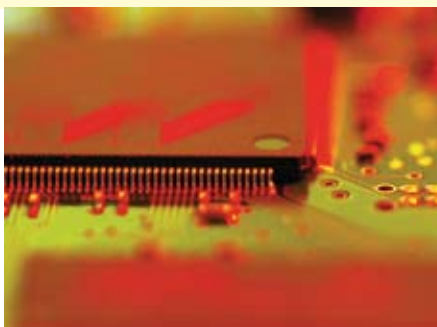


careers@communication

Digitalisierte Kommunikation in Unternehmen
Karrierehindernis oder Karrierechance für Frauen?



Autorinnen:
Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christiane Funken
Dipl.-Soz.ⁱⁿ tech. Cosima Ingenschay
Aline Oloff, M. A.
Institut für Soziologie – Technische Universität Berlin



Impressum:

careers@communication
Digitalisierte Kommunikation in Unternehmen –
Karrierehindernis oder Karrierechance für Frauen?

Eine Studie von fFORTE academic und w-fFORTE –
Wirtschaftsimpulse von Frauen in Forschung und Technologie

fFORTE academic ist ein Programm des Bundesministeriums
für Wissenschaft und Forschung.

w-fFORTE ist ein Programm des Bundesministeriums für
Wirtschaft und Arbeit.

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christiane Funken
Dipl.-Soz.ⁱⁿ tech. Cosima Ingenschay
Aline Oloff M. A.
Institut für Soziologie, Technische Universität Berlin
Straße des 17. Juni 135, 10623 Berlin, Deutschland

November 2008

Copyright 2008 by:

Herausgeberin, Medieninhaberin und Herstellerin:
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG)
Sensengasse 1, 1090 Wien
Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen,
fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art oder der Nach-
druck, auch von Auszügen, liegen ausschließlich bei der Herausge-
berin.

Fotonachweis: www.photocase.de

Grafik und Gestaltung: Paul Weihs | vol.1

Redaktion:

Mag.^a Ursula Brustmann (BMWF)
Mag.^a Sabine Pohoryles-Drexel (BMW),
Dipl.-Ing.ⁱⁿ Susanne Reithofer (FFG)

Download:

www.w-fforte.at

**fFORTE academic:
Mehr Vielfalt in Forschung und Lehre**

Karrierespекtiven für exzellente Forscherinnen

fFORTE academic fördert das Potenzial von hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Technikerinnen, in der akademischen ebenso wie in der außeruniversitären Forschung. Das Programm unterstützt Frauen in männerdominierten Wissenschaftsbereichen und baut Zugangsbarrieren im Karriereverlauf ab. fFORTE academic ist ein Programm des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung und reiht sich ein in eine seit den Siebzigerjahren bestehende Tradition von Frauenfördermaßnahmen des Ressorts. Es hilft mit, den Doktorandinnen-Anteil in Naturwissenschaft und Technik zu erhöhen, stärkt Selbstpräsentation, Kommunikation und Führungskompetenz und bringt mehr hoch qualifizierte Frauen an technischen und naturwissenschaftlichen Universitäten in Führungspositionen. fFORTE academic öffnet männliche Fachkulturen für Frauen und erweitert deren Karriereperspektiven auch in der internationalen Forschung.

Diese Publikation ist im Rahmen des fFORTE academic Forschungsprogramms entstanden. Die Maßnahme fördert fächerübergreifende Forschung zum Thema Gender und Technik im Lichte aktueller Technologieentwicklung. Deren Auswirkung auf die aktuellen beruflichen Herausforderungen für Frauen und auf Fragen der Chancengleichheit wird kritisch untersucht. Vorliegende Studie soll die diesbezügliche Wissensbasis erweitern. fFORTE academic ist eingebettet in die Dach-Initiative fFORTE („Frauen in Forschung und Technologie“), die von den vier Ministerien BMUKK, BMWF, BMVIT und BMWA getragen wird.

Mehr unter: www.fforte.at



**w-fFORTE – Wirtschaftsimpulse von
Frauen in Forschung und Technologie**

Frauen am Brennpunkt von Wirtschaft und Forschung

Das Frauenförderungsprogramm w-fFORTE, „Wirtschaftsimpulse von Frauen in Forschung und Technologie“ stärkt Karriereoptionen für Forscherinnen in männerdominierten Wissenschafts- und Technologiebranchen. Es intensiviert die Kontakte zwischen hoch qualifizierten Expertinnen und Unternehmen und wirkt der Unterrepräsentation von Frauen in den FTEI-Programmen (Forschung, Technologie, Entwicklung, Innovation) entgegen. w-fFORTE wird von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft – der nationalen Förderstelle für wirtschaftsnahe Forschung in Österreich – im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit umgesetzt. Es wendet sich an Selbstständige, Managerinnen, Ingenieurinnen und Erfinderinnen in Technik und Naturwissenschaft.

