher Art die Probleme sind und ob sie je nach lokalem Standort Unterschiede aufweisen.

Man findet im Ordner „Globalis“ unter anderem E-Mails von Friedrich mit Nachfragen oder Beschwerden zur Verbindungsherstellung, die dieser an einen Kommunikationspartner bei Globalis gesandt und als Kopie in diesen Ordner gehängt hat. Dadurch wissen die MitarbeiterInnen Bescheid, was Friedrich für sie – zumindest elektronisch – unternommen hat. Weiterhin befinden sich in diesem Ordner – ebenfalls als Kopie, da die E-Mails an Friedrich adressiert sind – die entsprechenden Antworten des Providers mit Informationen zu den nachgefragten Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten, aber auch Vorankündigungen zu geplanten Änderungen. Und schließlich werden auch die Problembeschreibungen der MitarbeiterInnen an den „Kummerkasten“ gesandt, wie die nun folgenden Beispiele zeigen:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 26. Mai 1997 12:08
3 **Unterhaltung:** Problem am 25.05.
4 **Veröffentlicht in:** Kummerkasten

5 **Betreff:** Problem am 25.05.
6 Zugang: Modem-Zugang mit Login communications
7 von : Bensheim aus
8 am: 25.05.97
9 um: ca. 21:30

10 Problem: Verbindung wurde immer nach ca. 2-3 Minuten vom anderen Kommunikationspartner abgebrochen

Christines E-Mail trägt als Betreffzeile (Z. 5) den Eintrag „Problem am 25.05.“ Sehr oft führen Nachrichten im Betreff nicht die Ursache des Problems, wie beispielsweise „Abbruch der Verbindung“ oder Ähnliches, sondern den Zeitpunkt des Störfalls (wie z.T. auch aus einigen Betreffzeilen von Nachrichten auf der rechten Hälfte des Bildschirmausschnitts in Abbildung 41 deutlich wird). Dies erscheint insofern sinnvoll, als die Probleme immer dieselben sind (nämlich die gestörte Verbindung zum Netzwerk). Nicht die Art des Problems ist in diesem Falle relevant, sondern sein Auftauchen an sich und damit der temporäre Aspekt. Das Problem selbst wird bei Christine im Fließtext beschrieben (Abs. 10). Vorweg gibt es eine Auflistung der Daten zum „Störfall“, die dem Header einer E-Mail ähneln, insofern die Einträge „Zugang“, „von“, „am“ und „um“ auftauchen (Z. 6-9). Die hier im Header der E-Mail gemachten Angaben ermöglichen keine vollständige Rekonstruktion des zurückliegenden Störungsfalles. Unter „Zugang“ (Z. 6) beschreibt Christine dessen technische Realisierung, die (für den Provider) sicherlich eine ebenso relevante Kategorie darstellt wie die Angaben, an welchem Tag (Z. 8) sie um wie viel Uhr (Z. 9) von welchem Ort aus (Z. 7) versucht hat, einen Netzzugang zu erhalten. Christines Nachricht kann ohne eine weitere Ergänzung von Friedrich, der nicht nur den vorliegenden Ordner pflegt, sondern auch allgemein für die Kommunikation mit Globalis zuständig ist, weitergeleitet werden.

Folgende Nachricht, die von Norbert an den Kummerkasten gesendet wurde, trägt im Feld „Unterhaltung“ nicht das Datum eines Störfalles, sondern den Eintrag „schlechte Verbindung“:

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 4. August 1997 13:51
3 **Unterhaltung:** schlechte Verbindung
4 **Veröffentlicht in:** Kummerkasten
5 **Betreff:** Per Handschlag
6 begrüße ich derzeit jedes Byte
7 Minuten Ordner synchronisieren, um nur minimale Änderungen durchzuführen ..... (normal 30-40 sec)
8 -
9 [Es folgt die Signatur, Auslassung durch M.G.]

In dieser E-Mail finden sich nicht so konkrete Angaben wie in Christines Nachricht. Man erfährt beispielsweise nicht, seit wann Norbert Probleme hat, von wo aus er wie Zugang zum Netzwerk sucht usw. Die im Feld „Unterhaltung“ (Z. 3) formulierte „schlechte Verbindung“ wird in der Betreffzeile (Z. 5) mit „per handschlag“ spezifiziert. Die spielerische Weiterführung des Satzes und damit auch der Beschreibung der Problemlage erfolgt im Fließtext (Z. 6) mit „begrüße ich derzeit jedes Byte“. Die im „Unterhaltungs“-Feld konstatierte „schlechte Verbindung“ verweist demnach auf die Langsamkeit der Datenübertragung. Die über die ironische Formulierung nur ungenau wiedergegebene Problemlage wird in der Zeile 7 mit einem Beispiel konkretisiert, das die Dauer der Ordnersynchronisation ins Verhältnis zur sonst üblichen Synchronisationsdauer setzt. Die innerhalb der Äußerung gesetzten Gedankenpunkte markieren ein Aussetzen in der Berichterstattung und lassen damit „Platz“, z.B. um über das zuvor Gesagte nachzudenken, um sein Erstaunen darüber zum Ausdruck zu bringen und / oder um die Wartezeit zu simulieren, bis die Ordner endlich synchronisiert sind. Für Außenstehende mag es an dieser Stelle verwunderlich sein, dass Norbert trotz der langsamen Verbindung eine E-Mail an den „Kummerkasten“ sendet. So ist zwar nicht klar, seit wann Norbert Probleme hat, es wird jedoch deutlich, dass sie noch nicht behoben sind („derzeit“ und die Verwendung des Präsens, Z. 6f., zeigen dies an). Man könnte sich vorstellen, in einer solchen Situation gar keine E-Mails oder nur wichtige E-Mails zu schreiben und sich zur Problembehebung telefonisch an Friedrich und / oder an den Provider zu wenden. Norbert scheint es jedoch aus irgendeinem Grunde wichtig zu sein, dass sein Problem in dieser Beschwerdeliste auftaucht und damit all diejenigen, die diese Liste aufsuchen, darüber erfahren.

Auch Peter verwendet in der folgenden Nachricht sowohl spielerische Formulierungselemente als auch ironische Kommentierungen:

1 **Von:** Peter Anowski
2 **Veröffentlicht um:** Mittwoch, 15. Oktober 1997 14:09
3 **Unterhaltung:** mal wieder...
4 **Veröffentlicht in:** Kummerkasten

5 **Betreff:** mal wieder...

6 ...als I-Tüpfelchen des Tages ... und zwar Vollausfall gegen 15.00 am 15.10.

In dieser E-Mail lautet der Betreff in Zeile 5 „mal wieder ...“. Dies sagt noch nichts zum Charakter des Störfalls aus, verweist jedoch auf die Häufigkeit seines Auftretens. Auch hier werden Betreffzeile und Fließtext kombiniert, um das, was mit „mal wieder ...“ angedeutet wird, mit „... als I-Tüpfelchen des Tages ...“ weiterzuführen.[317]

[317] Peter beklagt hier einen am selben Tag erfolgten Systemausfall, jedoch für eine Uhrzeit – 15 Uhr –, die nach der Erstellung seiner E-Mail, 14:09 Uhr, liegt. Eventuell hat Peter die Uhrzeit seines Computers nicht korrekt eingestellt, indem er z.B. die Umstellung auf die Sommerzeit nicht beachtet hat; vielleicht hat er sich auch verschrieben.

Gelegentlich findet man im „Kummerkasten“ auch ein Lob vor. Dass dies eine Ausnahme darstellt, zeigt nicht nur die Seltenheit solcher E-Mails auf:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 2. Juni 1997 08:38
3 **Unterhaltung:** Lob
4 **Veröffentlicht in:** Kummerkasten

5 **Betreff:** Lob
6 Mal was positives...

7 Am Sonntag (01.06.) Abend gegen 19:30 gab es eine gute und stabile Verbindung zu Globalis und zum Rest der Welt

Die Vorwegstellung von „Mal was positives...“ in Zeile 6 markiert, dass der Inhalt dieser E-Mail eine Abweichung von der Norm darstellt. In Absatz 7 beschreibt Christine den Inhalt ihres Lobes, und man stellt fest, dass sie zwar positive Deskriptoren verwendet („gute und stabile Verbindung“). Das Lob ist jedoch nicht sehr überschwänglich, und letztlich beschreibt Christine damit einen technischen Zustand, der normalerweise immer vorliegen sollte und somit nichts Besonderes darstellt. Es stellt sich daher die Frage, ob die Tatsache, dass etwas gelobt wird, das eigentlich selbstverständlich sein sollte, nicht indirekt wiederum die Störanfälligkeit des technischen Systems ankreidet. Der Verweis auf das störungsfreie Funktionieren als lobens- bzw. bemerkenswerten Sachverhalt macht das Nicht-Funktionieren bzw. den Störungsfall zur Normalität bzw. zum „Normalfall“. Die gesamte Äußerung könnte damit ironisch aufgefasst werden. Damit würde auch diese E-Mail im „Kummerkasten“ gut aufgehoben sein.

Auffällig erscheint an dieser internen Liste, dass den MitarbeiterInnen damit ein Problemschilderungs-Instrument zur Verfügung steht, welches sie in der Situation, in der das Problem auftritt, häufig gar nicht einsetzen können: Man kann schlecht mittels eines nicht funktionierenden Mediums Hilfe bzw. die Reparatur dieses Mediums einfordern. Viele Beschwerden erscheinen dementsprechend erst Stunden oder gar Tage später (siehe dazu in der Abbildung 41 die Nachrichten von Christine, gepostet am 30.05. zu einem Problemfall am 27.05, sowie die Nachricht vom 26.05, Bezug nehmend auf den 25.05.). Der „Kummerkasten“ kann im Sinne eines zentralen „Störungsbuches“ jedoch präventiv helfen, zukünftige Systemausfälle durch eine genaue Analyse der Problemlagen zu vermeiden bzw. durch eine gesammelte Weiterleitung der Probleme an den Provider Abhilfe zu schaffen (und sei es in der Form, dass man sich angesichts der gehäuften Probleme überlegt, den Provider zu wechseln). Die Liste dient aber auch dazu – wie es der Name schon verdeutlicht –, sich seinen „Kummer“ von der Seele zu schreiben, auch ohne daraus unbedingt einen darüber hinausgehenden Nutzen zu ziehen. Dies zeigt die Verwendung ironischer Stilmittel in der Nachricht von Norbert („Per Handschlag begrüße ich derzeit jedes Byte“, Z. 5/6) und Peter („I-Tüpfelchen des Tages“, Z. 6) an. Es ist anzunehmen, dass diese beiden Nachrichten – zumindest in dieser Form – nicht an den Provider

weitergeleitet werden. Mit dieser Form der „abgekühlten Entrüstung“, wie sie auch für das Mokieren gilt,[318] zeigen die Absender an, dass sie über den Problemen stehen. Die notwendige „emotionale Verarbeitung“ der technischen Problemfälle erfolgt im Nachhinein, wenn das Medium wieder zugänglich ist. Die Funktion dieser „Nachbewältigung“ besteht dann darin, die Teilnahme der anderen KollegInnen an den eigenen „leid- und freudvollen Erfahrungen“ mit der Technologie zu ermöglichen. Innerhalb der Liste finden sich jedoch keine wechselseitigen Reaktionen wieder, von daher liegt die Vermutung nahe, dass die Nachrichten einen „Selbstzweck“ verfolgen, nämlich um des Klagens willen zu klagen.[319] Die Akteure wissen allerdings um die Weiterleitung ihrer Beschwerden an den Netzbetreiber, wodurch ihre Klagen auch eine Handlungsorientierung aufweisen.
Die pragmatische, lösungssuchende Haltung im Umgang mit den Technologien und den durch sie ausgelösten Handlungsproblemen wird im beobachteten Unternehmen ergänzt durch einen spielerischen Umgang damit, der beispielsweise in der persönlichen Ausgestaltung des eigenen Arbeitsgerätes durch ausgefallene Bildschirmschoner oder Startseiten zum Ausdruck kommt. Hinzukommt eine ironische Herangehensweise, die sich unter anderem an der Verbreitung von „Computerwitzen“ im Gruppenprogramm und im Intranet sowie an den Nachrichten des „Kummerkastens“ zeigt. Vielleicht kann gerade dieser Humor bzw. diese Ironie angesichts der Arbeitssituationen, die sich den MitarbeiterInnen bieten – Kunden, die mit ihren Computerprogrammen unzufrieden sind, Ausfälle von Computertechnologien und deren Anwendungen – eine Lösung im Umgang mit ihnen sein. Indem man sich über das Medium, auf das man in seiner täglichen Arbeit angewiesen ist, lustig macht und dadurch auch die Fähigkeit demonstriert, sich von seiner Arbeit distanzieren zu können, zeigt man an, dass man über den Problemen steht.

12.5 Arbeitsbeziehungen und Beziehungsarbeiten

Auf den ersten Blick kann das Betriebsklima bei Communications als freundschaftlich angesehen werden. Alle MitarbeiterInnen duzen sich. Neben den notwendigen beruflichen Kommunikationen verbindet sie auch ein reger informeller Austausch über alle Kommunikationsmedien und -formen hinweg. Eine Stärkung der sozialen Bande erfolgt dabei vor allem durch eine intensive Nutzung der wenigen Face-to-face-Begegnungen, des Weiteren über das Medium Telefon, über das regelmäßig – neben dem Austausch fachlicher Informationen – ein informeller Kontakt zu den anderen MitarbeiterInnen gesucht wird, sowie durch verschiedene, z.T. auch institutionalisierte Formen des „Klatsch und Tratsch“ via das asynchrone Netzwerk.

Auffällig ist bei Communications vor allem der gezielte und organisierte Rückgriff auf die „klassische“ Form der geselligen Face-to-face-Zusammenkunft. So wird beispielsweise bei den monatlichen Firmenmeetings in der Mittagspause gemeinsam ein Restaurant aufgesucht. Mit dem „Spaziergang“ hin und zurück sowie der Es-

[318] Vgl. dazu Christmann (1999c, S. 299).

[319] Zu Sich-Beklagen als einer Form der moralischen Kommunikation vgl. Christmann (1999b).

sensaufnahme selbst ergibt sich eine fast zweistündige Mittagspause, die den MitarbeiterInnen einen Rahmen für einen ausgiebigen sowohl beruflichen als auch privaten Austausch bietet. Auch bei den mehrtägigen Workshops steht der Aufbau von Kollegialität im Vordergrund. Dies ist erkennbar an der Zeit, die für Aktivitäten wie beispielsweise Kegelabende, Wanderungen in der Mittagspause oder Schwimmbadbesuche am Nachmittag reserviert wird, und zeigt sich darüber hinaus auch an der Organisation der Zusammenkünfte. So werden die Qualität des Hotels und die sich ergebenden Freizeitaktivitäten von einer eigens hiermit beauftragten MitarbeiterIn zuvor überprüft. Das organisierte Geschehen nimmt so den Charakter eines besonderen Ereignisses an.

Zu besonderen Anlässen wird – wie in anderen Firmen auch – gemeinsam gefeiert. So gibt es eine Weihnachtsfeier, die während meiner Beobachtungszeit an einem Samstagabend stattfand und sich mit der sich daran anschließenden Übernachtung und dem gemeinsamen Frühstück bis Sonntag Mittag hinzog. Eingeladen wurden dazu nicht nur die MitarbeiterInnen, sondern auch die jeweiligen LebenspartnerInnen. Neben der auch sonst üblichen Übernahme der Restaurantkosten wurde hier die Zusammenkunft zusätzlich durch die Organisation der Übernachtung unterstützt. Des Weiteren findet – ebenfalls an einem Samstag und ebenfalls unter Beteiligung der LebenspartnerInnen – jährlich ein Sommerfest statt. Hier übernimmt Friedrich die Organisation des Treffens, das neben der Nahrungs- und Getränkeaufnahme auch einen gemeinsamen Aufenthalt im Freien, wie z.B. ein Picknick oder einen Spaziergang, umfasst. Die Form und der Ablauf der Ereignisse – die geringe Anzahl der Beschäftigen, die Einbeziehung der LebensgefährtInnen, der Anlass der Veranstaltung usw. – geben diesen Treffen den Charakter von Familienfeiern.

Neben diesen einmaligen Veranstaltungen gibt es noch über das Jahr verteilte, regelmäßig veranstaltete Zusammenkünfte, den sogenannten „jour fixe“. Dies ist ein Termin, der zu Beginn meines Feldaufenthaltes ca. alle 4 bis 6 Wochen stattfand, dann jedoch immer seltener wurde. Am „Jour fixe“ treffen sich alle interessierten MitarbeiterInnen nach der Arbeit in einer Kneipe oder Restaurant, wobei auch dieser Termin von der Unternehmensleitung durch die Übernahme der Verpflegungs- und Fahrtkosten unterstützt wird. Die gezielte Förderung durch das Unternehmen zeigte sich mir schon bei meiner ersten Teilnahme, als ich von Kurt persönlich darauf angesprochen wurde. Auch dieses Treffen wird zentral organisiert. So ist die MitarbeiterIn Rita für das Einberufen des Termins, die Suche nach einer geeigneten Lokalität sowie für die Abstimmung der MitarbeiterInnen untereinander zuständig. Die Organisation erfolgt – wie nicht anders zu erwarten – über das Netz:

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Montag, 21. Juli 1997 14:32
3 **An:** 'kurt.maier@[kunde].de'; Christine Schultze; Norbert Schönrath; Natalie Horz; Lutz Schulze; Friedrich Zeisig; Peter Anowski
4 **Betreff:** Jour fixe
5 **Hallo,**
6 **es ist mal wieder so weit:**

7 Einladung zum **Jour fixe** am **Mittwoch**, *23.07.97* in [Ort].
8 Wir treffen uns um **17:30 Uhr** in den **[Name]werken, Raum G3.05**, da wird uns noch nicht für eine Kneipe entschieden haben.

9 Gruß,
10 Rita

11 [Es folgt die Signatur, Auslassung durch M.G.]

Auffällig ist, dass die Nachricht nicht an „Communications Alle“ geschickt wird, sondern die Namen einzeln in die „An-Zeile“ (Z. 3) eingefügt wurden. Es finden sich darin alle damals eingestellten MitarbeiterInnen, von daher ergeben sich im Adressatenkreis keine Differenzen. Kurt wird jedoch über eine spezifische Kundenadresse angesprochen. Dies bedeutet, dass er mit der Verteilerliste nicht erreicht worden wäre. Die Betreffzeile enthält nur den Namen des organisierten Treffens, nämlich „Jour fixe“, und es ist anzunehmen, dass die meisten bzw. alle MitarbeiterInnen sich damit den Kontext der folgenden Nachricht erschließen können. Die MitarbeiterInnen erfahren im Fließtext, wann und wo das Treffen stattfindet. Rita verwendet zur Gestaltung ihrer Nachricht unterschiedliche Farben zur Betonung und Absetzung der verschiedenen Inhalte.

Neben den Face-to-face-Begegnungen werden bei Communications auch andere Formen der Beziehungspflege organisiert. So gibt es u.a. eine zentrale, netzbasierte „Geburtstagsverwaltung“. Seit der Einstellung von Tamara als Assistenz der Geschäftsführung bei Communications informiert diese regelmäßig alle MitarbeiterInnen per E-Mail über einen bevorstehenden Geburtstag:

1 **Von:** Tamara Schönrath
2 **Gesendet:** Freitag, 17. April 1998 12:39
3 **An:** Friedrich Zeisig; Kurt Maier; Norbert Schönrath; Christine Schultze; Lena Finke; Rita Meier; Marc Tannert; Natalie Horz; Lutz Schulze
4 **Betreff:** Geburtstag
5 Hallöchen,

6 hier wieder eine Geburtstagserinnerung, diesmal für Kai.

7 Er hat am 23.5. Geburtstag.

8 Grüße

9 Tamara

```
10 ----------------------------------------------------------------------
11 Tamara Schönrath          |COMMUNICATIONS  |Tel:+49[Nr./Wendelsheim]
12 Tamara.Schönrath@Communications.de|Kanstraße 33d|Fax:+49[Nr./Wendelsheim]
13 http://www.Communications.de/     |D-[PLZ] Mannheim     |GSM:+49[Nr./Handy]
```

Die „Erinnerung“ (Z. 6) der MitarbeiterInnen an den Geburtstag eines Kollegen durch die Sekretärin zeigt an, wie sehr dem Unternehmen an einem guten sozialen Klima gelegen ist. Die E-Mail kann als Handlungsaufforderung aufgefasst werden, an den Gratulanten mit einem Glückwunsch und / oder Geschenk heranzutreten. Vor

der Einrichtung dieses „unternehmenseigenen Services“ mussten sich die MitarbeiterInnen selbst an die jeweiligen Geburtstage erinnern – und haben dementsprechend den einen oder anderen vielleicht auch vergessen.[320] Wenn am betreffenden Tag kein anderer Kontakt mit dem „Geburtstagskind“ stattfindet, wird der Glückwunsch per E-Mail übermittelt. Sehr oft sind diese „Glückwunsch-Mails“ dann mit einer kleinen Anwendung wie z.B. einer virtuellen Grußkarte oder einem sich über den Bildschirm ausbreitenden Blumenstrauß verbunden.