Diese Publikation ist im Rahmen der w-fFORTE-Aktionslinie Knowledge Base entstanden. Dieses Programm gibt wissenschaftliche Studien wie die nun vorliegende zum zeitgemäßen Berufsbild von Frauen in Naturwissenschaft und Technik in Auftrag. Ein weiterer Fokus betrifft Zukunftsthemen der Forschungs- und Technologiepolitik aus weiblicher Perspektive. Durch die Erweiterung von Grundlagenwissen in Genderfragen werden neue Sichtweisen zum Innovationspotenzial von Frauen in Forschung und Technologie gewonnen. w-fFORTE ist eingebettet in die Dach-Initiative fFORTE, die von den vier Ministerien BMUKK, BMWF, BMVIT und BMWA getragen wird.

Mehr unter: www.w-fforte.at



Neue Medien und Frauenkarrieren: Was Vier-Augen-Gespräche der E-Mail voraus haben

Wir leben heute mehr denn je in einer Wissensgesellschaft, die sich immer vielfältiger und rascher elektronischer Kommunikationsformen bedient. Neue Medien wie E-Mail, Intranet-Foren oder SMS gewinnen zunehmend an Stellenwert in Unternehmen. Karrieren orientieren sich danach, ob man WissensträgerIn ist und ob es gelingt, sich als WissensträgerIn im Sinne von Selbstmarketing im Unternehmen zu präsentieren und den Umgang mit neuen Medien karriereadäquat zu nutzen. Die Kommunikationsstrategien von Männern und Frauen in Zusammenhang mit elektronischen Medien sind jedoch sehr unterschiedlich. Welchen Einfluss haben also die neuen Medien auf die Karrierewege von Frauen und Männern? Das zu untersuchen ist das Ziel vorliegender Studie.

Wissen mit der eigenen Person verknüpfen

Häufig divergieren Kommunikationsstrategien nach Geschlecht: Frauen geben ihr Wissen bevorzugt in schriftlichen Berichten, per E-Mail oder formalisiert in Gremien weiter. Außerdem neigen sie dazu, ihre Arbeit als Teamergebnis zu präsentieren, so dass ihre persönliche Leistung nicht identifiziert werden kann. Männer bevorzugen hingegen eine personalisierte Informationspolitik, indem sie z. B. das Management im Gespräch unter vier Augen

informieren. Auf diese Weise wird das vermittelte Wissen direkt an ihre Person gekoppelt und dient fortan der eigenen Positionierung im Gratifikationssystem. Der Einzug, den neue Medien in die Unternehmen erhalten haben, wirkt sich also nicht unbedingt zum Vorteil von Frauen aus.

Telekommunikation für die eigene Karriere nutzen

Diese Entwicklungen werfen neue Fragestellungen auf. Die Frauenimpulsprogramme w-ffORTE des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und fFORTE academic vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung möchten die Karriereperspektiven von Frauen in Forschung und Technologie erweitern, denn immer noch liegt der Anteil von Forscherinnen in Führungspositionen bei unter zehn Prozent. Vorliegende Untersuchung wurde gemeinsam in Auftrag gegeben. Interessiert hat uns, wie neue Medien die karriererelevanten Kommunikationsstrategien von Frauen beeinflussen und inwieweit die bereits vorhandenen Effekte des „Glass-Ceiling“ durch weibliche Nutzungspraktiken verstärkt oder abgeschwächt werden. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollen Strategien für eine mediengerechte Kommunikation entwickelt werden, die die Karrierechancen von Frauen unterstützen.

Mag.^a Ursula Brustmann
Programmverantwortliche fFORTE academic
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung

Mag.^a Sabine Pohoryles-Drexel
Programmverantwortliche w-ffORTE
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Digitalisierte Kommunikation in Unternehmen

Karrierehindernis oder Karrierechance für Frauen?