Über alle Medien hinweg lässt sich feststellen, dass die Unternehmensleitung nicht nur die formellen, sondern auch die verschiedenen informellen Kommunikationsformen gezielt organisiert und unterstützt – sei es finanziell oder ideell. Dies erscheint als ungewöhnlich angesichts der Tatsache, dass zumeist eher versucht wird, diese einzuschränken oder zumindest in geregelten Bahnen verlaufen zu lassen.[321] So ist z.B. das Kommunikationsaufkommen in der Klönschnack-Liste von den Gesellschaftern nie bemängelt oder im kritischen Vergleich zu den eher weniger gut bestückten Themen- und Projektordnern gesehen worden. Es ist vielmehr zu beobachten, dass die Firmenleitung die Ergebnisse der informellen Kommunikation für das Unternehmen ausnutzt. So sucht Norbert – mit den Humor-Seiten im Internet bestens vertraut – auch für die unternehmenseigene Zeitschrift nach „Cookies“, und die von Kai zunächst nur für die anderen MitarbeiterInnen gedachten Kinorezensionen werden ebenfalls in diese Zeitschrift aufgenommen. Die Organisation dieser Kommunikationsformen zeigt, dass die Unternehmensleitung sowohl um die positiven Auswirkungen informeller Gruppen[322] als auch um den Umstand weiß, dass diese in einem interdisziplinären und vernetzt arbeitenden Team nicht von selbst bzw. unorganisiert entstehen.

Ohne das Engagement auf Seiten der MitarbeiterInnen würden viele Versuche zur Beziehungsaufnahme und -pflege jedoch im Sande verlaufen. So gibt es für alle Interaktionsformen feste und verteilte Verantwortlichkeiten, wie z.B. für die Pflegschaft einer Liste, für das Versenden eines „Wochenend-Cookies“, für die Organisation des „Jour fixe“ oder einer Weihnachtsfeier sowie für die Erinnerung der MitarbeiterInnen an den Geburtstag eines Kollegen oder einer Kollegin. Neben diesen Formen der Mitarbeit, in deren Rahmen einzelnen MitarbeiterInnen bestimmte Aufgaben übertragen werden, gibt es aber auch private Unternehmungen, wie z.B. den gemeinsamen Einkaufsbummel nach der Arbeit oder Fernseh- oder Spielabende, zu denen sich auch räumlich entferntere MitarbeiterInnen zusammenfinden. Anhand solcher Zusammenkünfte lässt sich das Engagement auf Seiten der MitarbeiterInnen erkennen, als Mitverantwortliche einen Beitrag zur Pflege des Klimas im Unternehmen zu leisten.

---

320 So hatte ich im Zeitraum vor Tamaras Einstellung Geburtstag und habe von einigen, jedoch nicht allen MitarbeiterInnen einen Glückwunsch erhalten.

321 Man kann man immer wieder in Wirtschaftszeitschriften lesen, dass Unternehmensleitungen nach der Einführung von E-Mail eine Zunahme des virtuellen Klatsches befürchten und daher versucht wird, diesen durch Administratoren oder einen temporär begrenzten Zugang einzuschränken.

322 Zum Begriff der informellen / informalen Gruppe und ihrer Bedeutung in der organisierten Arbeitswelt vgl. Mayo (1945) als deren Entdecker.

13 Typen der Selbstinszenierung bei der Rekonstruktion der Arbeitswelt

Um Informationen über die Vorgehensweise und den Zeitaufwand für bestimmte Arbeitsschritte sowie einen Zugang zu den einzelnen Arbeitsergebnissen der verschiedenen MitarbeiterInnen zu erhalten, gibt es bei Communications bestimmte, über das asynchrone Gruppenprogramm vermittelte Kontrollmechanismen, nämlich die internen Listen „Wochenbericht“, „Zeiterfassung“ und „Aktivitätenplanung“. Die von den MitarbeiterInnen erstellten Berichte und Dokumentationen werden somit nicht an die Gesellschafter, sondern an die dafür vorgesehenen virtuellen Standorte gesandt. Alle MitarbeiterInnen des Unternehmens können dort diese Dokumente einsehen. Die Aktivität, in der sich diese Art der Kontrolle konkretisiert – das Lesen von Nachrichten und Dokumenten – wird für die MitarbeiterInnen nicht sichtbar. Im Folgenden soll nun eine dieser virtuellen Kontrolleinrichtungen, der sogenannte „Wochenbericht“, etwas näher untersucht werden im Hinblick auf die Frage, zu welchem Zweck er eingerichtet wurde und wie er realiter genutzt wird.

Mit der folgenden E-Mail, die an die persönlichen Postfächer aller MitarbeiterInnen sowie nachträglich an die Liste „Aktivitätenplanung“ gesandt wurde, gibt der Gesellschafter Kurt die Einrichtung eines Kontrollsystems bekannt, welches unter anderem auch die regelmäßige Abfassung von Wochenberichten vorsieht :[323]

Gesendet: Mittwoch, 23. April 1997 09:21
An: Communications Alle
Betreff: Notizen zum Projektmanagement

Hallo,

aufgrund der großen Verteilung der Communications Mitarbeiter und der stark ansteigenden Zahl von parallel zu managenden Projekten, ist es erforderlich ein effektives Projektcontrollingsystem einzuführen. Dies haben wir in dieser Form bereits auf dem letzten Communications Meeting beschlossen. Wir haben Richard Tapir, den einige von Euch bereits kennen, beauftragt, ein entsprechendes System zu entwickeln. Erste Ergebnisse (Pilot in MA) werden Ende Mai erwartet.

In der Zwischenzeit ist es jedoch erforderlich, ein geeignetes Alternativsystem aufzubauen. Zumindestens alle Consulting Mitarbeiter sind verpflichtet, dieses Berichtswesen ab dem 25.04.1997 zu führen

1. Wochenbericht (Termin: jeden Freitag)
Wöchentliche Statusberichte über alle Aktivitäten (nicht nur Projekt, sondern auch Fortbildung, Zertifizierungen, Kundenkontakte etc.) und Ihre Ergebnisse.
Der Bericht ist in Freiform per E-Mail zu erstellen und in einen zu schaffenden Exchange Ordner einzustellen. Er sollte alle wichtigen Ereignisse, Ergebnisse und Probleme inkl. Lösungsvorschläge der Berichtswoche enthalten. Dieser Bericht ist Eure Chance, Eure Ideen, Ansichten und Probleme kurzfristig zu

[323] Bei der folgenden Nachricht kann die automatische Zeilennummerierung nicht durchgeführt werden. Bei der Analyse wird daher auf die im Text vorzufindende Aufteilung Bezug genommen.

adressieren. Er soll nicht die normale Kommunikation untereinander ablösen, sondern soll jeden (auch die eher Stilleren unter uns) dazu bewegen, regelmäßig über die Entwicklung ihrer Aktivitäten zu berichten. Schönfärberei ist nicht gewünscht. Die Berichte sollten den tatsächlichen Sachverhalt wiedergeben. Sollte es irgendwelche Probleme geben, so zögert nicht, alles erforderliche zu tun, um diese zu beseitigen. Geht dieses nicht, so sprecht mit Eurem Teammanager oder mit mir. Wenn ihr Probleme habt, dies Auge in Auge zu tun schreibt E-Mail, persönlich oder haltet es in Eurem Monatsbericht fest. Tut alles, um Erfolg zu haben.

Diese Berichte sind von allen Teammanagern bis Montag durchzuarbeiten und entsprechende Maßnahmen einzuleiten

2. Zeiterfassung (Termin: jeden Freitag)
Zeiterfassung über Projektaktivitäten und andere Aktivitäten.
Informationen über die korrekte Projektbezeichnung und die zugewiesenen Projektaktivitäten erhaltet ihr von Euren jeweiligen Teamleitern, sie sind in Abstimmung mit diesen zu verwenden. Ansonsten verwendete das angehängte Spreadsheet als Vorlage für Eure Berichte. Bitte tragt die Arbeitszeiten als Dezimalzahlen (z.B. 10,5) ohne weitere Einheit ein.

Zeiterfassung.xlt

Folgende internen Projekt sind definiert und in der Zeiterfassung zu berücksichtigen:

Projekt	**Erläuterung**
Presales	Vertriebsunterstützende Maßnahme: Präsentation, Sales Workshop, Recherche, erforderliche Vorbereitungszeiten etc.
Online-Zeitschrift	Schreiben und Recherchieren für unsere Online-Zeitschrift
Marketing	Definition von Dienstleistungsangeboten, Schreiben von Presseartikeln etc.
Support	Interne technische Unterstützung und Systemadminstration
Bildung	Ausbildung, Konferenzen, Messen etc.

Gruß
Kurt

Kurt kündigt in dieser E-Mail an, dass alle MitarbeiterInnen ab sofort wöchentlich zwei Berichte zu erstellen haben. Sowohl der Beginn dieser Berichterstattung als auch die jeweiligen Abgabetermine sind im Vergleich zum ansonsten schwarz gehaltenen Schriftbild rot abgesetzt, wodurch die besondere Relevanz dieser Informationen markiert wird. Mit der „Zeiterfassung“ sollen nicht nur die „Projektaktivitäten“, sondern auch „andere Aktivitäten“ erfasst werden, die im Arbeitsalltag anfallen, wie z.B. die eigene Weiterbildung („Bildung“), die Aufrechterhaltung und Pflege des internen technischen „Supports“, die Mitarbeit im „Marketing“-Bereich, das Verfassen von Artikeln für die unternehmenseigenen „Online-Zeitschriften“, sowie Tätigkeiten im Rahmen der Akquisition („Presales“). Die MitarbeiterInnen erhalten zum einen genauere Anweisungen im Hinblick auf die Erstellung der Wochenberichte („Schönfärberei ist nicht gewünscht. Die Berichte sollten den tatsächlichen

Sachverhalt wiedergeben“ usw.), zum anderen aber auch Auswahlmöglichkeiten bezüglich dessen, was aufgenommen werden kann („Ereignisse, Ergebnisse und Probleme“, „Ideen, Ansichten und Probleme“ usw.). Kurt weist darauf hin, dass die Berichte per E-Mail in „Freiform“ an den hierfür eigens geschaffenen Ordner „Wochenbericht“ zu senden sind. Wie nun die unterschiedlichen Ausgestaltungen dieser Freiform aussehen, soll anhand einiger Wochenberichte verschiedener MitarbeiterInnen näher betrachtet werden.

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Veröffentlicht um:** Freitag, 5. September 1997 17:07
3 **Unterhaltung:** Christine KW 36
4 **Veröffentlicht in:** Wochenbericht
5 **Betreff:** Christine KW 36
6
7 **KUNDE B**
8
9 *Budget*:
10 .. das Warten geht weiter: Nachdem das Review Board am Mittwoch ausgefallen ist, sind die offenen Punkte noch nicht geklärt.
11
12 *uns sonst...*
13 die Hälfte der Zeit geht für Budget, Aktivitätendatenbank und Leistungsbeschreibungen drauf. Ständig werden Lösungen gebastelt und dann wieder verworfen oder aufgrund politischer Meinungen verändert. Wenn das so weitergeht, wird nie ein Budget zustande kommen.
14 Die offenen Tasks auf meinem Schreibtisch stapeln sich. Aber.. Mut zur Lücke.
15 Was mich immer wieder wundert ist, daß viele Dinge nicht geklärt sind, obwohl dieses Projekt schon ewig läuft. Erst jetzt macht man sich Gedanken über unterstützte Versionen etc.
16
17 Trotz Streß und Hektik, Spaß macht es eigentlich schon....
18
19 .. Jo und jetzt geh ich erst mal in Urlaub. TUNESIEN. .. Arbeitet nächste Woche schön fleißig.

Zunächst fällt auf, dass der Wochenbericht ohne eine Begrüßung und ohne eine kontextuelle Bezugnahme startet und auch keine Verabschiedung bzw. keinen Gruß enthält. Die Tatsache, dass diese Nachricht im Ordner „Wochenbericht“ veröffentlicht wird (Z. 4), mag zusammen mit den Angaben im Header ausreichen, damit die KollegInnen diese E-Mail als Bericht von Christine zur 36. Kalenderwoche identifizieren können. Weitere Identifizierungen im Textfeld der E-Mail können damit wegfallen. Das Fehlen von Begrüßung und Verabschiedung markiert, dass hier nicht die Textsorte „Brief“ vorliegt. Die E-Mail beginnt mit Hinweis auf die Aktivitäten beim Kunden B (Z. 7-17) und endet mit einer Bezugnahme auf Abweichungen vom Arbeitsalltag, nämlich dem für die nächste Woche geplanten Urlaub (Abs. 19). In der Zeile 17 findet sich eine indirekte Kritik an der Arbeit beim Kunden mit dem Verweis auf Stress und Hektik sowie der Einschränkung der positiven Bewertung „Spaß macht es“ durch den Mitigator[324] „eigentlich schon“. Die Gedankenpunkte am

[324] Zu Unschärfemarkierern („hedges“) wie z.B. „irgendwie“, „oder so“ vgl. Lakoff (1972).

Ende der Zeile markieren ein Nachdenken über das zuvor Gesagte und stellen es damit in Frage. In Kombination mit den Gedankenpunkten in Absatz 19 bilden sie eine formale und damit auch thematische Überleitung zur Zeile 17. „Jo“ mag dann das Resümee bzw. der Abschluss des Nachdenkens über den Ablauf der Arbeitswoche sein. Dass Christine in Urlaub fährt, ist für die anderen MitarbeiterInnen in Bezug auf deren Arbeitsorganisation wichtig und liefert den LeserInnen des Ordners „Wochenbericht“ gleichzeitig eine Erklärung dafür, warum ein Folgebericht von Christine zur Kalenderwoche 37 fehlt. Dadurch kann die Kontinuität aufrechterhalten werden. Weitere Informationen zum Urlaub (Tunesien, betont groß geschrieben) müssen in einem Wochenbericht nicht unbedingt erscheinen. Sie gehören eher zu den privaten Informationen, die jedoch soziale (Ver-) Bindungen zu den anderen MitarbeiterInnen schaffen.

Dieser Wochenbericht hebt weniger die konkreten Arbeitsvollzüge und deren Ergebnisse, sondern stärker die von Christine gesammelten Eindrücke hervor. Das zeigt auch die Verwendung textstrukturierender Elemente wie der mehrmals verwendeten Gedankenpunkte (auch in Abs. 10 „.. das Warten geht weiter“; „uns sonst...“, Z. 12; „Aber ... Mut zur Lücke“, Z. 14; „TUNESIEN. .. Arbeitet nächste Woche schön fleißig“, Abs. 19), die Pausen beim Sprechen simulieren. Dies verdeutlicht, dass hier weniger der Typus eines kondensierten Projektberichts, sondern eher der Typus „Tagebuch“ vorliegt. Dass es nicht um die Erstellung eines „perfekten“ Berichtes geht, wird auch anhand der umgangssprachlichen Elemente sowie des nicht verbesserten Tippfehlers deutlich („uns sonst“, Z. 12). Der Wochenbericht ist indexikal und kontextbezogen formuliert, so dass er nur Eingeweihten etwas sagen wird. Dies ist jedoch typisch für Fortsetzungsreihen, zu denen auch die Wochenberichte zählen.

Während Christine den Inhalt ihrer Wochenberichte in den Fließtext der an den Ordner „Wochenbericht“ gesandten E-Mail schreibt, gibt es auch MitarbeiterInnen (wie u.a. Natalie und Lutz), die ihre Angaben in eine gesonderte Textdatei schreiben und als Anhang versenden. MitarbeiterInnen können aus dem Header der E-Mail entnehmen, von wem der Wochenbericht verfasst wurde, auf welche Kalenderwoche er sich bezieht und wann er abgesendet wurde. Um die Inhalte zu rezipieren, müssen sie die Datei jedoch öffnen. Im Folgenden dazu als Beispiel ein Bericht der MitarbeiterIn Natalie:

Wochenbericht von Natalie Horz – Kalenderwoche 37, vom 12.09.-18.09.1997

Freitag

- Kleinkram: Post erledigen, Wochenbericht schreiben

Montag:

- ♦ An meiner [Name der Online-Zeitschrift] weitergearbeitet
- ♦ Mitarbeitertreffen mit Kurt und Friedrich in Mannheim: Besprechen von
- ♦ Mögliches Vorgehen Review im Projekt Neue Medien bei <Kunde B>: Anwendung unseres neuen, in Reichelsheim erworbenen Wissens zum Thema „Einleitung von Wandel“ bzw. konkret hier: Wie verbessern wir die Zusammenarbeit und damit auch die Ergebnisse des Teams Neue Medien?

- Mögliche Inhalte des internen Workshops Beratung, Fragen an Ausbildung und Weiterbildung bei Communications versucht zu klären
- Bisherigen Stand meiner [Name der Online-Zeitschrift] zum Knowledge Management besprochen

Dienstag

- Habe mir selbst (da auf dem Wühltisch für 5 DM entdeckt!) „Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung“ gekauft, da werde ich mal für mich (☺) und für die Planung unseres internen Workshops reinschauen
- Überarbeiten bzw. Fertigstellen der [Name der Online-Zeitschrift] 12, ist auch an alle gesendet worden
- Visio-Folie erstellt für eine mögliche Moderationsrunde zum Thema „Wie können wir unsere bisherige Teamarbeit verbessern?“ (Sammlung der in MA mit Kurt und Friedrich gefundenen Themen)

Mittwoch

- Mitarbeitertreffen mit Kurt: Besprechen des Vorgehens bzw. des ersten Gespräches mit Frau Ickler bzgl. der Umgestaltung des Teams Neue Medien, Planung von mehreren Gesprächen, um herauszufinden, was bisher falsch gelaufen ist, und was verändert werden kann

Donnerstag

- Nachdem ich jetzt schon mehrmals mit Frau Kurze von [Kooperationspartner N] telefoniert habe, und sie zum einen immer noch nicht ganz versteht, in welche (nicht nur technische) Ausrichtung unser Ecom-Workshop gehen soll, zum anderen sie und ihr Kollege aus Hamburg jedoch unbedingt dabei sein wollen und dieser schon nach konkreteren Informationen zur Vorbereitung gefragt hat, habe ich heute Frau Kurze mal eine Zusammenfassung zur Konzeption und zum inhaltlichen Schwerpunkt geschickt und Teile mit dazugehängt, die schon ausgearbeitet sind, damit sie damit einen Überblick bekommt
- Wochenbericht geschrieben

Natalie stellt ihrem Wochenbericht eine Überschrift voran (erkennbar durch die abgesetzte Position und den Fettdruck), die als Kontextualisierungshinweis dient. Dieser kann insofern nützlich sein, als beim Öffnen des Textverarbeitungsprogramms die Hinweise aus dem Header der E-Mail nicht übertragen werden und dadurch eine Zuordnung erschwert wird. Man erfährt explizit, dass es sich um Natalies Wochenbericht (der Name wird komplett, also mit Vor- und Nachname angegeben) der Kalenderwoche 37 handelt, die nochmals durch die genaue Datumsangabe spezifiziert wird. Natalies Bericht ist chronologisch aufgebaut. Für die anderen MitarbeiterInnen geht aus diesem Wochenbericht nicht hervor, (a) ob Natalie ihr wöchentliches Stundenpensum von ca. 24 Stunden gleichmäßig auf alle Tage verteilt, (b) ob sie Stunden vor- oder nachgearbeitet hat, (c) ob sie mehr arbeitet, als sie müsste, oder (d) ob sie hier nur auf eine Darstellungsweise zurückgreift, die aufzeigt, dass sie wie alle anderen MitarbeiterInnen täglich für Communications arbeitet und damit auch täglich verfügbar ist. Der Inhalt wird grafisch strukturiert dargestellt. Durchgängig werden dabei Aufzählungszeichen, z.T. eingerückt, verwendet. Die einzelnen Tage sind thematisch aufgegliedert, zum Teil noch mit weiteren Verzweigungen (wie z.B. die Aufzählung der verschiedenen Inhalte des Mitarbeitertreffens mit Kurt und Friedrich in Mannheim). Ereignisse werden ausführlich, unter Angabe der daran beteiligten Personen, der Orte und der (Arbeits-) Ergebnisse geschildert. Der Wochenbericht macht formal den Eindruck, als wäre er vor dem Ab-

senden nochmals korrigiert worden. So finden sich keine Tippfehler und keine umgangssprachlichen Formulierungen. Im Hinblick auf die formale Gestaltung (beispielsweise mit Überschrift) und in Verbindung mit den ausführlichen inhaltlichen Angaben ähnelt dieser Wochenbericht stärker einem offiziellen Report als einem privaten Tagebucheintrag.
In Natalies Wochenbericht tauchen Tätigkeiten auf, die bei anderen MitarbeiterInnen zumeist nicht erwähnt werden. Sie beziehen sich auf alltägliche Verrichtungen, die alle MitarbeiterInnen gleichermaßen betreffen, wie z.B. „Wochenbericht schreiben“ oder „Post erledigen“. Damit wird deutlich, dass Natalie den Wochenbericht als genauen Arbeits- und Zeitnachweis auffasst. Dies erklärt auch, warum ihre Berichte trotz der Tatsache, dass sie weniger Stunden pro Woche arbeitet als ihre KollegInnen, fast immer die längsten und ausführlichsten sind. Sie stellt nicht nur aufgrund ihrer reduzierten Arbeitszeit unter den „Consultants“ eine Ausnahme dar, sondern im Unterschied zu den anderen MitarbeiterInnen arbeitet sie zudem weitaus häufiger vom Home-Office aus. Sie kann damit seltener als die anderen im Büro oder beim Kunden bei der Arbeit „beobachtet“ werden. Mit den vielen internen Aufgaben, die sie zu verrichten hat, hat sie zudem weniger verrechnungsfähige Arbeitstage, die als alternative Beurteilung für erbrachte Arbeitsleistungen herangezogen werden könnten. Natalie kann mit Hilfe der Wochenberichte diesen Umständen Rechnung tragen, indem sie darin recht ausführlich zum Ausdruck bringt, dass sie auch daheim, mit reduzierter Arbeitszeit und weniger verrechnungsfähigen Einsatztagen viel für das Unternehmen, die MitarbeiterInnen und die Kunden (vgl. dazu die Beschreibung des Donnerstags) leistet.

1 Wochenbericht KW36:
2
3 Das Hauen und Stechen um die Informationssicherheit ging diese Woche
4 weiter. So wie es jetzt aussieht, wandert das Thema mehr und mehr
5 in die Betriebsführung. Rita und ich sind als Ressourcen schon an
6 die Betriebsführung „verkauft“, um das Budget für uns wird noch
7 heftig gestritten. Hintergrund: Hr. Christer, derwodaso Projektleiter
8 ist, will sich eine Hintertür aufhalten, damit er uns wieder in die
9 Releaseentwicklung zurückholen kann. Ich gehe aber trotzdem davon
10 aus, daß dann auch das Budget mit rüberwandert. Wenn nicht, wäre das
11 für uns nicht schlecht, denn dann müßte die Betriebsführung eigenes
12 Budget lockermachen und damit dann auch NEUE Werkverträge mit uns
13 (Communications) schließen. Wandert es rüber, werden wohl die bestehenden
14 Werkverträge umformuliert. Lotze (dezentraler SiBeauftragter) will
15 uns so schnell wie möglich, denn ihm brennt der Hut an allen drei
16 Ecken mit dem Thema NT / NT-Netz. Am liebsten hätte er auch noch
17 Kurt einkassiert, aber den Zahn habe ich ihm gleich gezogen (seine
18 Argumentation war wohl die, daß das Konzept der Themenkoordinatoren
19 nicht so recht gegriffen hat und gecancelt werden soll).

Dieser Wochenbericht von Lutz (die Identifizierung ist nur über den hier nicht abgebildeten Header der E-Mail möglich) ist knapper und informeller gehalten als der von Natalie, was sich bereits in der Überschrift widerspiegelt (Z. 1). Die formale

und inhaltliche Knappheit zeigt sich auch an der Indexikalität, mit der Lutz in den Bericht einsteigt. Man muss schon im vorhinein wissen, bei welchem Kunden Lutz arbeitet und für was er dort zuständig ist, um die in den Zeilen 3f. gegebenen Informationen verstehen zu können. Innerhalb der Fortsetzungsreihe neu auftauchende Personen und / oder Ereignisse werden offenbar eingeführt („Hr. Christer, derwodaso Projektleiter ist", Z. 7/8; „Lotze (dezentraler SiBeauftragter)", Z. 14 usw.) An diesem Wochenbericht fällt auf, dass er dramaturgisch den Eindruck vermittelt, es werde eine Geschichte erzählt. So verwendet Lutz idiomatische Ausdrücke, Metaphern und Bilder („das Hauen und Stechen", Z. 3; „Hintertür aufhalten", Z. 8; „rüberwandern", Z. 10; „lockermachen", Z. 12; „brennt der Hut an allen drei Ecken", Z. 15/16; „einkassiert", Z. 17; „Zahn [...] gezogen", Z. 17 usw.), die es ihm ermöglichen, eine gestalthafte Geschlossenheit herzustellen. Lutz liefert mit dieser Geschichte einen Überblick über die vorherrschende Situation am Arbeitsplatz Kunde anstatt beispielsweise zu beschreiben, welche Leistungen er in dieser Arbeitswoche für das Unternehmen vollbracht hat.

1 **Von:** Rita Meier
2 **Gesendet:** Freitag, 10. Oktober 1997 13:32
3 **An:** Wochenbericht
4 **Betreff:** Rita - KW 40, 41[325]
5
6 also, in der 40 Woche ist nciht allzuviel passiert. Wir (Kurt und ich) waren mit Fr. Ickler und Norbet Lippenbach bei Kunde A und haben uns ihr neues, geheimes VPN-Konzept angehört. Demnach teuilt Kunde A seine Kunden ab April 98 in VPNs ein, wobei ein Kunde bezüglich der Maßnahmen in seinem eigenen VPN stark eingeschränkt wird. Zum Glück plant Kunde A, diese Maßnahmen zur CEBIT zu veröffentlichen, damit sich alle Kunden auch rechtzeitig drauf einstellen können...
7
8 In der 41. Woche lief zunächst die Konferenz (FAC). Der erste Tag war etwas lahm und auch nciht so interessant. Die Inhalte waren weniger technisch ausgelegt, sondern ich hatte den Eindruck, als wenn sich dort zunehmend Auditor tummeln, die von den technischen Aspekten natürlich nicht soviel Ahnung haben. Interessant war es trotzdem, aber ich denke, daß man im nächsten Jahr zu Haus bleiben kann.
9 Der Workshop mit Neue Medien verlief ganz gut, auch wenn nicht das rausgekommen ist, was eigentlich angedacht gewesen war (Man kann jetzt natürlich darauf schließen, daß dies an der Moderatorin lag, aber da sie sich nun mal in ein Thema verbissen hatten, und ich den Eindruck hatte, adß sie sich damit nich gar nicht soweit beschäftigt hatten und es rotzdem wichtig war, habe ich sie gelassen). Für uns ist trotzdem ein Brocken Evaluierungsaufgaben abgefallen (das go von der Fr. Ickler ist auch schon da) und die weitere Abstimmung verfolge ich in der kommenden Woche).
10
11 Rita Meier /Tel: [Nr./Mannheim]
12 Communications GmbH /Fax: [Nr./Mannheim]
13 Kantstraße 33d /E-mail: rita.meier@communications.de
14 [PLZ] Mannheim /http://www.communications.de

[325] Bezugnehmend auf das Erstellungsdatum – den 10.10.1997 – muss es sich hierbei um die 39. und 40. Kalenderwoche handeln. Rita orientiert sich in ihrer Zählung ihren vorherigen Berichten und nicht an der gültigen Kalenderführung.

Ritas Wochenbericht umfasst zwei Kalenderwochen. Dies geht sowohl aus dem Header (Z. 4) als auch aus der Zweiteilung des Berichtes („also, in der 40 Woche, Abs. 6; „In der 41. Woche", Abs. 8) hervor. Es finden sich keine expliziten Bezugnahmen darauf, dass und warum es in der Woche zuvor keinen Bericht gegeben hat bzw. weshalb sich Rita entschlossen hat, zwei Berichte zusammenzufassen. Dies lässt darauf schließen, dass es zumindest innerhalb dieses Forums solcher Erklärungen nicht bedarf. Auffällig ist jedoch, dass der Bericht mit „also, in der 40 Woche ist nciht allzuviel passiert." (Abs. 6) beginnt. Dies mag man zunächst als eine vorankündigende Zusammenfassung[326] dessen ansehen, was daraufhin ausführlicher dargelegt wird („Wir (Kurt und ich) waren mit Fr. Ickler und Norbet Lippenbach bei Kunde A" usf.). Die Erwähnung, dass nicht allzu viel passiert ist, könnte jedoch auch eine indirekt formulierte Begründung dafür liefern, warum Rita zu dieser Woche keinen Wochenbericht abgegeben hat.

Zunächst schreibt Rita kritisch über das Vorgehen ihres Kunden („neu", „geheim", „stark eingeschränkt", „zum Glück", Abs. 6), was u.a. auch in der Verwendung der Gedankenpunkte am Satzende zum Ausdruck kommt. Auch der in Absatz 8 angesprochene Besuch einer Konferenz wird eher negativ bewertet. Positiver fällt dagegen die Beurteilung eines Workshops aus, an dem Rita beteiligt war (Abs. 9: „verlief ganz gut"). Nach einem Hinweis auf dessen negatives Ergebnis („auch wenn nicht das rausgekommen ist, was eigentlich angedacht gewesen war") werden mögliche Schlussfolgerungen hinsichtlich der dafür verantwortlichen Ursachen antizipiert („Man kann jetzt natürlich darauf schließen, dass dies an der Moderatorin lag," usf.), worauf eine Begründung bzw. Rechtfertigung der eigenen Vorgehensweise im Rahmen dieses Workshops („aber da sie sich nun mal [...] habe ich sie gelassen") folgt. Die vorangegangene negative Einschätzung des Workshopsverlaufs wird weiterhin durch die Schilderung von dessen positiven Nebeneffekten („ein Brocken Evaluierungsaufgaben abgefallen", was bedeutet, dass es einen neuen Auftrag gibt; „das go von der Fr. Ickler ist auch schon da", was bedeutet, dass der Auftrag auch schon gestartet werden kann) und durch Ritas Versprechen, das Versäumte in der nächsten Woche nachzuholen („die weitere Abstimmung verfolge ich in der kommenden Woche"), relativiert. Rita steht mit ihrer Leistung auf diese Weise in gutem Licht dar. Ihre vorherigen Beschreibungen zielen auf einen ähnlichen Effekt: Indem eine Konferenzteilnehmerin die betreffende Veranstaltung als „lahm" kritisiert und anmerkt, dass man an Konferenzen dieser Art künftig nicht mehr teilzunehmen braucht, suggeriert sie, dass sie über ein hinreichend großes Wissen verfügt, um nicht nur die Qualität dieser Tagung beurteilen zu können, sondern derartige Tagungen in Zukunft auch gar nicht mehr zu benötigen (Abs. 8). Analog dazu erfordert auch die kritische Beurteilung der Vorgehensweise eines Kunden eine gewisse Routine.

Formal auffällig an diesem Bericht sind die häufigen Tippfehler und die teilweise Verwendung umgangssprachlicher Formulierungen. Insgesamt gesehen vermitteln diese formellen Auffälligkeiten, in Kombination mit der knapp und relativ über-

[326] Zu „story-prefaces" in Geschichten vgl. Sacks (1971).

gangslos formulierten Aneinanderreihung von Inhalten den LeserInnen den Eindruck, dass Rita derzeit in ihre Projektarbeit so eingebunden ist, dass sie für die Erstellung dieses Berichtes wenig Zeit hatte. Hierzu tragen überdies die von Rita erwähnten Ereignisse (Konferenz in Abs. 8, Workshop in Abs. 9) sowie die Tatsache, dass sie zwei Wochenberichte in einem zusammenfasst, bei.

1 **Von:** Norbert Schönrath
2 **Veröffentlicht um:** Montag, 8. September 1997 08:24
3 **Unterhaltung:** ns kw36
4 **Veröffentlicht in:** Wochenbericht
5 **Betreff:** ns kw 36
6
7 Ups, Wochenbericht vergessen. Jetzt aber schnell....
8
9 Kunde D: Vernys-Präsentation bei Kunde D, Bertrand hat sehrr guten Eindruck hinterlassen. Produkt überzeugt, ist aber performance mässig hinter TMJ, preismässig aber auch.
10 Infos unter http://www.präsentationen.de
11
12 Kunde A: Reality check von dem, was wir verbrochen haben, mit Lipsch, schien´s zufrieden, weitermachen
13
14 Kunde BB: Siehe Friedrich
15 ----------
16 Norbert Schönrath |COMMUNICATIONS |Tel:+49.[Nr./Wendelsheim]
17 norbert.schönrath@communications.de|Kantstrasse 33d |Fax:+49.[Nr./Wendelsheim]
18 http://www.communications.de|D-[PLZ]Mannheim |GSM:+49.[Nr.]

Norbert beginnt seinen Bericht mit einem „Blurting“[327] („Ups“), durch das er sein Erschrecken darüber, die Erstellung des Wochenberichts am Freitag vergessen zu haben („Wochenbericht vergessen“) und ihn nun nachträglich am Montagmorgen (Z. 2) „schnell“ nachreichen zu müssen, zum Ausdruck bringt. Dass er dies als Abweichung auffasst, wird durch die explizite Bezugnahme auf seine „Verfehlung“ deutlich. Die darauf folgenden Inhalte sind kurz und indexikal formuliert. Für weitergehende Informationen wird auf das Internet verwiesen (Z. 10). Kunde BB wird zwar genannt (Z. 14), es werden jedoch keinerlei Informationen zur Entwicklung der Arbeit bei diesem Kunden geliefert. Stattdessen verweist Norbert an dieser Stelle auf den Wochenbericht von Friedrich, was darauf schließen lässt, dass die beiden diese Aufgabe in irgendeiner Form gemeinsam wahrgenommen haben. Im Gegensatz zu den stark ich-bezogenen Berichten von Rita hebt Norbert die Teamstrukturen stärker hervor, und zwar nicht nur, indem er auf Wochenberichte anderer MitarbeiterInnen verweist und damit den Bezug zum gemeinsamen Arbeiten herstellt, sondern auch durch die explizite Wir-Perspektive (Abs. 12). Dass Norbert sich für zu spät versandte Berichte entschuldigt und über verschiedene Mechanismen die Fiktion eines Teams aufrechterhält, könnte seinen Grund darin haben, dass er als einer der Gesell-

[327] Vgl. dazu Goffman (1981b).

schafter entweder eine Vorbildfunktion einnehmen möchte oder tatsächlich eine andere Perspektive einnimmt. Zu Vergleichszwecken soll nun im Folgenden ein Wochenbericht des Gesellschafters Friedrich näher betrachtet werden:

Von: **Friedrich Zeisig**
Gesendet: **Freitag, 29.08.1997 17:44**
An: **Wochenbericht**
Betreff: **Friedrich KW35**

1. Bestehende Projekte

Kunde H
Noch Probleme vor der INbetriebnahme; u.a. mit Zeichensätzen; MATRIX ist dran

Kunde B
Siehe Norbert für CTI etc.
Lieferung für Softare erfolgt, Zahlungseingang für nächste Woche erwartet
Zusage von Goller 1998: 100 Manntage für Norbert
PRIMA!!!

Kunde A
Ausarbeitung Change-Management angefangen, wenn auch dzt. Norbert den Hauptteil macht. Habe einige Schwierigkeiten mit der Abstraktionsebene; mal sehen, wie das noch wird.

Kunde T
Angebot für Pilot und Leistungsbeschreibung abgegeben. Fehlt nur noch die politische Entscheidung darüber, ob Kunde D tatsächlich den Piloten macht. Angebot geht auf 47 Manntage.
Neuer Projektansatz: Herr Ernst und INFORMATIONS- bzw. Ideenmanagement

2. Vertrieb / Marketing

Kunde BB <Ortsangabe>
Erste Meetings für Projekt für nächste Woche angesetzt
MATRIX scheint auf gutem Kurs zu sein, Entwicklung angeblich bereits getestet. Fehlt noch die Entwicklung für den 2. Port auf der X.25 Karte
Vertrag für <Beratungsgesellschaft> in Bearbeitung, zwischen 4-7 Tage Aufwand geschätzt.

Kunde G und TK
Anscheinend empfiehlt <Kunde G> den Einsatz von MATRIX MTAs. Mal sehen, wie diser Infofluß bei <Kunde TK> angekommen ist (über Herrn H aus B).

3. Verschiedenes

Vorbereitung mit Natalie für ECOM Workshop schreitet voran
Neueinstellung vorbereitet: Kai Volker, kann evlt. am 01.10.97 bereits anfangen, spätester Eintritür 15.10.97 definiert
- -

Friedrich Zeisig	/Friedrich.Zeisig@communications.de
Tel: +49[Nr./Mannheim]	/Kantstrasse 33 d
Fax:+49[Nr./Mannheim]	/D-[PLZ]Mannheim
GSM:+49[Nr.]	/http://www.communications.de

Friedrich problematisiert in seinem Wochenbericht seine Arbeit (unter „Kunde H“: „Noch Probleme vor der INbetriebnahme“; unter „Kunde A“: „[...] Norbert den

Hauptteil macht. Habe einige Schwierigkeiten mit der Abstraktionsebene.“) und spricht dabei mögliche Fehler explizit an. Mit „mal sehen, wie das noch wird“, wird die Situationsschilderung jedoch entdramatisiert. Mit der Beurteilung „PRIMA!!!“ drückt Friedrich zum einen seine Freude über den Verlauf der Ereignisse aus, zum anderen lobt er sich damit auch selbst, da er am Lauf der Dinge maßgeblich beteiligt war. Das nachgesetzte „PRIMA!!!“ kann sich, in Anbetracht der Tatsache, dass es in eine separate Zeile gesetzt wurde, auf alle unter „Kunde B“ angesprochenen Ergebnisse beziehen. Eine alternative Deutung wäre, dass es sich ausschließlich auf den Inhalt der vorangehenden Zeile bezieht; in diesem Falle würde das Lob dadurch, dass es in einer separaten Zeile steht, in Ergänzung zur Großschreibung und den drei Ausrufezeichen nochmals eigens hervorgehoben werden. Auch Friedrich stellt Bezüge zu Norberts Wochenberichten (unter „Kunde B“: „Siehe Norbert für CTI etc.“) und zur Zusammenarbeit mit anderen MitarbeiterInnen her (unter „Verschiedenes“: „Vorbereitung mit Natalie“).

Formal fällt zunächst auf, dass Friedrichs Bericht sehr strukturiert ist. Der Aufbau seines Wochenberichtes ist an organisationsinternen Abläufen orientiert. Die Ergebnisse werden projekt- und gegenstandsbezogen formuliert. Der temporäre Aspekt spielt abgesehen von der Tatsache, dass hier nur Ereignisse der aktuellen Woche aufgenommen wurden, keine Rolle. Die konsequent im Listenformat präsentierte Aufstellung der Tätigkeiten, die auf so etwas wie eine Dokumentvorlage schließen lässt, ermöglicht es Friedrich, zusammenhängende Themen zu bündeln und differierende Themen durch Zeilenwechsel bzw. Absätze voneinander abzugrenzen. Innerhalb einer Fortsetzungsreihe von Wochenberichten kann auf diese Weise auch das Voranschreiten einer Arbeit verdeutlicht werden. Die von Friedrich eingenommene Perspektive, welche in der sprachlichen Gestaltung seines Wochenberichts, speziell in der Begriffswahl zum Ausdruck kommt, lässt vermuten, dass seine hauptsächliche Beschäftigung im Bereich der Akquisition und damit der Verhandlung und Ausformulierung von Verträgen liegt („100 Manntage für Norbert“; „Vertrag für <Beratungsgesellschaft> in Bearbeitung, zwischen 4-7 Tage Aufwand geschätzt.“; „MTAs“; „spätester Eintritür 15.10.97 definiert“ usw.). Die verschiedenen Ergebnisse werden im Telegrammstil aneinandergereiht, es fehlen alle „überflüssigen“ , für das Verständnis nicht unbedingt erforderlichen Satzbestandteile, so auch der Verweis auf die eigene Person (das Wort „ich“ taucht in den Beschreibungen nicht auf). Friedrichs Berichte spiegeln somit sowohl formal als auch sprachlich wider, dass er als Gesellschafter die Organisation als Ganzes im Blick hat.

In den Wochenberichten der verschiedenen Mitarbeiter lassen sich unterschiedliche Stile identifizieren, die jeweils auf unterschiedliche Ausrichtungen bzw. Haltungen verweisen.[328] Die Differenzen reichen von der Gestaltung des äußeren Rahmens

[328] Der Begriff des Stils geht in der interpretativen Soziolinguistik auf Gumperz (1982) und seine Analysen zu „contextualization cues“ bzw. zum sogenannten „code-switching“ zurück. Der Stil wird hergestellt durch bestimmte Eigenschaften des Textes, wie „linguistische Strukturen und Signalisierungsmittel, z.B. im Bereich Phonetik / Phonologie, Morphologie, Syntax, Lexik, Idiomatik, Phraseologie“ (Selting/Hinnenkamp 1989, S. 5). Die Soziologie fragt in diesem Zusammenhang nach Typologien bzw. nach mit spezifischen Kontexten assoziierten kommunikativen Gattungen.

– chronologische Reihenfolge versus thematische Aufspaltung – , bis zu den einzelnen Inhalten, die von einigen MitarbeiterInnen ergebnisorientiert, von anderen verlaufsorientiert dargestellt werden. Schon anhand der Kopfeinträge lassen sich kleine formale Unterschiede feststellen: Während Christine ihren Wochenbericht „Christine kw 36“ nennt, verwendet Norbert für die Betreffzeile die kürzeste Form mit „ns kw36“ (Norbert Schönrath, Kalenderwoche 36). Es gibt Berichte, die direkt ins Textfeld der Mail eingetippt wurden, andere befinden sich dagegen in einem separaten Dokument (Natalie und Lutz). Während die einen alles ausschreiben (wie z.B. Natalie), sind andere sehr indexikal und arbeiten viel mit Abkürzungen (wie z.B. Lutz oder Norbert).

Neben den kleinen formalen Unterschieden werden auch unterschiedliche Formate gewählt: Mal ähnelt der Wochenbericht einem Tagebuch (wie z.B. bei Christine), mal liest er sich wie ein Logbuch (wie z.B. bei Friedrich), wie ein Projektbericht (Natalie) oder gar wie ein Abenteuerroman (Lutz). Die einen liefern ihren Pflichtnachweis in Form einer reinen Dokumentation der geleisteten Arbeit, während in anderen Berichten versucht wird, eher eine Stimmung (der Arbeitssituation beim Kunden, vgl. dazu Lutz) bzw. Befindlichkeiten wiederzugeben (wie z.B. bei Christine oder Rita). Während die einen nüchtern ihre Leistungen notieren, kritisieren andere resümierend die Situation beim Kunden oder sind reflexiv. Die einen lassen private Informationen (z.B. über den Urlaub) einfließen, bei anderen (wie z.B. Friedrich) findet sich nichts Persönliches in den Wochenberichten.

Die jeweilige Art der virtuellen Selbstdarstellung ermöglicht den MitarbeiterInnen die Annahme einer beruflichen Identität, die sie realiter in dieser Ausprägung nicht haben (müssen). So stellt Lutz sich mit seinen fortlaufenden Erzählungen als eine Art Abenteurer dar, Natalie dagegen als die Fleißige und Friedrich hat alles im Griff bzw. bekommt es in den Griff. Während die einen mit einer ausführlichen Liste ihrer Arbeitsleistungen die interne Arbeit im Home-Office aufwerten (Natalie), rechtfertigen sich andere mit einer kritischen Situationsbeschreibung der Arbeit beim Kunden dafür, dass sie dort (noch) nichts erreicht haben (Christine, Lutz und Rita).

Mit den relativ regelmäßigen Einträgen fast aller MitarbeiterInnen bildet die Liste „Wochenbericht“ ein Forum der Kontinuität. Zwar ist immer wieder zu beobachten, dass einzelne Berichte entweder verspätet nachgereicht werden oder – bedingt durch Urlaub oder Krankheit von MitarbeiterInnen – gänzlich fehlen. Die Gesellschafter sind in diesem Ordner ohnehin recht unregelmäßig vertreten. Solche Ausnahmen werden jedoch „zum normalen Lauf der Dinge gehörend“ wahrgenommen und bestätigen damit nur die Regel. Auffällig ist, dass innerhalb der Liste von den MitarbeiterInnen niemals Bezug auf solche Ausnahmen genommen wird. Nur die „abweichenden“ Person „outen“ sich gelegentlich selbst (wie z.B. Norbert).[329] Gene-

Auf diese Weise sind Zuordnungen von bestimmten Stilen zu sozialen Gruppen, Milieus bzw. Subkulturen möglich.

329 Ob außerhalb der Liste darüber kommuniziert wurde, konnte ich nicht beobachten. Auch das audiovisuelle Material liefert darüber keinen Aufschluss.

rell stellen die MitarbeiterInnen im Rahmen der Wochenberichte ausschließlich zu den eigenen Berichten Bezüge her: über die Verwendung einheitlicher Vorlagen, Gliederungen oder Formulierungen, über inhaltliche Anknüpfungen sowie Rückblick und Vorschau. Zwischen den Berichten verschiedener MitarbeiterInnen konnte dagegen keine einzige retrospektive Bezugnahme festgestellt werden (nur Norbert und Friedrich verweisen im Voraus auf die Berichte des jeweils anderen).

Die meisten Wochenberichte sind nicht auf eine Antwort angelegt. Trotzdem ist eindeutig ersichtlich, dass sie auf eine bestimmte Leserschaft ausgerichtet sind. Die Gestaltung der Berichte als Fortsetzungsreihe und die Fiktion einer jederzeit möglichen Rezeption (da die Berichte nicht gelöscht werden, sind sie immer wieder zugänglich) ermöglichen eine zunehmende Indexikalität. Sowohl die Adressierungen („Ihr", „wen es interessiert") als auch der Verweis auf zukünftige, z.T. außerhalb des Mediums liegende Kommunikationssituationen („könnt ihr Kontakt zu mir aufnehmen", „bringe ich dann zum Meeting mit") zeigen auf, dass die Texte an alle MitarbeiterInnen gerichtet sind. Es gibt keine Hinweise auf eine spezifische oder eingeschränkte Leserschaft. Dies hängt damit zusammen, dass die MitarbeiterInnen nie wissen, wer welche Berichte tatsächlich liest. Angesichts der Tatsache, dass die Berichte von den Gesellschaftern eingefordert werden, herrscht die Fiktion vor, dass jeder Bericht zumindest von einem der Gesellschafter (dem jeweiligen „Personal Coach"), gemäß einer erweiterten Fiktion sogar von allen Gesellschaftern regelmäßig gelesen wird. Angesichts des seitens der Gesellschafter mehrfach geäußerten Wunsches, dass alle MitarbeiterInnen die Berichte der jeweils anderen lesen sollten, um über alle Aktivitäten im Unternehmen jederzeit informiert zu sein, kann auch die „große" Fiktion verbreitet sein, dass alle MitarbeiterInnen die Wochenberichte lesen. Erstaunlich ist hier die Tatsache, dass dies nie überprüft wird, beispielsweise indem außerhalb des Mediums auf die Wochenberichte Bezug genommen würde. Vielleicht ist die Gefahr zu groß, dass die Fiktion nicht verifiziert werden kann, was möglicherweise wiederum eine Gefährdung des verteilten Arbeitens nach sich ziehen würde.[330]

[330] Vgl. dazu nochmals Hahn (1983).

14 Die letzten Kontakte mit dem Untersuchungsfeld

Insgesamt sechs KollegInnen haben während meiner Beschäftigungszeit das Unternehmen verlassen. Ich möchte beispielhaft an meiner Person aufzeigen, auf welche Weise das Ausscheiden einer Mitarbeiterin aus dem Unternehmen erfolgt und über welche Rituale sich ein solcher Vorgang identifizieren lässt.

Ich erhielt am 3. und 4. Juni 1998 in meinem Home-Office mehrere Telefonanrufe von Friedrich. Ich arbeitete zu dieser Zeit zwei Tage die Woche im Home-Office und einen Tag im zentralen Büro in Mannheim:

- Erster Telefonanruf von Friedrich am 3. Juni um 18 Uhr: Friedrich hinterlässt auf meinem Anrufbeantworter eine Nachricht, dass er sich am Nachmittag des nächsten Tages mit mir und Kurt in einem Meeting-Raum in Frankfurt treffen müsse.
- Zweiter Telefonanruf von Friedrich am 3. Juni um 19.30 Uhr: Telefongespräch zwischen Friedrich und mir. Friedrich teilt mir mit, dass es sich um einen wichtigen Termin handelt. Er lässt sich den Empfang seiner Nachricht von 18 Uhr und damit auch meine Terminzusage bestätigen.
- Dritter Telefonanruf von Friedrich am 4. Juni um 11 Uhr: Telefongespräch zwischen Friedrich und mir. Friedrich erklärt, dass es bei dem für den selben Tag geplanten Treffen um meine weiteren Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen gehen wird. Er entschuldigt sich, dass er diesen Umstand in den beiden Telefonaten zuvor nicht angesprochen hat.

Der Termin fand wie geplant am Nachmittag des 4. Juni in Frankfurt in einem Meeting-Raum in der Nähe des Bahnhofs statt. Dieser Treffpunkt erwies sich für alle Beteiligten als die zeitsparendste Lösung. Zunächst wurde mir von den beiden Gesellschaftern die schlechte finanzielle Situation des Unternehmens erklärt und im Anschluss daran die Kündigung ausgesprochen. Aufgrund der Tatsache, dass sich erstens gleich zwei Gesellschafter mit mir face-to-face treffen wollten, dass dies zweitens relativ dringend bzw. kurzfristig arrangiert wurde und dass drittens die Mitteilung über den Termin, die Terminzusage und die Information über dessen Anlass über drei verschiedene Telefonate vermittelt wurde, hatte ich schon eine gewisse Vorahnung darüber, dass sich an meinem Beschäftigungsverhältnis etwas ändern würde. Die bei diesem Treffen ausgesprochene Kündigung traf mich daher nicht unvorbereitet. Allerdings war mir deren Ursache, die aktuelle finanzielle Lage des Unternehmens, nicht bekannt gewesen. Informationen über den finanziellen Status gab es zwar routinemäßig bei den monatlichen Firmenmeetings. Das letzte vor diesem Treffen gelegene Meeting hatte jedoch am 23. April stattgefunden. Der Mai-Termin war (vermutlich)[331] wegen der vielen Feiertage und den damit verbundenen Urlaubstagen einiger MitarbeiterInnen ausgefallen. Es hatte zwar Pläne gege-

[331] Meine Feldnotizen erlauben hier keine genaue Aussage.

ben, das Firmen-Meeting an einem Mittwoch Ende Mai zu veranstalten, doch dieser Termin wurde ebenfalls abgesagt.

Man kann sich als MitarbeiterIn auch mit Hilfe des Finanzreports im Intranet über den Finanzstatus des Unternehmens informieren (der Finanzreport kann allerdings gegebenenfalls schon einige Wochen alt sein). Ich hatte diesen Report jedoch schon seit mehreren Wochen nicht mehr abgerufen. Nach einer Rücksprache mit einer Kollegin (datiert vom 12. Juni) erfuhr ich, dass die finanzielle Situation allen häufiger im Büro Anwesenden geläufig war. So gab es darüber u.a. eine Information durch die Gesellschafter (datiert vom 29. Mai) im Laufe des für alle MitarbeiterInnen verpflichtenden wöchentlichen Bürotages. An diesem Tag hatte ich jedoch Urlaub gehabt. In den Tagen nach meinem Kurzurlaub war ich im Home-Office weder telefonisch noch per E-Mail über die Inhalte dieses Meetings informiert worden. Es gab dazu auch keine Berichterstattung im Gruppenprogramm oder im Intranet. Der zunehmende Rückgang der Telearbeit und die damit verbundene stärkere Anwesenheit der MitarbeiterInnen in zentralen Büro in Mannheim zeigte schon die ersten Auswirkungen auf das im Unternehmen praktizierte Dokumentationssystem.

Die anderen MitarbeiterInnen wurden über mein Ausscheiden am nächsten Tag per E-Mail informiert. Die Nachricht war mit einem Sicherheitsschlüssel vercodet, wie er beispielsweise auch bei sensiblen Kundeninformationen eingesetzt wird:[332]

1 Von: Friedrich Zeisig
2 Gesendet: Freitag, 5. Juni 1998 08:35
3 An: Communications Alle
4 Betreff: Michaela

5 Hallo alle,

6 Kurt und ich haben gestern mit Michaela über ihre Weiterbeschäftigung bei Communications gesprochen. Wir haben ihr die finanzielle Situation erklärt, weil sie bei den letzten Besprechungen nicht anwesend war. Des weiteren mussten wir feststellen, daß wir keine Projekte in Aussicht haben, in denen wir Michaela sinnvollerweise einsetzen können. Da wir für alle von uns ziemlich restriktive Ziele für verrechenbare Tage festgelegt haben, sehen wir keine Möglichkeit dafür, daß Michaela diese Ziele erreichen könnte.

7 Aus diesem Grund haben wir gestern mündlich die Kündigung zum 15.07. ausgesprochen. Michaela wird noch eine Übergabe nächste woche durchführen und wird hierzu auch noch einmal nach MA kommen.

8 Ansonsten ist sie freigestellt.

9 Die Entscheidung ist uns nicht leicht gefallen, mußte jedoch konsequenterweise auf Grund der aktuellen Situation getroffen werden.

10 Gruss

11 ----------

12 Friedrich Zeisig /COMMUNICATIONS / Tel: +49[Nr., Mannheim]
13 Friedrich.Zeisig@communications.de / Kantstrasse 33 d / Fax:+49[Nr., Mannheim]
14 http://www.communications.de / D-[PLZ]Mannheim / GSM: +49[Handy-Nr.]

Diese, an alle MitarbeiterInnen des Unternehmens gerichtete E-Mail (Z. 3) kann als offizielle Bekanntgabe meiner Kündigung angesehen werden. Ein Teil der E-Mail behandelt die Ursachen der Kündigung (Abs. 6) und deren Rechtfertigung durch das Unternehmen (Abs. 9). Dies sind übliche Inhalte, die im Rahmen der Information über die Kündigung eines Kollegen bzw. einer Kollegin von einer Firmenleitung an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Sie spiegeln die von den Gesellschaftern antizipierten Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen wider. Ob die MitarbeiterInnen über informelle Kommunikationswege schon vorher über die Kündigung Bescheid wussten, kann hier nicht definitiv angegeben werden, ist jedoch anzunehmen. So wird es vermutlich mit dem Gesellschafter Norbert schon vor dem Treffen mit mir eine Absprache über meine Kündigung gegeben haben. Auch wird Kurt seiner Frau Lena, die ebenfalls im Unternehmen beschäftigt ist, über das geplante Gespräch oder den Verlauf des Gespräches etwas erzählt haben.

Eine Woche später (datiert vom 12. Juni) fand meine offizielle Verabschiedung im Büro in Mannheim statt. Dies war für mich der erste Termin nach dem Kündigungsgespräch, zu dem ich mich wieder in Mannheim einfand, und zugleich auch mein letzter Arbeitstag bei Communications. So wollte ich an diesem Tag alle dem Unternehmen gehörenden Dokumente und Gegenstände, die sich in meinem Besitz und damit in meinem Home-Office befunden hatten, zurückgeben sowie die Übergabe von laufenden Projekten an andere MitarbeiterInnen besprechen. Es fand an diesem Tag eine kleine Abschiedsfeier mit Kaffee und Kuchen statt. Dabei hielt Friedrich vor allen anwesenden MitarbeiterInnen eine kleine Abschiedsrede und mir wurden mehrere Geschenke und eine Grußkarte überreicht, die von den sieben anwesenden MitarbeiterInnen unterschrieben war (auf der Karte war – wohl zur Erinnerung – eine Ansicht von Mannheim abgebildet).

Im Gegensatz zur offiziellen Verabschiedung von Peter wenige Monate zuvor, der – ebenfalls mit Kuchen, Geschenken und einer Rede – auf einem der monatlichen Firmenmeetings verabschiedet worden war, wurde meine Verabschiedung auf einen der wöchentlichen Bürotage am Freitag gelegt, zu denen – ebenso wie bei den monatlichen Firmenmeetings – normalerweise alle MitarbeiterInnen in Mannheim anwesend sein sollten. Im Gegensatz zu den Firmenmeetings, die fast immer vollständig sind – indem der Termin gegebenenfalls auch verschoben wird, wenn zu viele MitarbeiterInnen absagen –, fehlten an diesem Freitag drei MitarbeiterInnen, die sich im Urlaub befanden, sowie Marc, der in der Berufsschule war, und Kurt, der zunächst beim Kunden und dann zu Hause arbeitete. Trotzdem wurde an meiner Verabschiedung festgehalten. Neben dem offiziellen Teil blieb mir noch die Zeit, mich von einigen der dort anwesenden MitarbeiterInnen unter vier Augen in einem privaten Rahmen zu verabschieden.

Im Anschluss daran versendete ich noch eine Dankesmail und erhielt – zum Teil noch am selben Abend, zum Teil in den darauffolgenden Tagen – von einigen (ehe-

[332] Es ist anzunehmen, dass dies daran lag, dass die finanzielle Situation nicht außerhalb des Unternehmens bekannt werden sollte.

maligen) KollegInnen noch eine E-Mail, in denen diese sich von mir verabschiedeten bzw. ein letztes Grußwort an mich richteten:

Turn 1:

1 **Von:** Michaela Goll
2 **Gesendet am:** Freitag, 12. Juni 1998 19:42
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** jetzt kann ich endlich kochen!

5 Hallo,
6 ich wollte mir bei euch nochmals für die schönen Geschenke bedanken (ich bin im Zug glaub ich sehr um mein Windrad beneidet worden, obwohl es so geregnet hat ...) Ich hoffe, ihr habt den Kuchen auch gut vertragen, und es war wirklich kein Zyankali drin!
7 Grüsse Michaela

Turn 2a:

1 **Von:** Kai Volker
2 **Gesendet:** Freitag, 12. Juni 1998 19:42
3 **An:** Michaela Goll
4 **Betreff:** AW: jetzt kann ich endlich kochen!
5 Schön!
6 Schade, daß ich mich besser von Dir verabschienden konnte, ab ich sitze halt immer noch hier ...
7 Ich wünsche Dir was !!!
8 Ciao
9 Kai

Turn 2b:

1 **Von:** Marc Tannert
2 **Gesendet:** Samstag, 13. Juni 1998 11:49
3 **An:** Michaela Goll
4 **Betreff:** RE: jetzt kann ich endlich kochen!
5 Hallo Michaela,

6 leider konnte ich dich nicht verabschieden.
7 Daher diese kleine Mail.
8 Nun, so richtig kennengelernt haben wir uns ja nie, trotzdem bin ich der Meinung das du ein Loch hinterlassen wirst. Ich hoffe, du kommt einigermaßen damit klar.
9 Ich wünsche dir viel Glück an der Uni und im Leben „danach“.

10 Also, machs gut und halt die Ohren steif !

11 Na denne !

Turn 2c:

1 **Von:** Christine Schultze
2 **Gesendet:** Montag, 22. Juni 1998 09:06
3 **An:** Michaela Goll
4 **Betreff:** AW: ... un tschuess
5 Hallo Michaela,

6 es war etwas überraschend, als ich heute morgen deine Abschiedsmail gelesen habe.
7 Ich habe in meinem Urlaub überhaupt nichts mitbekommen. Die eine Woche, die ich zu Hause war ging für Autokauf und Krankenpflege drauf. Von der Firma habe ich bis heute nichts gehört.

8 Ich finde es sehr schade, daß du gehst, weil du wirklich ein „netter Kerl" bist und ich gerne noch mit dir zusammen gearbeitet hätte.
9 Deine Telefonnummer habe ich ja (hier meine private: [Telefonnummer]). Zwecks Termin muß ich jetzt erst mal sehen, was mir die Woche bringt. Bin noch gar nicht richtig da.

10 Ich wünsche dir viel Glück Spaß und alles was sonst noch schön ist.

11 Viele Grüße
12 Christine

In Turn 1 bedanke ich mich bei den MitarbeiterInnen für die von ihnen erhaltenen Geschenke (Abs. 6), obwohl ich schon bei deren Übergabe im Büro einen Dank ausgesprochen habe (erkennbar an dem „nochmals" in Abs. 6). Dieser Dank wurde jedoch nur gegenüber den dort Anwesenden ausgesprochen. Ich war unsicher darüber, wer sich an den Geschenken beteiligt hatte, denn die Unterschriften auf der Grußkarte waren hierfür nicht aussagekräftig. So konnte diese schließlich nur von den MitarbeiterInnen unterschrieben werden, die sich – eventuell auch einige Tage zuvor, sofern die Karte zu diesem Zeitpunkt schon besorgt worden war – im Büro befanden. Norbert und Tamara, die am Tag meiner Verabschiedung abwesend waren, hatten dieses Problem gelöst, indem sie Kontakt zu einer im Büro anwesenden Person aufgenommen und sich so auf die Grußkarte aufnehmen lassen hatten.

Neben dem nochmaligen bzw. erstmaligen Dank an die bei der Geschenkübergabe anwesenden bzw. abwesenden MitarbeiterInnen ruft diese E-Mail nochmals meinen Abschied in Erinnerung und schafft damit die Möglichkeit einer Bezugnahme, beispielsweise mit einer persönlichen Verabschiedung. In direkter Reaktion darauf erhielt ich zunächst eine Antwortmail von Kai (Turn 2a), der mich in Mannheim bereits face-to-face verabschiedet hatte. Die beiden anderen E-Mails (Turn 2b und 2c) stammen von Marc und Christine, die ich beide an diesem Freitag nicht angetroffen hatte. Von diesen bin ich somit nur virtuell verabschiedet worden.[333] Kai nimmt als einziger in Turn 2a mit einem kurzen „Schön!" in Z. 5 auf den Inhalt meines vorangegangenen E-Mail-Turns Bezug, nämlich auf den von mir ausgespro-

[333] Von den anderen, in Mannheim an diesem Freitag nicht anwesenden Personen bin ich nicht (nochmals) verabschiedet worden. Kurt hatte sich damit bei dem Kündigungsgespräch von mir verabschiedet, Norbert und Tamara mit ihrem Gruß auf der Grußkarte.

chenen Dank für die Geschenke; auf meine Versicherung, den mitgebrachten Kuchen nicht vergiftet zu haben (Turn 1, Abs. 6), die in Kombination mit der Nachfrage, ob der Kuchen „vertragen“ wurde, auch als ein „fishing for compliments“ angesehen werden kann, erfolgt dagegen keine eindeutige Bezugnahme. Ein „schön“ in Bezug auf den zweiten Teil der E-Mail wäre eher ironisch zu sehen in der Lesart „das ist ja toll, daß wir nicht vergiftet wurden“. Der Stil dieser E-Mail gibt jedoch keinen weiteren Hinweise darauf, dass die Bemerkung ironisch aufzufassen ist. Ansonsten beschäftigen sich die (anderen) Redezüge weniger mit den Geschenken oder dem möglicherweise vergifteten Kuchen, sondern sie enthalten Elemente einer persönlichen Verabschiedung (Turn 2a: „Schade, daß ich mich besser von Dir verabschienden konnte, ab ich sitze halt immer noch hier ...“, Abs. 6; Turn 2b: „leider konnte ich dich nicht verabschieden“, Abs. 6; Turn 2c: „Ich finde es sehr schade, daß du gehst“, Abs. 8). So war es mir bei der offiziellen Verabschiedungsfeier in Mannheim, bei der ich mich nicht mit jeder / jedem nochmals einzeln bzw. unter vier Augen unterhalten konnte, nicht möglich gewesen, mich von Kai persönlich zu verabschieden. Christine und Marc hatte ich zudem gar nicht angetroffen.

Die auf Turn 1 folgenden Anschlüsse zeigen auf, dass meine Danksagung von den Adressaten als letztes Grußwort per E-Mail verstanden wurde. So enthalten alle E-Mails Wendungen, die markieren, dass es sich bei ihnen ebenfalls um einen letzten Gruß handelt (Turn 2 a: „Ich wünsche dir was !!!“ Z. 7; Turn 2 b: „Ich wünsche dir viel Glück an der Uni und im Leben „danach“. Also, machs gut und halt die Ohren steif !“, Z. 9/10; Turn 2 c: „Ich wünsche dir viel Glück Spaß und alles was sonst noch schön ist.“, Z. 10). Es handelt sich dabei um Wünsche, die in die Zukunft gerichtet sind und mit denen die Absender anzeigen, auf längere Sicht keinen Kontakt mehr zum Beglückwünschten zu haben. Auf Glückwünsche dieser Art, wie sie hier von Kai, Marc und Christine ausgesprochen wurden, erfolgt als Antwort in unmittelbaren Kommunikationssituationen normalerweise nochmals ein Dankwort seitens des Beglückwünschten. In der E-Mail-Kommunikation, die im Gegensatz zur unmittelbaren Kommunikation in vielen Fällen nur einzügig stattfindet, indem einfache Bestätigungen normalerweise ausgelassen werden und nur dann auftauchen, wenn die Antwortmail im Rahmen einer zweizügigen Sequenz noch auf weitere Inhalte Bezug nimmt, stellen die Redezüge der drei MitarbeiterInnen den Abschluss der Sequenz dar. So wurden in der Tat die E-Mails von mir nicht nochmals beantwortet.

Neben der oben beschriebenen Verabschiedung regelte ich an meinem letzten Arbeitstag im Büro die Übergabe meiner Themenbereiche mit zwei Mitarbeiterinnen sowie alle formalen Angelegenheiten bezüglich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses: den Umgang mit der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Software, die Rückgabe von CD-ROMs und Büchern, die Ummeldung des von Communications finanzierten ISDN-Telefonanschlusses als privaten Anschluss sowie die Rückgabe des Schlüssels zum Firmengebäude. Ich war daher mit einem recht großen, vorwiegend mit Büchern gefüllten Rucksack angereist. Was beim Ausscheiden eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin von den zur Verfügung gestellten Geräten, wie z.B. Handy, Laptop usw., jeweils zurückzugeben ist, scheint von der Geschäftslei-

tung danach bestimmt zu werden, inwieweit sie für das Unternehmen noch sinnvoll zu nutzen sind. So konnte ich beispielsweise die in meinem Computer eingebauten zusätzlichen Arbeitsspeicher und die ISDN-Karte, deren Ausbau und Versand doch mit Aufwand und Kosten verbunden gewesen wäre, sowie das ISDN-Telefon behalten. Im Büro sah man dafür keine Verwendung, und es war nicht geplant, das Telefon für ein anderes, neues Home-Office zu nutzen.[334] Andere beim Ausscheiden aus einem Unternehmen übliche Formalitäten, wie z.B. die Ausstellung bzw. Übergabe eines Arbeitszeugnisses, die Rückgabe der Lohnsteuerkarte u.Ä. wurden von mir, Friedrich und der Sekretärin in den darauf folgenden Wochen per E-Mail, Telefon und mittels der normalen Post geregelt.

Einen Arbeitsplatz zu „räumen" hatte ich in Mannheim nicht – vermutlich im Gegensatz zu anderen MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verlassen haben bzw. werden. So gibt es MitarbeiterInnen, wie beispielsweise Rita oder Peter, die neben der Arbeit beim Kunden fast nur im Büro arbeiten und somit dort einen festen Arbeitsplatz haben. Auf diesem befinden sich dann neben (wenn auch nur wenigen) fachlichen Unterlagen auch private Utensilien, wie z.B. ein Photo oder eine Kaffeetasse, die beim Austritt aus dem Unternehmen mitzunehmen wären. Von Rita weiß ich beispielsweise, dass sie immer Kekse in „ihrer" Schublade hatte. Das Ausscheiden dieser MitarbeiterInnen könnte dann von einigen MitarbeiterInnen auch physisch nachvollzogen werden. Auch das Zusammenstellen der fachlichen Unterlagen sowie das Überprüfen der Inhalte auf den Rechnern oder im E-Mail-Post-Fach könnte in diesem Fall von den im zentralen Büro anwesenden MitarbeiterInnen verfolgt werden.

TelearbeiterInnen stehen dagegen vor der Aufgabe, ihren Arbeitsplatz im Home-Office ab- bzw. umzuräumen, wobei die übrigen MitarbeiterInnen von diesem Vorgang nichts mitbekommen. Die „Räumung des Arbeitsplatzes" bezog sich in meinem Falle in erster Linie auf die Daten auf meinem Computer, indem ich die Festplatteninhalte daraufhin zu überprüfen hatte, ob sie an andere MitarbeiterInnen weitergeleitet und / oder gelöscht werden mussten. Alle MitarbeiterInnen müssen beim Verlassen des Unternehmens die von ihnen genutzten Festplatten sowie die Inhalte ihres E-Mail-Accounts im Gruppenprogramm löschen. Was auf den privaten Computern in den Home-Offices erhalten bleibt, wird den jeweiligen Besitzern überlassen. Da ich viele Dokumente noch für meine Feldforschung benötigte, war ich weniger mit Löschen, sondern vorwiegend mit der Umorganisation meiner Verzeichnisstruktur beschäftigt. Bei der Durchsicht der elektronischen und der wenigen in Papierausgabe vorhandenen Dokumente sowie meiner E-Mails fiel mir auf, dass ich kaum etwas an andere MitarbeiterInnen weiterzuleiten hatte. Die meisten Dokumente waren im Rahmen des praktizierten Wissensmanagements schon im Intranet oder in den internen Diskussionslisten veröffentlicht oder individuell an andere, ebenfalls im Projekt engagierte MitarbeiterInnen per E-Mail verschickt worden. Ich hatte dementsprechend nur noch ganz aktuelle, also wenige Tage alte Arbeitsergebnisse zu übergeben. Somit musste ich nur noch die installierten Softwareprogramme dar-

[334] Vgl. dazu noch Kap. 15.

aufhin überprüfen, ob sie ebenfalls von Communications zur Verfügung gestellt worden waren und daher gelöscht werden mussten.

Dieses Vor- und Nachbereiten meines Ausscheidens aus dem Unternehmen, das vorwiegend am Computer stattfand, war für die anderen MitarbeiterInnen physisch nicht nachvollziehbar. Für mein Ausscheiden aus dem Unternehmen gab es dagegen einen eindeutig definierten Termin, ab dem ich nicht mehr dazugehörte, nämlich den Termin der Abschiedsfeier. Dieser war aufgrund seiner Konsequenzen der einzig interaktiv relevante Termin, im Gegensatz zum nur auf dem Papier stehenden offiziellen Kündigungstermin zum 15. Juli. Angesichts der rituellen Inszenierung meines letzten Arbeitstages in Mannheim war allen MitarbeiterInnen klar, dass ich ab nun keine Kollegin mehr sein würde. Virtuell war mein Ausscheiden aus dem Unternehmen dagegen schon ab der Bekanntgabe meiner Kündigung zu beobachten. So wurden die asynchronen Nachrichten an mich von Tag zu Tag weniger. Ich erhielt keine (individuell adressierten) Informationen mehr zu den Projekten, in die ich involviert war, jedoch weiterhin Mitteilungen, die an „Communications Alle“ oder an andere Verteilerlisten gingen (aus den Verteilern wurde ich erst am 15. Juli gestrichen) – auch wenn sie für mich keine Relevanz mehr hatten, wie z.B. die Einladung zum nächsten Firmenmeeting oder zur anstehenden Sommerfeier. Ich tauschte mit einigen KollegInnen noch wenige private Nachrichten zur „Nachverbrennung“ meiner Kündigung aus. Ansonsten bezogen sich alle von mir nach der Bekanntgabe meiner Kündigung versandten Nachrichten auf die Übergabe meiner Arbeitsgebiete bzw. das Verlassen des Unternehmens.

Nach meinem „offiziellen“ Austritt aus dem Gruppenprogramm (mein Zugang wurde ab dem 01. August gesperrt) war ich dort nicht mehr aktiv präsent.[335] So war mein Terminkalender, in dem die anderen einsehen konnten, wann ich wo arbeitete, gelöscht worden, ich war nicht mehr auf Verteilerlisten eingetragen, wurde damit nicht mehr auf Meetings eingeladen usw. Einige interne Listen, an die ich besonders viele Nachrichten gesendet hatte, verzeichneten nach meinem Ausscheiden kaum noch neue Maileingänge. Dadurch, dass in den diversen Diskussionslisten noch viele „alte“ E-Mails von mir lagen, z.B. mit Projektberichten, Wochenberichten, Themenbeiträgen usw., und da auch im Intranet noch viele Textbeiträge von mir zu finden waren, blieb ich über einen gewissen Zeitraum hinweg jedoch immer noch sichtbar und damit erinnerbar. Je nachdem, wie das Archiv der verschiedenen Listen und des Intranets in Zukunft verwaltet wird, ist dementsprechend davon auszugehen, dass sich mein „virtuelles Ausscheiden“ bei Communications über einen längeren Zeitpunkt hinwegzieht bzw. hinweggezogen hat.

[335] Nach meinem Ausscheiden aus dem Unternehmen war es mir noch zwei Wochen lang möglich, einen passiven Zugang zum Gruppenprogramm und zum Intranet zu pflegen, um so mein Forschungsprojekt abzuschließen. Die folgenden Ausführungen basieren darauf.

15 Von der Avantgarde zum „Bastelmanagement“: Schlussbetrachtungen zum Ausstieg aus der Vernetzung

Sogenannte „Start-Ups“[336] aus dem High-Tech- und IT-Bereich weisen oft ähnliche Charakteristika und Startkonditionen auf. Merkmale, die dabei nicht nur für Communications zutreffen, sondern als typisch für IT-Unternehmen angesehen werden können, sind beispielsweise die personalen Eigenschaften der Gesellschafter sowie die von ihnen verfolgte Startstrategie.[337] So bestehen die Unternehmen aus hoch qualifizierten Angestellten und Gesellschaftern. Ein Großteil der MitarbeiterInnen bei Communications hat einen Studienabschluss einer Hoch- oder Fachhochschule. Studienabbrecher verfügen über andere Qualitäten, die sie u.a. im Rahmen einer Ausbildung oder durch langjährige praktische Erfahrungen erworben haben. Generell beschäftigen Unternehmen im IT-Bereich vorwiegend recht junge MitarbeiterInnen, die im Hinblick auf ihre Arbeitsweise als individualistisch zu kennzeichnen sind. Sie können sich im Rahmen des praktizierten „Lean-Managements“ stärker einbringen. Auch das Arbeiten in einem interdisziplinären kleinen Team lässt Raum für eine überwiegend individualistische Arbeitsorganisation. Die Gesellschafter sind zudem nicht nur Manager, sondern auch in den Anwendungsbereich der Produkte und Technologien involviert.[338] Solche „Start-Ups“ werden auch als „informell“ beschrieben, da sie – zumindest zu Beginn – demokratisch organisiert sind und mit relativ informellen Strukturen und Managementmethoden starten. Auch diese Besonderheiten in der Arbeitsorganisation und der Unternehmensstruktur können dem individualistischen Stil der MitarbeiterInnen gerecht werden.

Die demokratische Ordnung zeigt sich u.a. darin, dass alle MitarbeiterInnen ein Vorschlagsrecht für das Einbringen von Ideen und die Mitgestaltung von Projektabläufen haben.[339] Sie dürfen zum Teil auch eigenständig Entscheidungen fällen und umsetzen. Wichtige Informationen werden im beobachteten Unternehmen allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht, indem sie entweder über Verteilerlisten an alle versandt oder ins Intranet gestellt bzw. in den internen Diskussionslisten veröffentlicht werden. Es gab bei Communications zunächst keine linearen Berichtswege. Auch die Kommunikationsstile haben einen eher informellen Charakter: Alle MitarbeiterInnen und GesellschafterInnen duzen sich untereinander. Der Umgangston kann als relativ ungezwungen charakterisiert werden, was sich unter anderem in der Verwendung umgangssprachlicher Elemente, in Modalisierungen wie Ironie und im

---

336 Damit werden Unternehmen bezeichnet, die gerade erst gegründet wurden und somit noch in den „Kinderschuhen“ stecken.

337 Vgl. dazu Doutriaux (1992), der eine vergleichende Studie in Kanada zu 73 High-Tech-Firmen durchgeführt hat.

338 Vgl. dazu und im Folgenden Segal (1987, S. 46).

339 Vgl. dazu auch die E-Mail von Kurt zur Einführung des Berichtswesens „Wochenbericht“ in Kap. 13.

relativ häufigen Austausch von Witzen manifestiert. Berufsbezeichnungen sind kaum formalisiert.[340] Die bei Communications eingeführte Differenzierung in Junior und Senior Consultants wurde bis zu diesem Zeitpunkt weder im Rahmen der externen Arbeit beim Kunden noch bei der internen Arbeit relevant.

Die Kombination der verschiedenen Kommunikationsmedien und -formen stellte bei Communications in den Anfangszeiten eine hinreichende Lösung für die gegebenen Strukturprobleme des verteilten Arbeitens dar. So erfolgte die Kontrolle der Geschäftsvorgänge beispielsweise über das Erstellen der Wochenberichte, die über eine interne Liste allen zugänglich waren. Das Wachsen eines Unternehmens zieht jedoch unweigerlich eine Komplexitätssteigerung der Managementfunktionen nach sich, die keinen linearen, sondern eher einen exponentiellen Verlauf aufweist. Die Gesellschafter stellen in diesem Stadium fest, dass sowohl das organisierte Planen und Managen, aber auch die alltägliche Geschäftsadministration immer zeitintensiver wird. So kann man bei wenigen MitarbeiterInnen noch einen relativ guten Überblick darüber behalten, wer gerade welcher Tätigkeit nachgeht und wer im Urlaub oder krank ist. Für die meisten Auskünfte und Beobachtungen bedarf es nicht einmal der hierfür geschaffenen virtuellen Berichtswege. Mit der Ausweitung des MitarbeiterInnenstammes von ursprünglich sechs auf insgesamt zwölf Personen wurde das regelmäßige Lesen aller Wochenberichte durch alle MitarbeiterInnen jedoch zunehmend fragwürdig. Es bedurfte an dieser Stelle neuer Regelungen und Strukturen, um die verteilten Aktivitäten zu erfahren und die geplanten Vorgänge zu koordinieren. So wurde in dieser Zeit zum einen der wöchentliche Bürotag eingeführt, um sich öfter face-to-face zu begegnen und auszutauschen. Zum anderen kam es zu einer Aufteilung der MitarbeiterInnen in kleinere Teams bzw. Gruppen. Auch dieser Vorgang stellt eine gängige Praxis dar, um das Beobachten und Managen von Arbeitsvorgängen durch eine reduzierte Anzahl der Foki wieder in den Griff zu bekommen.[341] So werden mit neuen Gruppierungen zumeist neue Berichtswege eingeführt, wie z.B. Verteilerlisten, über die nur Nachrichten innerhalb einer bestimmten Gruppe ausgetauscht werden. Damit werden zusätzliche lineare Berichterstattungen der betreffenden Teamleiter an die anderen MitarbeiterInnen notwendig.

Ein neu gegründetes Unternehmen hat im Laufe der Zeit auch sein Produkt- und Leistungsangebot den veränderten (Umwelt-) Bedingungen anzupassen. Gerade kleine Unternehmen wie Communications müssen, um auf neue Herausforderungen und Möglichkeiten dynamisch reagieren zu können, häufiger ihre Grenzen neu definieren als größere und alteingesessene Unternehmen. Für sie stellt der Aspekt der Innovation den kritischen Faktor für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dar.[342] So wurden bei Communications im Laufe der Zeit immer mehr Leistungen angeboten, die Auftragsvolumina vergrößerten sich und die Zusammensetzung der Belegschaft wurde immer interdisziplinärer. Es gab nicht mehr nur einen einzigen, sondern mehrere Vertreter einer bestimmten Fachrichtung mit je unterschiedli-

340 Vgl. dazu Brajkovich (1994).

341 Vgl. dazu Segal (1987, S. 56ff.)

342 Für einen Überblick vgl. Lipparini/Sobrero (1994).

chem Erfahrungshorizont und unterschiedlicher Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen. Je nach dem Ausmaß der durchgeführten Veränderungen kann dann auch eine Neu-Definition der Firmenphilosophie notwendig werden. Sehr oft kam es bei den Firmenmeetings von Communications daher zu Diskussionen darüber, welchen Beratungsbereich das Unternehmen abdecken möchte und wie es seine Stellung sieht.[343] Im Zuge dieser Komplexitätssteigerung wurde es als notwendig angesehen, neue Strukturen zu schaffen, die nicht nur darauf abzielten, Ordnung in ein System zu bringen, das kaum mehr zu überblicken war, sondern die zugleich über neue Verantwortlichkeiten auch die Arbeit der GesellschafterInnen reduzieren sollten.

Eine erste Maßnahme im Zuge dieses Ordnungsprozesses stellte die Verteilung des gewachsenen Beratungsangebots auf drei Produktbereiche dar. Während zuvor jede/-r MitarbeiterIn nur für sein bzw. ihr spezielles Themengebiet verantwortlich war (für das er bzw. sie die alleinige Zuständigkeit hatte), wurden nun sogenannte Produkt- und Account-Verantwortliche eingeführt. Hierfür wurden jeweils diejenigen MitarbeiterInnen ausgewählt, die aufgrund ihrer einschlägigen Erfahrungen als für den betreffenden Bereich kompetent erachtet wurden. Die übrigen wurden als MitarbeiterInnen diesen ProduktmanagerInnen zugeordnet. Auf die unterschiedlichen Erfahrungen der MitarbeiterInnen eines Produktbereiches wurde insofern Bezug genommen, als nun die Differenzierung zwischen Junior und Senior Consultants eine Relevanz erhielt. So wurden damit neue Aufgabenfelder geschaffen: Die ProduktmanagerInnen Rita, Christine und Kai hatten das Produkt und seine Entwicklung im Unternehmen zu definieren, voranzutreiben und zu koordinieren. Die anderen MitarbeiterInnen waren verpflichtet, den Produktmanagern zuzuarbeiten und hierfür notwendige Wissensbestände zur Verfügung zu stellen. Damit kam es zu einer Auflösung der bis dahin geltenden demokratischen Strukturen.

Der Rückgriff auf personelle Netzwerke stellte einen weiteren Versuch dar, Komplexität zu reduzieren. So war im Laufe des Beobachtungszeitraumes eine Konsolidierung des Unternehmens als Familienbetrieb zu beobachten. Dies zeigte sich an der Einstellung von Lena und Tamara, den Ehefrauen von Kurt und Norbert, aber auch an der Anstellung von Freunden und Freundinnen der Geschäftsführung. So ist Rita eine Schulfreundin von Lena, während Kai ein guter Freund des Gesellschafters Norberts ist. Auch diese Entwicklung ist nicht unbedingt fallspezifisch: So sind Unternehmen wie Communications, die (mit vier Jahren) noch relativ jung sind und (mit rund 12 MitarbeiterInnen) über einen relativ kleinen MitarbeiterInnenstamm verfügen, stärker von personellen Netzwerken bzw. von Beziehungen, die vor der Unternehmensgründung geschlossen wurden, abhängig. Dies liegt daran, dass personelle Fehlentscheidungen hier weitaus stärker wiegen können als in Unternehmen mit einem größeren MitarbeiterInnenstamm. Personen aus dem Verwandten- und Bekanntenkreis stellen für Communications offenbar eine sichere und vertrauenswürdige Quelle für die Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen dar, denn hier liegen bereits Erfahrungen, seien sie auch aus einem anderen Kontext, vor. In großen Unternehmen wiegen einzelne Personalentscheidungen dagegen nicht so stark. Des

[343] Vgl. dazu auch Kap. 10.1.

Weiteren verfügen länger bestehende Unternehmen zum Teil über andere und zusätzliche Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen.[344]

Eine Reduktion der Komplexität ergab sich auch durch die zunehmende Regionalisierung des Unternehmens: Zu Beginn der Untersuchung wohnten nur drei der insgesamt zwölf MitarbeiterInnen am Firmenort und arbeiteten neben ihren Einsätzen bei Kunden vorwiegend im Großraumbüro und nicht in den eigenen vier Wänden. Die anderen zehn MitarbeiterInnen wohnten dagegen in einem Umkreis von bis zu 170 km und gingen ihrer Arbeit alternierend im Home-Office, im zentralen Büro und beim Kunden nach. Mit dem Umzug von Kurt und Lena nach Mannheim im April 1998 änderte sich die Konstellation wie folgt:

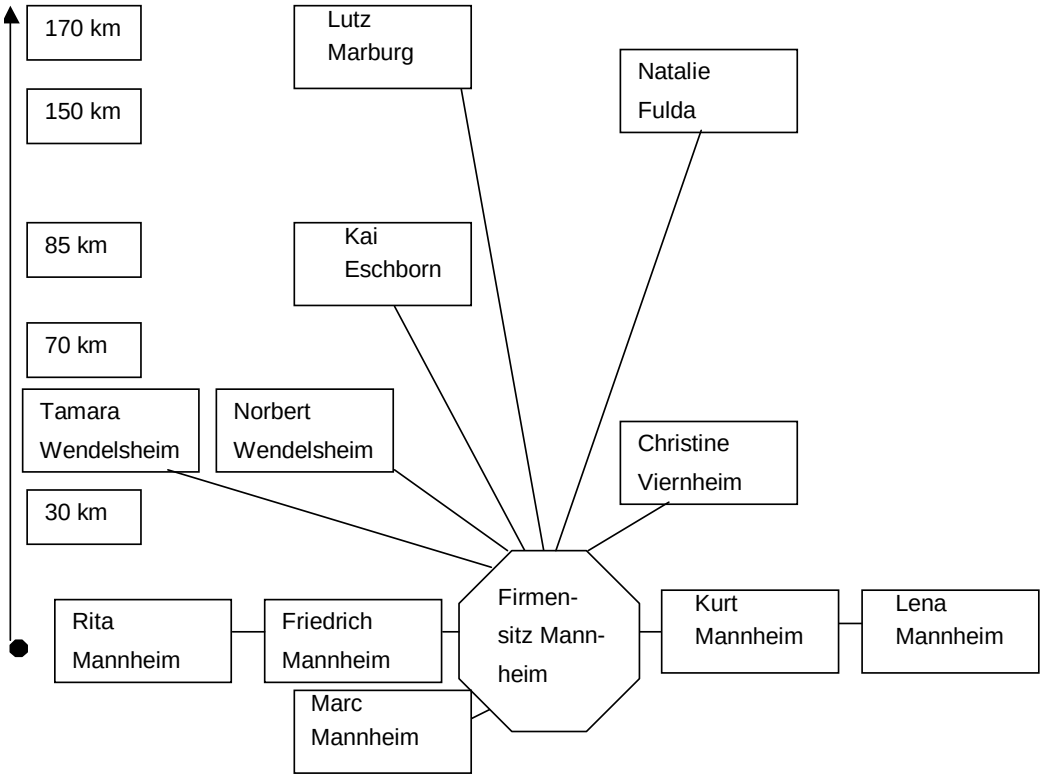


Abbildung 42: Wohnorte der MitarbeiterInnen im Juni 1998

So verlagerte sich damit das Gewicht derer, die vorwiegend im Büro anstatt im dezentralen Home-Office arbeiteten. Zudem waren im Büro zu diesem Zeitpunkt nicht nur die fünf im Mannheim wohnenden MitarbeiterInnen anwesend, sondern zumeist

[344] Für einen Überblick über die Charakteristika von SMEs (small and medium-sized enterprises) vgl. Lipparini/Sobrero (1994).

auch Christine, die nur einen geringen Anfahrtsweg in Kauf nehmen musste, und Kai, der von Beginn seiner Tätigkeit an alternierend im Home-Office und im Büro tätig war und Letzteres nun häufiger aufsuchte. Auch Marc, der zwischenzeitlich dem Unternehmen beigetreten war, wohnte von Anbeginn seiner Tätigkeit in Mannheim und arbeitete zum Großteil im Büro.[345] Die TelearbeiterInnen gerieten damit in die Minderheit. Die Arbeit im Home-Office wurde in der Folge zunehmend zur Ausnahme deklariert, die begründet und als solche auch mitgeteilt werden musste:

1 **Von:** Lutz Schulze
2 **Gesendet:** Mittwoch, 29. April 1998 13:00
3 **An:** Communications Alle
4 **Betreff:** morgen
5 Hallo alle,
6 um den Termin für die neue [Online-Magazin] zu halten, würde ich gerne, sofern keiner schreit, morgen von zuhause aus meine Teile einhacken.

7 Gruß,
8 Lutz

Diese Nachricht ist von Lutz über die hierfür vorgesehene Verteilerliste an alle MitarbeiterInnen des Unternehmens gesandt worden (Z. 3). Im Betreff („morgen“, Z. 4) wird der Gegenstand nur rudimentär benannt. Nach einer knappen Begrüßung, die sich an alle richtet („Hallo alle“, Z. 5), beginnt der Text mit der Begründung für Lutz’ geplantes Vorhaben („um den Termin für die neue [Online-Magazin] zu halten“, Abs. 6), welches selbst jedoch erst im letzten Teil des Satzes erscheint („morgen von zuhause aus meine Teile einhacken“, Abs. 6). Die Positionierung der Begründung vor der geplanten Handlung verdeutlicht, dass Lutz weiß, dass das Arbeiten im Home-Office als eine Abweichung vom erwarteten, normalen Verhalten angesehen wird und damit begründungsbedürftig ist. Der Verweis auf individuell zu verrichtende Tätigkeiten – nämlich das Schreiben eines Artikels für die Zeitschrift des Unternehmens – fungiert als Rechtfertigung für sein geplantes Verhalten. Mit „um den Termin [...] zu halten“ (Abs. 6) markiert Lutz, dass beim Arbeiten im Büro und den damit verbunden Implikationen – zeitaufwendige An- und Abreise, kein störungsfreies und damit konzentriertes Arbeiten im Großraumbüro – die korrekte und fristgerechte Erledigung der ihm übertragenen Aufgaben nicht möglich wäre. Die Tatsache, dass man sich (per E-Mail) von der Arbeit im Büro abmelden muss, zeigt an, dass das Arbeiten im Home-Office ein abweichendes Verhaltensmuster darstellt, für das es akzeptabler Begründungen (wie z.B. den Verweis auf fristgerecht zu verrichtende wichtige Tätigkeiten) bedarf. Im Material lassen sich andererseits nur wenige Nachrichten finden, mittels derer MitarbeiterInnen mitteilen, dass sie aufgrund eines Kundentermins nicht im Büro arbeiten können. Die On-Site-

[345] Marc bewarb sich von seinem damaligen Wohnsitz aus, der über 500 km von Mannheim entfernt war, bei Communications. Als Auszubildender, der auch regelmäßig lokale Schulen zu besuchen hatte, stand der Wechsel des Wohnortes nach oder in die Nähe von Mannheim von Anfang an fest.

Telearbeit wird damit zunehmend als die einzig zulässige Form von Telearbeit im Unternehmen akzeptiert.

Mit der verstärkten Anwesenheit der MitarbeiterInnen im zentralen Büro verloren die internen Listen zur Berichtserfassung nach und nach ihre Funktion. So war zunächst ein sukzessiver Rückgang der „Postings“ zu beobachten: Erst fehlte nur der Wochenbericht einer MitarbeiterIn, in der darauffolgenden Woche waren es bereits zwei MitarbeiterInnen, die auf das „Posten“ eines Wochenberichts verzichteten, bis schließlich gar keine neuen Berichte mehr eingingen. Dabei fiel auf, dass der Rückgang der Wochenberichte über keine der zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen eingeklagt wurde. Auch wurde keine andere vergleichbare Einrichtung für die Berichterstattung geschaffen. Es ist dementsprechend anzunehmen, dass der Rückgang der asynchronen Berichterstattung im Zusammenhang mit den sich vor Ort ergebenden Kommunikationsmöglichkeiten bzw. der verstärkten lokalen MitarbeiterInnenkontrolle steht.

Auf meine Frage, warum das verteilte Arbeiten nach nunmehr vier Jahren aufgegeben wird, antwortete mir der Gesellschafter Kurt, dass diese Form der Arbeit seiner Meinung nach nur Probleme und Kosten mit sich gebracht habe, die sie in seinen Augen als unattraktiv erscheinen ließ. Nach der Art der Probleme befragt, erklärte Kurt, dass er die „Remote-Ausbildung“ (Originalzitat) neuer MitarbeiterInnen als schwieriger einstuft als deren Ausbildung im Großraumbüro. Die Einarbeitung von Lutz, der seiner Arbeit vorwiegend von Marburg aus nachging, hätte zum einen länger gedauert und sei zum anderen auch weniger umfangreich gewesen als die von Rita, die das erste halbe Jahr nur im Büro gearbeitet hatte. Rita habe schneller in die (umsatzsteigernde) Beratungsarbeit beim Kunden eingegliedert werden können als Lutz. Kurts Meinung nach kann das Wissen „drumherum“ (Originalzitat), das sogenannte Kontext- bzw. Erfahrungswissen, im Rahmen verteilter Arbeitsstrukturen nicht vermittelt werden. Auch nach der Einarbeitungszeit sind Kurt zufolge TelearbeiterInnen schlechter in laufende Beratungsprojekte zu integrieren als MitarbeiterInnen, die im Büro arbeiten. Als Ursache gab er an, dass man diesen häufiger auch unvorhergesehene Aufgaben geben kann. Die physische Anwesenheit der MitarbeiterInnen scheint für die Gesellschafter zugleich deren Verfügbarkeit für Aufgabenanfragen zu implizieren. Die im zentralen Büro ausgebildeten MitarbeiterInnen weisen laut Kurt folglich auch ein breitgefächerteres Profil als die meist fachlich spezialisierten TelearbeiterInnen auf.

Die Beantwortung meiner Fragen erfolgte vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt existenzbedrohende finanzielle Schwierigkeiten hatte. Den Rückzug von den verteilten Arbeitsstrukturen sah das Management als eine Lösung für diese Problemlage an. Neben den schlechten Marktchancen und Absatzproblemen hatte die Beratungsgesellschaft jedoch auch noch mit anderen Strukturproblemen zu kämpfen. So traten im Rahmen der Mitarbeiterfluktuation regelmäßig neue MitarbeiterInnen ins Unternehmen ein, die jeweils ausgebildet werden mussten und in dieser Einarbeitungsphase zwar hoch motiviert, jedoch nicht absatzfähig waren. Neben den vom Unternehmen erteilten Kündigungen bestand immer auch die Gefahr des freiwilligen Abganges von MitarbeiterInnen. So bot Communications

seinen MitarbeiterInnen kaum berufliche Aufstiegschancen. Zudem gab es Abwerbeversuche sowohl seitens von Kunden, bei denen die MitarbeiterInnen im Einsatz waren, als auch von anderen Beratungsgesellschaften. Erfolgreichen BeraterInnen bietet sich zudem stets die Möglichkeit, sich beruflich selbständig zu machen. So wurden beim Unternehmen auch Aquisitionsfähigkeiten erworben. Mit diesen war es potentiell möglich, an den Kundenstamm von Communications mit eigenen Angeboten heranzutreten.

Mittels verschiedener Strategien versuchte das Unternehmen, die bestehenden Probleme anzugehen: In einem ersten Schritt fand ein Rekurs auf die Firmenideologie und die Corporate Identity statt. So mussten die MitarbeiterInnen die sogenannte „mission“ bzw. Firmenphilosophie auswendig lernen, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu gewährleisten und damit einem möglichen Abgang vorzubeugen. Ein weiterer Lösungsansatz für das selbe Problem bestand in der Umgestaltung als Familienbetrieb. Die Einführung der alternierenden Telearbeit – mit dem wöchentlichen Bürotag – war insofern nur eine Zwischenlösung, als es schließlich zu einer lokalen Regionalisierung bzw. Umorganisation in ein Großraumbüro kam. Diese Umstrukturierung schien sich jedoch langfristig ebenfalls nicht zu bewähren. So schloss sich Communications ca. ein Jahr nach meinem Weggang einem Großunternehmen an und musste schließlich sieben Jahre nach der Firmengründung seine Existenz als GmbH wegen Insolvenz aufgeben.

Eine Ursache für die sequentiell durchgeführten und sehr unterschiedlichen Lösungsversuche, die teils als typisch für ein mittelständisches Unternehmen angesehen werden können, teils jedoch auch auf moderne Managementmethoden zurückzuführen sind, mag darin liegen, dass es – zumindest für den damaligen Zeitraum – keine allgemeingültigen Vorgaben für diesen neuen Unternehmenstyp des vernetzten Arbeitens gab. Communications nahm in Deutschland eine Vorreiterrolle ein. Es hätte die Möglichkeit gegeben, amerikanische, kanadische oder skandinavische Unternehmen als Referenz bzw. Vergleichsmaßstab heranzuziehen. Ob den Gesellschaftern die bis dato zu diesem Thema erschienenen Berichte geläufig waren, oder ob diese sich auf die eigene Situation nicht angemessen oder rechtzeitig übertragen ließen, kann hier jedoch nicht geklärt werden. Der Unternehmensleitung blieb offenbar nichts anderes übrig, als sich im Sinne eines „Bastelmanagements“ der jeweils anstehenden Probleme anzunehmen. Die gewählten Lösungsversuche, die auf den Vorschlägen der verschiedenen Gesellschafter basierten, konnten unterschiedlicher nicht sein. Sie erfolgten selten im Rahmen einer präventiven Vorgehensweise, sondern waren in der Regel reaktiv. Die besondere Art und Weise dieses Unternehmens, mit Problemen und Herausforderungen umzugehen, die sich mit dem Begriff der „Bastelexistenz“[346] beschreiben lässt, erwies sich letztendlich jedoch als nicht erfolgreich.

[346] Vgl. dazu Hitzler/Honer (1994).

16 Literaturverzeichnis

Ackermann, Friedhelm (1994): Die Modellierung des Grauens. Exemplarische Interpretation eines Werbeplakates zum Film >Schlafwandler< unter Anwendung der >objektiven Hermeneutik< und Begründung einer kultursoziologischen Bildhermeneutik. In: Garz, Detlef/Klaus Kraimer (Hg.): Die Welt als Text. Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 195-225.

Adams, Dennis A./Peter A. Todd/R. Ryan Nelson (1993): A comparative-evaluation of the impact of electronic and voice mail on organizational communication. Information and Management, Vol. 24, No. 1, S. 9-21.

Amann, Klaus/Stefan Hirschauer (1997): Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In: Hirschauer, Stefan/Klaus Amann (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7-52.

Anderson, Digby C. (1978): Some organizational features in the local production of a plausible text. In: Philosophy of the Social Sciences, Vol. 8, S. 113-135.

Atkinson, John M. (1983): Two devices for generating audience approval. A comparative study of public discourse and texts. In: Ehlich, Konrad (u.a.) (Hg.): Connectedness in sentence, text and discourse. In: Tilburg Studies in Language and Literature, Vol. 4 (Proceedings of the Tilburg Conference held in 25. and 26. Jan. 1982), S. 199-236.

Ayaß, Ruth (1997): „Das Wort zum Sonntag“. Fallstudie einer kirchlichen Sendereihe. Stuttgart (u.a.): Kohlhammer.

Ayaß, Ruth (1999): Form und Funktion Kategorischer Formulierungen. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 106-124.

Ball, Michael S./Gregory W. H. Smith (1992): Analyzing visual data. London: Sage.

Baym, Nancy K. (1995): The emergence of community in computer-mediated communication. In: Jones, Stephen G. (Hg.): CyberSociety: Computer-mediated communication and community. Thousand Oaks: Sage, S. 138-163.

Baym, Nancy K. (1996): Agreements and disagreements in a computer-mediated discussion. In: Research on Language and Social Interaction, Vol. 29, No. 4, S. 315-345.

Beck, Stefan (1997): Umgang mit Technik. Kulturelle Praxen und kulturwissenschaftliche Forschungskonzepte. Berlin: Akademie Verl.

Becker, Howard S./Blanche Geer (1979): Teilnehmende Beobachtung. Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse. In: Hopf, Christel/Elmar Weingarten (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 139-166 (Original: Participant observation: Problems of analysis of field work. In: Adams, Richard N./Jack J. Preiss (Hg.): Human organization research. Field relations and techniques. Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1960, S. 267-289).

Berelson, Bernard (1952): Content analysis in communication research. New York: Free Press.

Bergmann, Jörg R. (1982): Schweigephasen im Gespräch. Aspekte ihrer interaktiven Organisation. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Beiträge zu einer empirischen Sprachsoziologie. Tübingen: Narr, S. 143-184.

Bergmann, Jörg R. (1985): Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit. Aufzeichnungen als Daten der interpretativen Soziologie. In: Bonß, Wolfgang/Heinz Hartmann (Hg.): Entzauberte Wissenschaft: Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. Sonderband 3 der Zeitschrift Soziale Welt. Göttingen: Schwarz, S. 299-320.

Bergmann, Jörg R. (1987): Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin (u.a.): de Gruyter.

Bergmann, Jörg R. (1988): Ethnomethodologie und Konversationsanalyse. Kurseinheit 1-3. Studienbrief für die Fernuniversität – Gesamthochschule Hagen.

Bergmann, Jörg R. (1991): Studies of work. In: Flick, Uwe (u.a.) (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. München: Psychologie Verl. Union, S. 269-272.

Bergmann, Jörg R. (1993): Alarmiertes Verstehen: Kommunikation in Feuerwehrnotrufen. In: Jung, Thomas/Stefan Müller-Doohm (Hg.): „Wirklichkeit“ im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 283-328.

Bergmann, Jörg R. (1994): Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Fritz, Gerd/Franz Hundsnurscher (Hg.): Handbuch der Dialoganalyse. Tübingen: Niemeyer, S. 3-16.

Bergmann, Jörg R./Verena Blöcher (1999): „Kieken, lauschen, Preise vergleichen“: Über Geld und Moral in ostdeutschen Familiengesprächen nach der Wende. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 2: Von der Moral zu den Moralen. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 263-288.

Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (1999): Moral und Kommunikation. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 13-36.

Bickel, Hans (1998): World-Wide-Web – eine neue Kommunikationsform auf dem Internet. In: Holly, Werner/Bernd Ulrich Biere (Hg.): Medien im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 211-220.

Bolter, Jay D. (1997): Das Internet in der Geschichte der Technologie des Schreibens. In: Münker, Stefan/Alexander Roesler (Hg.): Mythos Internet. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 37-55.

Brajkovich, Leo F. (1994): Sources of social structure in a start-up organization: Work networks, work activities, and job status. In: Social Networks, Vol. 16, S. 191-212.

Bromberg, Heather (1996): Are MUDS communities? Identity, belonging and consciousness in virtual worlds. In: Shields, Rob (Hg.): Cultures of Internet. Virtual spaces, real histories, living bodies. London (u.a.): Sage, S. 143-152.

Bude, Heinz (1988): Der Fall und die Theorie. Zum erkenntnislogischen Charakter von Fallstudien. Gruppendynamik. In: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 19. Jg., H. 4, S. 421-427.

Bühl, Achim (1997): Die virtuelle Gesellschaft – Ökonomie, Politik und Kultur im Zeichen des Cyberspace. In: Gräf, Lorenz (Hg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web-Werk. Frankfurt/M. (u.a.): Campus, S. 39-59.

Chapman, David (1992): Computer rules, conversation rules. In: Computational Linguistics, Vol. 18, No. 4, S. 531-536.

Christmann, Gabriela B. (1999a): Moralisierungsaskese in der Kommunikation von Ökologiegruppen. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 2: Von der Moral zu den Moralen. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 215-235.

Christmann, Gabriela B. (1999b): ‚Sich-Beklagen‘ in Ökologiegruppen. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 151-173.

Christmann, Gabriela B. (1999c): Umweltschützer mokieren sich. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 275-299.

Cicourel, Aaron V. (1974): Methode und Messung in der Soziologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Original: Method and measurement in sociology. New York: Free Press, 1964).

Cicourel, Aaron V. (1992): The interpenetration of communicative contexts. Examples from medical encounters. In: Duranti, Alessandro/Charles Goodwin (Hg.): Rethinking context. Language as an interactive phenomenon. Cambridge: University Press, S. 291-310.

Clifford, James (1995): Über ethnographische Autorität. In: Berg, Eberhard/Martin Fuchs (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 109-157 (Original: On ethnographic autority. In: ders.: The predicament of culture. Twentieth-century ethnography, literature and art. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1988, S. 21-54).

Collot, Milena/Nancy Belmore (1996): Electronic language. A new variety of English. In: Herring, Susan C. (Hg.): Computer-mediated communication. Linguistic, social, and cross-cultural perspectives. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, S. 13-28.

Coulter, Jeff (1979): The social construction of mind. Totowa, NJ: Rowan and Littelfield.

Coulter, Jeff (1983): Contingent and a priori structures in sequential analysis. In: Human Studies, Vol. 6, S. 361-376.

Daft, Richard L./Robert H. Lengel (1984): Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 6, hrsg. von B. Staw (u.a.), Greenwich, CT: JAI, S. 191-233.

Diekmannshenke, Hajo (2000): Die Spur des Internetflaneurs – Elektronische Gästebücher als neue Kommunikationsform. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 131-155.

Dorer, Johanna (1997): Gendered Net: Ein Forschungsüberblick über den geschlechtsspezifischen Umgang mit neuen Kommunikationstechnologien. In: Rundfunk und Fernsehen, Jg. 45, H. 1, S. 19-29.

Döring, Nicola (1996): Führen Computernetzwerke in die Vereinsamung? Öffentliche Diskussion und empirische Daten. In: Gruppendynamik, Bd. 27, H. 3, S. 289-308.

Döring, Nicola (1997a): Einsamkeit in der „Informationsgesellschaft". In: ZUMA-Nachrichten, Nr. 40/Jg. 21, S. 36-51.

Döring, Nicola (1997b): Identitäten, Beziehungen und Gemeinschaften im Internet. In: Batinic, Bernad (Hg.): Internet für Psychologen. Göttingen: Hogrefe, S. 299-336.

Döring, Nicola (2000a): Romantische Beziehungen im Netz. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 39-70.

Döring, Nicola (2000b): Geschlechterkonstruktionen und Netzkommunikation. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 182-207.

Doutriaux, Jérôme (1992): Emerging high-tech firms: How durable are their comparative start-up advantages? In: Journal of Business Venturing, Vol. 7, S. 303-322.

Drew, Paul/John Heritage (Hg.) (1992): Talk at work. Interaction in institutional settings. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Duranti, Alessandro (1986): Framing discourse in a new medium: Openings in electronic mail. In: The Quarterly Newsletter of the Laboratory of Comparative Human Cognition, Vol. 8, No. 2, S. 64-71.

Ehlich, Konrad (1979): Formen und Funktionen von „Hm". Eine phonologisch-pragmatische Analyse. In: Weydt, Harald (Hg.): Die Partikeln der deutschen Sprache. Berlin: de Gruyter (u.a.), S. 503-517.

Eklundh, Kerstin S. (1994): Electronic mail as a medium for dialogue. In: Van Waes, Luuk (u.a.) (Hg.): Functional Communication Quality (Utrecht Studies in Language and Communication, Vol. 4). Utrecht: Ed. Rodopi, S. 162-173.

Englisch, Felicitas (1991): Bildanalyse in struktural-hermeneutischer Einstellung. Methodische Überlegungen und Anwendungsbeispiele. In: Garz, Detlef/Klaus Kraimer (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 133-176.

Fabian, Johannes (1995): Präsenz und Repräsentation. Die Anderen und das anthropologische Schreiben. In: Berg, Eberhard/Martin Fuchs (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 335-364 (Original: Presence and representation. The other and anthropological writing. Critical Inquiry, Vol. 16, No. 4, 1990, S. 753-772).

Feldman, Martha S. (1987): Electronic mail and weak ties in organizations. In: Office. Technology and People, Vol. 3, S. 83-101.

Ferrara, Kathleen/Hans Brunner/Greg Whittemore (1991): Interactive written discourse as an emergent register. In: Written Communication, Vol. 8, No. 1, S. 8-34.

Fiehler, Reinhard (1993): Kann man mit Lampen, Geldautomaten und Computern kommunizieren? Überlegungen zur Zukunft der Kommunikation. In: Tekom-Nachrichten, Jg. 15, H. 2, S. 8-10.

Franck, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. München (u.a.): Hanser Verl.

Fuchs, Martin/Eberhard Berg (1995): Phänomenologie der Differenz. Reflexionsstufen ethnographischer Präsentation. In: Berg, Eberhard/Martin Fuchs (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 11-108.

Gallery, Heike (2000): „bin ich – klick ich". Variable Anonymität im Chat. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 71-88.

Garfinkel, Harold (1967): Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Garfinkel, Harold (Hg.) (1986): Ethnomethodological studies of work. London: Routledge and Kegan Paul.

Garfinkel, Harold/Harvey Sacks (1970): On formal structures of practical actions. In: McKinney, J.C./E. A. Tiryakian (Hg.): Theoretical sociology. Perspectives and developments. New York: Appleton-Century-Crofts, S. 338-366.

Garfinkel, Harold/Michael Lynch/Eric Livingston (1981): The work of discovering science construed with materials from the optically discovered pulsar. In: Philosophy of the Social Sciences, Vol. 11, S. 131-158.

Garton, Laura/Barry Wellman (1995): Social impacts of electronic mail in organizations: A review of the research literature. In: Communication Yearbook, Vol. 18, hrsg. von B. R. Burleson. Thousand Oaks: Sage, S. 434-453.

Gatzke, Monika/Kurt Monse (1997): Absatzkanal oder Kommunikationsraum. Konstruktion von Consumer Services in Online-Diensten. In: Werle, Raymund/Christa Lang (Hg.): Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze. Frankfurt/M. (u.a.): Campus, S. 43-62.

Geertz, Clifford (1994): Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur. In: ders.: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. 3. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7-43 (Original: Thick description. Toward an interpretive theory of culture. In: ders: The interpretation of cultures. Selected essays. New York: Basic Books, 1973, S. 3-30).

Girtler, Roland (1988): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. 2., unveränderte Aufl. Wien (u.a.): Böhlau.

Glaser, Barney/Anselm Strauss (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. New York: de Gruyter.

Goffman, Erving (1974): Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Frankfurt: Suhrkamp (Original: Relations in public. New York: Harper and Row, 1971).

Goffman, Erving (1981a): Changes of footing. In: ders.: Forms of talk. Philadelphia: Univ. Press of Pennsylvania, S. 124-159 (Original in: Semiotica, Vol. 25, 1979, S. 1-29).

Goffman, Erving (1981b): Response cries. In: ders.: Forms of talk. Philadelphia: Univ. Press of Pennsylvania, S. 78-123.

Goffman, Erving (1986): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Original: Interaction ritual. Garden City, NY: Doubleday, 1967).

Goll, Michaela (1999): Vom kontrollierten Austausch zum ausgelagerten (Ehe-) Streit: Der Verlauf moralischer Kommunikation in der Sexualberatung. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 2: Von der Moral zu den Moralen. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 191-214.

Goodwin, Charles (1981): Conversational organization: Interaction between speakers and hearers. New York: Academic Press.

Goodwin, Charles/Alessandro Duranti (1992): Rethinking context. An introduction. In: Duranti, Alessandro/Charles Goodwin (Hg.): Rethinking context. Language as an interactive phenomenon. Cambridge: University Press, S. 1-42.

Gräf, Lorenz (1997): Locker verknüpft im Cyberspace. Einige Thesen zur Änderung sozialer Netzwerke durch die Nutzung des Internet. In: ders. (Hg.): Soziologie des Internet: Handeln im elektronischen Web. Frankfurt/M.: Campus, S. 99-124.

Gray, Susan H. (1993): Hypertext and the technology of conversation: Orderly situational choice. Westport, Conn.: Greenwood Press.

Greve, Dorothee (1997): Internet und soziale Bewegungen. In: Werle, Raymund (u.a.) (Hg.): Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze. Frankfurt/M.: Campus, S. 289-304.

Gruber, Helmut (1997): Themenentwicklung in wissenschaftlichen E-Mail-Diskussionslisten. Ein Vergleich zwischen einer moderierten und einer nicht-moderierten Liste. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 105-130.

Gruber, Helmut (1998): Computer-mediated communication and scholarly discourse: forms of topic-initiation and thematic development. In: Pragmatics, Vol. 8, No. 1, S. 21-45.

Gumperz, John J. (1982): Discourse strategies. Cambridge (u.a.): Cambridge University Press.

Günther, Ulla/Eva Lia Wyss (1996): E-mail-Briefe – eine neue Textsorte zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit. In: Hess-Lüttich, Ernest W. B. (Hg.): Textstrukturen im Medienwandel. Frankfurt/M. (u.a.): Lang, S. 61-86.

Günthner, Susanne (1999a): Frotzelaktivitäten in Alltagssituationen. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 300-322.

Günthner, Susanne (1999b): Vorwürfe in der Alltagskommunikation. In: Bergmann, Jörg/Thomas Luckmann (Hg.): Kommunikative Konstruktion von Moral. Band 1: Struktur und Dynamik der Formen moralischer Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 206-241.

Haase, Martin (u.a.) (1997): Internetkommunikation und Sprachwandel. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 51-85.

Haddon, Leslie/Alan Lewis (1994): The experience of teleworking. An annotated review. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 1, S. 193-223.

Hafner, Katie/Matthew Lyon (1997): ARPA Kadabra. Die Geschichte des Internet. Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Hagel III, John/Arthur G. Armstrong (1997): Net.gain: expanding markets through virtual communities. Boston: Harvard Business School Press.

Hahn, Alois (1983): Konsensfiktionen in Kleingruppen. Dargestellt am Beispiel von jungen Ehen. In: Neidhardt, Friedhelm (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. KZfSS, Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 210-232.

Handler, Peter (2000): Interdiskursive Aspekte zu wissenschaftlichen E-Mail-Diskussionen. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 305-319.

Harrison, Roger (1996): Multi User Dungeons. In: Bollmann, Stefan (Hg.): Kursbuch Internet. Anschlüsse an Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur. Mannheim: Bollmann, S. 299-314.

Haupert, Bernhard (1994): Objektiv-hermeneutische Fotoanalyse am Beispiel von Soldatenfotos aus dem Zweiten Weltkrieg. In: Garz, Detlef/Klaus Kraimer (Hg.): Die Welt als Text. Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 281-314.

Hayek, Friedrich A. (1945): The use of knowledge in society. In: American Economic Review, Vol. 35, No. 4, S. 519-530.

Heath, Christian (1986): Body movement and speech in medical interaction. Cambridge: Cambridge University Press.

Heritage, John (1988): Explanations as accounts: A conversational analytic perspective. In: Antaki, Charles (Hg.): Analyzing everyday explanation. A casebook of methods. London (u.a.): Sage, S. 127-144.

Herring, Susan C. (1994): Politeness in computer culture: Why women thank and men flame. In: Bucholtz, Mary (u.a.) (Hg.): Cultural performances: Proceedings of the Third Berkeley Women and Language Conference. Berkeley: Berkeley Women and Language Group, S. 278-294.

Herring, Susan C. (1996): Two variants of an electronic message schema. In: dies. (Hg.): Computer-mediated communication – linguistic, social, and cross-cultural perspectives. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, S. 81-106.

Hiltz, Starr Roxanne/Murray Turoff (1993): The network nation: Human communication via computer. 2. Aufl. Addison-Wesley: MIT Press.

Hitzler, Ronald/Anne Honer (1994): Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In: Beck, Ulrich/Elisabeth Beck-Gernsheim (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 307-315.

Höflich, Joachim R. (1995): Vom dispersen Publikum zu „elektronischen Gemeinschaften“. Plädoyer für einen erweiterten kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel. In: Rundfunk und Fernsehen, 43. Jg., H. 4, S. 518-537.

Höflich, Joachim R. (1996): Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution „elektronischer Gemeinschaften“. Opladen: Westdeutscher Verl.

Hoffmeister, Katja/Kai Roloff (1996): Mit Pfeil und Bogen zur virtuellen Konsumentenjagd. In: Bollmann, Stefan (Hg.): Kursbuch Internet. Anschlüsse an Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur. Mannheim: Bollmann, S. 209-216.

Holland, Gabriele/Georg Wiest (1991): Electronic Mail als neues Medium organisatorischer Kommunikation. Augsburg: Lehrstuhl für Sozial- und Kommunikationswissenschaften (Augsburger Beiträge aus Kommunikationswissenschaft und Soziologie, Bd. 12).

Holland, Gabriele/Georg Wiest (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.

Holmes, Michael E. (1995): Don't blink or you'll miss it: issues in electronic mail research. In: Communication Yearbook, Vol. 18, hrsg. von B. R. Burleson. Thousand Oaks: Sage, S. 454-463.

Hopper, Robert W. (1990/1991): Ethnography and conversation analysis after talking culture. In: Research on Language and Social Interaction, Vol. 24, S. 161-170.

Hörning, Karl H./Karin Dollhausen (1997): Metamorphosen der Technik. Der Gestaltwandel des Computers in der organisatorischen Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl.

Internetnutzung von Zuhause (2000). Eine Studie der MMXI Europe, August 2000. In: http://www.gfk.de.[347]

Jakobs, Eva-Maria (1998): Mediale Wechsel und Sprache. Entwicklungsstadien elektronischer Schreibwerkzeuge und ihr Einfluß auf Kommunikationsformen. In: Holly, Werner/Bernd Ulrich Biere (Hg.): Medien im Wandel. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verl., S. 187-209.

Jefferson, Gail (1984): Notes on a systematic deployment of the acknowledgement tokens „yeah" and „mh hm". In: Papers in Linguistics, Vol. 17, S. 197-216.

Jungbauer, Enrique (1996): Werbung im post-linearen Zustand. In: Bollmann, Stefan (Hg.): Kursbuch Internet. Anschlüsse an Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur. Mannheim, S. 229-239.

Keppler, Angela (1989): Schritt für Schritt. Das Verfahren alltäglicher Belehrungen. In: Soziale Welt, Bd. 40, S. 538-556.

Keppler, Angela (1994): Tischgespräche. Über Formen kommunikativer Vergemeinschaftung am Beispiel der Konversation in Familien. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Kerr, Elaine B./Starr Roxanne Hiltz (1982): Computer-mediated communication systems: status and evaluation. New York: Academic Press.

Kleinberger Günther, Ulla/Caja Thimm (2000): Soziale Beziehungen und innerbetriebliche Kommunikation. Formen und Funktionen elektronischer Schriftlichkeit in Unternehmen. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 262-277.

Klemm, Michael/Lutz Graner (2000): Chatten vor dem Bildschirm: Nutzerkommunikation als Fenster zur alltäglichen Computerkultur. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 156-179.

Knauth, Bettina/Stephan Wolff (1991): Zur Fruchtbarkeit der Konversationsanalyse für die Untersuchung schriftlicher Texte – dargestellt am Fall der Präferenzorganisation in psychiatrischen 'Obergutachten'. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 20, H. 1, S. 36-49.

Knoblauch, Hubert (1996): Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: Soziale Welt, Jg. 47, H. 3, S. 344-362.

Korenman, Joan/Nancy Wyatt (1996): Group dynamics in an e-mail forum. In: Herring, Susan C. (Hg.): Computer-mediated communication – linguistic, social, and cross-cultural perspectives. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, S. 225-242.

Kracauer, Siegfried (1952): The challenge of qualitative content analysis. In: Public Opinion Quarterly, Vol. 16, No. 4, S. 631-642.

Krajewski, Markus (1997): Spür-Sinn. Was heißt einen Hypertext lesen? In: Gräf, Lorenz/Markus Krajewski (Hg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web-Werk. Frankfurt/M. (u.a.): Campus, S. 60-78.

Krotz, Friedrich (1995): Elektronisch mediatisierte Kommunikation. Überlegungen zur Konzeption einiger zukünftiger Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaft. In: Rundfunk und Fernsehen, 43. Jg., H. 4, S. 445-462.

[347] Die hier angegebenen URL-Adressen wurden zuletzt vor der Drucklegung überprüft. Für ihr Auffinden zu einem späteren Zeitpunkt kann keine Gewähr übernommen werden.

Lakoff, George (1972): Hedges. In: Papers from the 8th Regional Meeting of the Chicago Linguistic Society. Chicago, Ill., S. 183-228.

Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 2., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (u.a.).

Lea, Martin/Russell Spears (1992): Paralanguage and social perception in computer-mediated communication. In: Journal of Organizational Computing, Vol. 2, No. 3-4, S. 321-341.

Lea, Martin (u.a.) (1992): „Flaming" in computer-mediated communication: Observations, explanations, implications. In: ders. (Hg.): Contexts of computer-mediated communication. New York: Harvester Wheatsheaf, S. 89-112.

Legewie, Heiner (1991): Feldforschung und teilnehmende Beobachtung. In: Flick, Uwe (u.a.) (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verl. Union, S. 189-193.

Lexikon zur Soziologie (1994). Hg. von Werner Fuchs-Heinritz (u.a.). 3., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lipparini, Andrea/Maurizio Sobrero (1994): The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks. In: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 125-140.

Luckmann, Thomas (1986): Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens. Kommunikative Gattungen. In: Neidhardt, Friedhelm (u.a.) (Hg.): Kultur und Gesellschaft. KZfSS, Sonderheft 27. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 191-211.

Lynch, Michael/Steve Woolgar (Hg.) (1988): Representation in scientific practice. In: Human Studies, Vol. 11, Nos. 2/3.

Maynard, D. W. (1989): On the ethnography and analysis of discourse in institutional settings. In: Perspectives on Social Problems, Vol. 1, S. 127-146.

Mayo, Elton (1945): The social problems of an industrial civilization. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Meier, Christoph (1997): Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Opladen: Westdeutscher Verl.

Meier, Christoph (1998): Zur Untersuchung von Arbeits- und Interaktionsprozessen anhand von Videoaufzeichnungen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 7, H. 3, S. 257-275.

Meier, Christoph (2000): Neue Medien – neue Kommunikationsformen? Strukturmerkmale von Videokonferenzen. In: Kallmeyer, Werner (Hg.): Sprache und neue Medien. Berlin (u.a.): de Gruyter, S. 195-221.

Mirchandani, Kiran (1997): Feeling and flexibility. Teleworkers` emotion work of linking home and work. In: Proceedings of the 2nd International Workshop on Telework „Building actions on ideas", Amsterdam, 2.-5. Sept. 1997, S. 414-425.

Moerman, Michael (1988): Talking culture. Ethnography and conversation analysis. Philadelphia: Univ. of Pennsylvania Press.

Moerman, Michael (1992): Life after C.A. An ethnographer´s autobiography. In: Watson, Graham/Robert M. Seiler (Hg.): Text in context. Newbury Park: Sage, S. 20-34.

Moes, Johannes (2000): Von der Text- zur Hypertextanalyse: Konsequenzen für die Qualitative Forschung (15 Absätze). In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (On-Line Journal), 1 (1). In: http://qualitative-research. net/fqa.

Mulkay, Michael (1985): Agreement and disagreement in conversations and letters. In: Text, Vol. 5, S. 201-227.

Mulkay, Michael (1986): Conversations and texts. In: Human Studies, Vol. 9, S. 303-321.

Murray D. E. (1988): The context of oral and written language: A framework for mode and medium switching. In: Language in Society, Vol. 17, S. 351-373.

Naumann, Bernd (1995): Mailbox chats: Dialogues in Electronic Communication. In: Hundsnurscher, Franz (u.a.) (Hg.): Future perspectives in dialogue analysis. Tuebingen: Niemeyer, S. 163-181.

Negroponte, Nicholas (1995): Total digital. Die Welt zwischen 0 und 1 oder Die Zukunft der Kommunikation. Hamburg: Bertelsmann (Original: Being digital. London: Hodder and Stoughten, 1995).

Nelson, Christian K. (1994): Ethnomethodological positions on the use of ethnographic data in conversation analytic research. In: Journal of Contemporary Ethnography, Vol. 23, No. 3, S. 307-329.

Nonaka, Ikujiro/Hirotaka Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.: Campus (Original: The knowledge-creating company. New York (u.a.): Oxford Univ. Press, 1995).

Novak, Andreas (1993): Ein Ethnologe in einem deutschen mittelständischen Unternehmen – Anmerkungen zur Feldforschungsideologie. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn: Holos, S. 165-193.

Oevermann, Ulrich (u.a.) (1979): Die Methodologie einer 'objektiven Hermeneutik' und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung, S. 352-434.

Pansegrau, Petra (1997): Dialogizität und Degrammatikalisierung in E-mails. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 86-104.

Philipsen, Gerry (1990/1991): Situated meaning, ethnography, and conversation analysis. In: Research on Language and Social Interaction, Vol. 24, S. 225-238.

Picot, Arnold (1993): Organisation. In: Bitz, Michael (u.a.) (Hg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2., 3. Aufl. München: Vahlen, S. 101-174.

Picot, Arnold (Hg.) (1997): Telekooperation und virtuelle Unternehmen. Heidelberg: Decker.

Picot, Arnold/Ralf Reichwald/Rolf T. Wigand (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Polanyi, Michael (1958): Personal knowledge. Towards a postcritical philosophy. Chicago: Univ. Press.

Polanyi, Michael (1966): The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Pomerantz, Anita (1984): Agreeing and disagreeing with assessments. Some features of preferred/dispreferred turn shapes. In: Atkinson, John M./John Heritage (Hg.): Structures of social action. Cambridge: Cambridge University Press, S. 57-101.

Poster, Mark (1997): Elektronische Identitäten und Demokratie. In: Münker, Stefan/Alexander Roesler (Hg.): Mythos Internet. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 147-170.

Quarterman, John S./Josiah C. Hoskins (1986): Notable computer networks. In: Communications of the ACM, Vol. 29, No. 19, S. 932-971.

Quasthoff, Uta (1997): Kommunikative Normen im Entstehen: Beobachtungen zu Kontextualisierungsprozessen in elektronischer Kommunikation. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 23-50.

Rammert, Werner (1988): Technisierung im Alltag. Theoriestücke für eine spezielle soziologische Perspektive. In: Joerges, Bernward (Hg.): Technik im Alltag. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 165-197.

Rammert, Werner (1989): Wie das Telefon in unseren Alltag kam ... Kulturelle Bedingungen einer technischen Innovation und ihrer gesellschaftlichen Verbreitung. In: Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung. Bd. 24: Telefonieren. Marburg: Jonas Verl., S. 77-90.

Rammert, Werner (1992): Wer oder was steuert den technischen Fortschritt? Technischer Wandel zwischen Steuerung und Evolution. In: Soziale Welt, Jg. 43, S. 7-25.

Reeves, Brent N./Frank Shipman (1996): Tacit knowledge. Icebergs in collaborative design. In: CSCW `96 Workshop. SIGOIS Bulletin, Vol. 17, No. 3, S. 24-33.

Rice, Ronald E. (u.a.) (1990): Individual and network influences on the adoption and perceived outcomes of electronic messaging. In: Social Networks, Vol. 12, S. 27-55.

Rice, Ronald E./F. Williams (1984): Theories of old and new: The study of new media. In: Rice, Ronald E. (u.a.) (Hg.): The new media: Communication, research and technology. Beverly Hills: Sage, S. 55-80.

Rice, Ronald E./G. Love (1987): Electronic emotion. Socioemotional content in a computer-mediated communication network. In: Communication Research, Vol. 14, No. 1, S. 85-108.

Rinaldi, Arlene H. (o. J.): The net. User guidelines and netiquette. In: http://www.fau.edu /rinaldi/net/ten.html.

Sacks, Harvey (1963): Sociological description. In: Berkeley Journal of Sociology, Vol. 8, S. 1-16.

Sacks, Harvey (1971): Das Erzählen von Geschichten innerhalb von Unterhaltungen. In: Kjolseth, Rolf/Fritz Sack (Hg.): Zur Soziologie der Sprache. KZfSS, Sonderheft 15. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 307-314.

Sacks, Harvey (1992): Lectures on conversation. 2 Bd. Hg. von Gail Jefferson. Oxford (u.a.): Blackwell.
Sacks, Harvey/Emanuel A. Schegloff/Gail Jefferson (1974): A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. In: Language, Vol. 50, S. 696-753.
Schegloff, Emanuel A. (1968): Sequencing in conversational openings. In: American Anthropologist, Vol. 70, S. 1075-1095.
Schegloff, Emanuel A. (1979): Identification and recognition in telephone conversation openings. In: Psathas, George (Hg.): Everyday language. Studies in ethnomethodology. New York: Irvington, S. 23-78.
Schegloff, Emanuel A./Harvey Sacks (1973): Opening up closings. In: Semiotica, Vol. 7, S. 289-327.
Schimank, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive. In: Seltz, Rüdiger (u.a.): (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Edition Sigma, S. 71-91.
Schmidt, Gurly (2000): Chat-Kommunikation im Internet – eine kommunikative Gattung? In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 109-130.
Schmitt, Reinhold/Dagmar Brandau/Daniela Heidtmann (1999): Gruppenstil in Arbeitsmeetings. In: Sprachreport, 15. Jg., H. 1, S. 20-25.
Schmitz, Joseph/Janet Fulk (1991): Organizational colleagues, media richness, and electronic mail. A test of the social influence model of technology use. In: Communication Research, Vol 18, No. 4, S. 487-523.
Schmitz, Ulrich (1997): Schriftliche Texte in medialen Kontexten. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 131-158.
Schmitz, Ulrich (1998): Technisierte Restriktion und multimedialer Überfluß als gegenläufig produktive Tendenzen der Sprachentwicklung durch Computer. In: Holly, Werner/Bernd Ulrich Biere (Hg.): Medien im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 221-236.
Schmutzer, Rupert (1997): Vorstellungen über die Merkmale und die Folgen von neuen Medien. In: Gräf, Lorenz/Markus Krajewski (Hg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web. Frankfurt/M.: Campus, S. 216-234.
Schub von Bossiazky, Gerhard (1996): Vom vernetzten zum virtuellen Unternehmen. In: Bollmann, Stephan (Hg.): Kursbuch Neue Medien. Mannheim: Bollmann Verl., S. 280-291.
Schütz, Alfred (1971): Gesammelte Aufsätze. Bd. 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Nijhoff.
Segal, Nick (1987): Some issues in the start-up and growth of high technology firms. In: Gestion 2000, Vol. 3, No. 6, S. 45-61.
Selting, Margret (u.a.) (1998): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT). In: Linguistische Berichte, Jg. 34, H. 173, S. 91-122.
Selting, Margret/Volker Hinnenkamp (1989): Einleitung: Stil und Stilisierung in der Interpretativen Soziolinguistik. In: Hinnenkamp, Volker/Margret Selting (Hg.): Arbeiten zur interpretativen Soziolinguistik. Tübingen: Niemeyer, S. 1-23.
Sharrock, Wesley W./Digby Anderson (1979): Directional hospital signs as sociological data. In: Information Design Journal, Vol. 1, No. 2, S. 81-94.
Short, J./E. Williams/B. Christie (1976): The social psychology of telecommunications. London: Wiley.
Sieber, Pascal (o. J.): Virtual organizations. Static and dynamic powerpoints. In: http://www.virtual-organization.net.
Silverman, David/Jaber F. Gubrium (1994): Competing strategies for analyzing the contexts of social interaction. In: Sociological Inquiry, Vol. 64, S. 179-198.
Soeffner, Hans-Georg (1989): Prämissen einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. In: ders.: Auslegung des Alltags – der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 66-97.
Sondheim, Alan (o. J.): Cybercultur – „Netiquette“. In: http://www.vrx.net.au/vrx/cyberdex /about/net.html.
Spitzer, M. (1986): Writing style in computer conferences. In: IEEE Transactions of Professional Communication PC, Vol. 29, No. 1, S.19-22.

Sproull, Lee/Sarah B. Kiesler (1986): Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. In: Management Science, Vol. 32, S. 1492-1512.
Sproull, Lee/Sara B. Kiesler (1991): Connections: New ways of working in the networked organisation. Cambridge, MA: MIT Press.
Stegbauer, Christian (1995): Electronic mail und Organisation: Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien. Göttingen: Schwartz.
Storrer, Angelika (2000a): Was ist „hyper" am Hypertext? In: Kallmeyer, Werner (Hg.): Sprache und neue Medien. Berlin (u.a.): de Gruyter, S. 222-252.
Storrer, Angelika (2000b): Schriftverkehr auf der Datenautobahn: Besonderheiten der schriftlichen Kommunikation im Internet. In: Voß, G. Günther/Werner Holly/Klaus Boehnke (Hg.): Neue Medien im Alltag. Opladen: Leske und Budrich, S. 151-175.
Tannen, Deborah (1994): Gender gap in cyberspace. In: Newsweek, May 16, S. 52-53.
Tapscott, Don (1996a): Das intervernetzte Unternehmen. In: Bollmann, Stephan (Hg.): Kursbuch Internet. Mannheim: Bollmann Verl., S. 192-216.
Tapscott, Don (1996b): Die digitale Revolution. Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft. Wiesbaden: Gabler (Original: The digital economy. New York: McGraw-Hill, 1996).
Telekooperation – Strukturen, Dynamik und Konsequenzen elektronisch vermittelter kooperativer Arbeit in Organisationen. Projektübersicht und Arbeitspapiere. In: http://www.uni-giessen.de/~g31047.
Terasaki, Alene K. (1976): Pre-announcement sequences in conversation. In: Social Science Working Paper, No. 99. School of Social Sciences, University of California, Irvine.
Teufel, Stephanie (u.a.) (Hg.) (1995): Computerunterstützung für die Gruppenarbeit. Bonn (u.a.): Addison-Wesley-Verl.
Thimm, Caja/Heidi Ehmer (2000): „Wie im richtigen Leben ...". Soziale Identität und sprachliche Kommunikation in einer Newsgroup. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 220-239.
Torode, Brian (1992): Current work in ethnomethodology/conversation analysis. A report. In: Discourse Analysis Research Group Newsletter, Vol. 8, No. 2, S. 7-13.
Trauth, Eileen M./Leonard M. Jessup (2000): Understanding computer-mediated discussions. Positivist and interpretive analysis of group support system use. In: MIS Quarterly, Vol. 24, No. 1, S. 43-79.
Trevino, Linda K./Richard L. Daft/Robert H. Lengel (1990): Understanding managers media choices: a symbolic interactionist perspective. In: Fulk, Janet/Charles Steinfield (Hg.): Organizations and communication technology. Newbury Park, CA (u.a.): Sage, S. 71-94.
Turkle, Sherry (1995): Life on the screen. Identity in the age of the internet. New York (u.a.): Simon and Schuster.
Uhlirova, Ludmila (1994): E-mail as a new subvariety of medium and its effects upon the message. In: Cmejrkova, Svéetla (u.a.) (Hg.): The syntax of sentence and text. Amsterdam: Benjamins, S. 273-282.
Vogelgesang, Waldemar (2000): „Ich bin, wenn ich spiele". Ludische Identitäten im Netz. In: Thimm, Caja (Hg.): Soziales im Netz. Sprache, Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 240-259.
Vries, Michael de (o. J.): Das virtuelle Unternehmen – hohle Phrase oder eierlegende Wollmilchsau des Organization Designs? In: http://www.uni-wh.de/de/wiwi/virtwirt/ unterneh/devries.htm.
Wagner, Jörg (1997): Sprachliche Konventionen in der Mensch-Computer-Interaktion. In: Weingarten, Rüdiger (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 185-214.
Walther, Joseph B./Judee K. Burgoon (1992): Relational communication in computer mediated interaction. In: Human Communication Research, Vol. 19, No. 1, S. 50-88.
Wehner, Josef (1997a): Interaktive Medien – Ende der Massenkommunikation? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 26, H. 2, S. 96-114.
Wehner, Josef (1997b): Medien als Kommunikationspartner. Zur Entstehung elektronischer Schriftlichkeit im Internet. In: Gräf, Lorenz/Markus Krajewski (Hg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web. Frankfurt/M.: Campus, S. 125-149.
Weick, Karl. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Original: The social psychology of organization, 1969).

Weingarten, Rüdiger (1997): Textstrukturen in neuen Medien. In: ders. (Hg.): Sprachwandel durch Computer. Opladen: Westdeutscher Verl., S. 215-237.

Weingarten, Rüdiger/Reinhard Fiehler (1988): Technisierte Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verl.

Weisenbacher, Uwe/Tilman Sutter (1997): Virtuelle Interaktion. In: Ästhetik und Kommunikation, Jg. 26, H. 96, S. 38-47.

Wilkins, Harriet (1991): Computer talk. Long distance conversations by computer. In: Written Communication. Vol. 8, No. 1, S. 56-78.

Willke, Helmut (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, H. 3, S. 161-177.

Wilson, Thomas. P. (1991): Social structure and the sequential organization of interaction. In: Boden, Deirdre/Don H. Zimmerman (Hg.): Talk and social structure. Berkeley: Univ. of California Press, S. 22-43.

Wittel, Andreas (2000): Ethnography on the move. From field to net to Internet (23 paragraphs). In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative social Research (On-Line-Journal), 1(1). In: http://qualitative-research.net/fqa.

Wolff, Stephan (1995): Text und Schuld. Die Rhetorik psychiatrischer Gerichtsgutachten. Berlin: de Gruyter.

Woolgar, Steve (1980): Discovery. Logic and sequence in a scientific text. In: Knorr, Karin D. (u.a.) (Hg.): The social process of scientific investigation. Sociology of the Sciences Yearbook, Vol. 4. Boston/Dordrecht: Reidel Publ., S. 239-268.

Wyss, Eva Lia (1999): Iconicity in the digital world. An opportunity to create a personal image? In: Nänny, Max/Olga Fischer (Hg.): Form miming meaning. Iconicity in language and literature. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, S. 285-304.

Yearley, Steven (1981): Textual persuasion. The role of social accounting in the construction of scientific arguments. In: Philosophy of the Social Sciences, Vol. 11, S. 409-435.

Ziv, Oren (1996): Writing to work: how using e-mail can reflect technological and organizational change. In: Herring, Susan C. (Hg.): Computer-mediated communication. Linguistic, social, and cross-cultural perspectives. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, S. 243-263.

17 Anhang

17.1 Trankriptionskonventionen

Die verwendeten Transkriptionskonventionen orientieren sich weitgehend am Gesprächsanalytischen Transkriptionssystem (GAT).[348] Die Wiedergabe von Videoausschnitten erfolgt in einer Partiturschreibweise: In der ersten Zeile wird die jeweils sprechende Person wiedergegeben, in der zweiten Zeile wird der Inhalt des Computerbildschirms beschrieben, die dritte Zeile – mit „Split-Screen“ bezeichnet – umfasst das Geschehen am Arbeitsplatz. Unter „Sonstiges“ werden Phänomene aufgenommen, die zur selben Zeit im Hintergrund ablaufen (im Video nur hörbar, jedoch nicht sichtbar). Zur Abgrenzung der verschiedenen Quellen wird die Beschreibung des Geschehens auf dem Computerbildschirm mit einer Schattierung versehen.

(A) Verlaufsstruktur

A: ges [tern. B: [un wa] s is	Beginn und Ende überlappender Äußerungen werden von Winkeln angezeigt
A: echt?=	schneller, unmittelbarer Anschluss neuer Einheiten bzw. auch
B: =jaja. ich=	Darstellung einer kontinuierlichen Äußerung über den Zeilen-
B: =weiß auch warum	umbruch hinweg
und=äh	Verschleifung innerhalb einer Äußerungseinheit
was ha'	Abbruch einer Äußerung durch Glottalverschluss
(.)	Mikropause/gerade noch wahrnehmbare Diskontinuität
(-),(- -), (- - -)	Schweigephasen von ca. 0,25 / 0,5 / 0,75 Sekunden
(1,5)	Schweigephase von ca. 1,5 Sekunden

(B) Charakteristika der Äußerungsrealisation

a) Tonhöhenbewegung am Ende von Einheiten

genau wie wir.	stark fallende Intonation
genau wie wir;	schwächer fallende Intonation
genau wie wir-	Gleichbleibend
genau wie wir,	schwächer steigende Intonation
genau wie wir?	stark steigende Intonation
/ach \nee.	auffälliger Tonhöhensprung nach oben und unten

b) Betonung / Akzentuierung

NEIn	Großbuchstaben repräsentieren Betonungen/Akzente (generelle Kleinschreibung von Worten)

[348] Vgl. dazu Selting u.a. (1998).

c) Lautdehnung

o:ch, ra::dio	Dehnung des vorhergehenden Lautes je nach Länge

d) Lautstärke und Sprechgeschwindigkeit

<<f>gestern nicht>	forte, laut
<<ff>gestern nicht>	fortissimo, sehr laut
<<p>gestern nicht>	Piano, leise
<<pp>gestern nicht>	pianissimo, sehr leise
<<all>gestern nicht>	allegro, schnell
<<len>gestern nicht>	Lento, langsam
<<cresc>gestern nicht>	crescendo, lauter werdend
<<dim>gestern nicht>	diminuendo, leiser werdend
<<acc>gestern nicht>	accelerando, schneller werdend
<<rall>gestern nicht>	rallentando, langsamer werdend

(C) Weitere lautliche Phänomene

.h, .hhh	hörbares Einatmen durch den Mund je nach Dauer
h, hhh	hörbares Ausatmen je nach Dauer
g(h)en(h)au	Aspiration bzw. Lachpulse innerhalb eines Wortes
heheh hah	Lachen
((Husten))	Lautliche Phänomene, die nicht verschriftet werden können,
((Geräusch))	werden in doppelte Klammern gesetzt

(D) Interpretierende Kommentare

<nä:: wieso.> (.) das	Kommentare zur Realisierung einer Handlung werden entsprechend ihrer Reichweite mit Winkel markiert und in einer darunter liegenden Zeile formuliert
<entrüstet >	
<un dann wollt er net >	
<mit brüchiger Stimme>	

(E) Unsicherheiten, Auslassungen

al(s)o, (sogar)	Laut oder Wort nicht eindeutig zu hören
(klauen#clown)	Alternative Hörarten
...	Auslassung innerhalb einer Äußerung / Zeile
.	Auslassung längerer Passagen
.	
.	

(F) Sonstige Zeichen

->	Verweis auf eine im Text behandelte Transkriptzeile

17.2 Glossar

Administrator
: Person, die ein Netzwerk verwaltet und organisiert

Bookmarks
: Lesezeichen zum Abspeichern von Internet-Adressen

Browser
: Navigationsprogramm, um HTML-Dokumente auf dem lokalen Rechner darzustellen

Bulletin Board System (BBS)
: Sogenannte „Schwarze Bretter“ im Internet / Intranet, die Informationen zu verschiedenen Themenbereichen enthalten und in denen man Nachrichten menügeführt lesen sowie für andere TeilnehmerInnen hinterlassen kann

Buttons
: einerseits Flächen eines Programms, über die eine Aktion durchgeführt werden kann, andererseits kleine quadratische Werbeflächen eines Browsers

Chat
: Online-Gespräch

Download
: Herunterladen von Informationen aus einem Netzwerk auf den lokalen Rechner eines Anwenders

FAQ
: Frequently Asked Questions; besteht aus einer Zusammenstellung häufig gestellter Fragen einzelner AnwenderInnen zu einem bestimmten Thema mit den entsprechenden Antworten

Firewall
: Schutzmechanismus, der ein unternehmenseigenes Intranet vor unberechtigtem Zugriff schützt

Flame
: gegen die Netiquette verstoßende Nachricht

Frame
: eigenständiger Teilbereich eines Browser-Fensters

FTP
: File Transfer Protocol, Protokoll zum Übertragen von Dateien in einem Netzwerk

Gästebuch
: Möglichkeit der Kommunikation zwischen den Besuchern einer Netzseite und deren Anbieter

Hacker
: Personen, die unerlaubt in elektronische Systeme eindringen

Header
: Der „Kopf“ einer E-Mail mit Angaben zum Absender und zur Absendezeit

Heavy User
: AnwenderInnen, die die neuen Kommunikationstechnologien intensiv und häufig nutzen

Homepage
: Titelblatt mehrerer zusammengehörender Informationsseiten im Internet

HTML
: Hypertext Markup Language, Standard-Seitenbeschreibungssprache, mit der Dateien im Internet gespeichert werden

Hyperlink
: Querverweis in einer Webseite zu anderen Informationen im Netzwerk

IRC
: Internet Relay Chat

Light User
: AnwenderInnen, die die neuen Kommunikationstechnologien nicht sehr intensiv bzw. häufig nutzen

Link
: Abkürzung für Hyperlink (Querverweis in einer Webseite); unter Linken wird das Aufsuchen der verschiedenen Seiten verstanden

Logfile
Datensatz, der den Inhalt als auch die Vermittlungsdaten einer elektronischen Nachricht speichert
Lurken
stille Teilnahme an einer elektronisch vermittelten Kommunikation
MUD
Multi-User-Dungeon, ein textbasiertes Rollenspiel
Netiquette
Verhaltensregeln im Internet
Newbies
AnwenderInnen, die im Umgang mit den neuen Kommunikationstechnologien noch nicht so vertraut sind
Oldbies
AnwenderInnen, die aufgrund eines schon länger bestehenden und / oder intensiveren Zugangs im Umgang mit den neuen Kommunikationstechnologien vertraut sind
Posten
aktive Teilnahme (über das Senden von Beiträgen) an einer elektronisch vermittelten Gesprächsrunde
Provider
Organisation, die Einwählpunkte ins Internet bereitstellt
Pull
eigenständiges Herunterladen von Daten
Push
Daten werden automatisch zum Anwender übertragen
Quoting
Zitierverfahren bzw. die markierte Übernahme von Text aus einer zuvor erhaltenen E-Mail
Reply
Beantwortung einer E-Mail unter Verwendung der Ursprungsnachricht
Scrollen
Auf- und Abbewegung auf einer HTML-Seite über die an den Seiten befindlichen Bildlaufleisten
Server
Knotenpunktrechner bzw. Zentralcomputer eines Netzwerkes, der die Verbindung für Benutzer herstellt
Smiley
graphostilistisches Mittel für Gefühlsäußerungen, das um 90° gedreht zu lesen ist

Subject line
Betreffzeile
Thread
Diskussionsverlauf von Nachrichten, die zum selben Thema veröffentlicht wurden
URL
Uniform Resource Locator, vollständige Angabe einer Internet-Adresse
Virus
Programm, das die Hard- oder Software eines Computers beschädigen kann