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Arbeitsorganisationen	8
	2.1 Begriffsbestimmung	8
	2.2 Organisiertes Handeln - Handeln in Organisationen	9
	2.3 Organisation als Regulierung und Ermöglichungsbedingung von Kommunikation und Karrieren	12
	2.4 Wandel von Arbeitsorganisationen	13
	2.5 Resümee	15
3	Kommunikation in Arbeitsorganisationen	16
	3.1 Innerbetriebliche Kommunikation	16
	3.2 (In-)Formalität	17
	3.3 Technisch vermittelte Kommunikation in Unternehmen	19
	3.4 Folgen der Technisierung von Kommunikation in Organisationen	25
	3.5 Resümee	31
4	Karriere	32
	4.1 Karrierebegriff	32
	4.2 Forschung zu Berufskarrieren	33
	4.3 Karriererealitäten	33
	4.4 Karrierebedingungen	35
	4.5 Praxis: Karriere <i>machen</i>	41
	4.6 Resümee	44
5	Fragestellung und Konzeption der Untersuchung	45
	5.1 Veränderte Arbeitsinhalte führen zu veränderter Arbeitsorganisation	45
	5.2 Kommunikation in Arbeitsorganisationen findet technisch vermittelt statt	46
	5.3 Kommunikation ist ein karriererelevanter Vorgang	47
	5.4 Konzeption der Untersuchung	49
6	Darstellung der Ergebnisse	50
	6.1 Ergebnisse der Untersuchung	50
	6.2 Karriere	53
	6.3 Kommunikation	57
7	Diskussion der Ergebnisse	69
	7.1 Wandel und Beständigkeit	69
	7.2 Technisch vermittelt kommunizieren und arbeiten	71
	7.3 Technisch vermittelte Karrieren?	72
	7.4 Gendered Substructures reloaded	73
8	Literatur	74

Angesichts des mittlerweile weit verbreiteten Einsatzes von meist computerbasierten informations- und kommunikationstechnischen Lösungen in Unternehmen und ihrer weitreichenden Folgen für die Beschäftigten ist es höchst erstaunlich, dass weder die Kommunikations- und Medienwissenschaft noch die Techniksoziologie oder die Organisationsforschung den Einsatz des Computers in Organisationen und seine Auswirkungen auf die (inner-)betriebliche Kommunikation ins Zentrum ihrer Interessen rücken.

Auch berücksichtigt keine der genannten Forschungsrichtungen, dass Kommunikation in Arbeitsorganisationen, die sich heutzutage dem globalen Wettbewerb stellen müssen und deshalb zunehmend wissensbasiert sind, hochgradig karriererelevant ist. Denn besonders bei Medien, also der Technisierung von symbolischen Prozessen (wie Kommunikation), ist ein komplexes Wechselspiel zwischen Technik (als Teil der Organisationsstruktur) und Anwendung (als Handlung in diesen Strukturen) zu beobachten. Damit wird deutlich, dass technisierte Organisiertheit nicht primär an regulativen Grundmechanismen festzumachen ist, sondern an den mehr oder weniger einflussreichen Interpretationsleistungen und -chancen einzelner Akteursgruppen (vgl. u. a. Brosziewski 2002, Funken 1997: 2001).

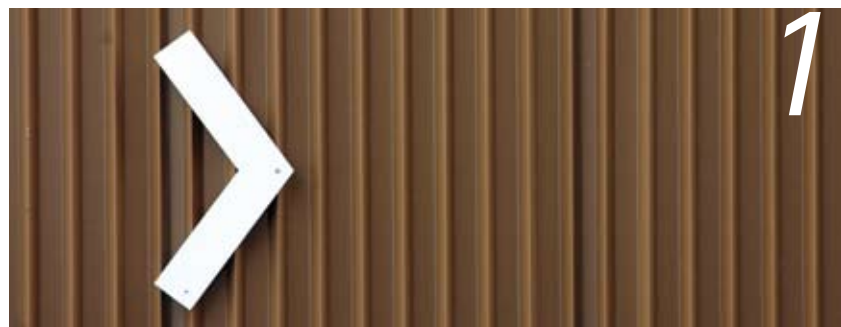
Insbesondere bei der Untersuchung der innerbetrieblichen Kommunikation per Computer kommt es also darauf an, den strukturell verankerten Eigensinn der jeweiligen Anwendermilieus im Umgang mit informations- und kommunikationstechnologischen Angeboten abzuschätzen und seine Bedeutung für Karrierestrategien und -chancen auszuleuchten.

Die Entscheidung, medienbasierte Kommunikationsstrategien ausgerechnet hinsichtlich ihrer Relevanz für Karriere zu untersuchen und danach zu fragen, ob es hier Unterschiede zwischen Frauen und Männern gibt, wurde zunächst durch zwei Beobachtungen veranlasst:

1. Kommunikationsmedien sind ins Blickfeld der Soziologie geraten, weil sie einerseits für Innovation und Fortschritt stehen, andererseits aber bestimmte gesellschaftliche Probleme verschärfen oder selbst zu einem neuartigen Problem werden. Diese Paradoxie lässt sich deutlich am Einfluss der luK-Technologien auf Organisationsstrukturen und -handeln beobachten und schlägt sich besonders stark bei den unternehmensinternen und -externen Kommunikationsprozessen nieder. Offenbar kommt es im Zuge der funktionalen Differenzierung und Virtualisierung von Arbeitsorganisationen, welche eigenständige Bereiche mit gesonderten Aufgaben und neuen Beobachtungsweisen schafften, zu einer veränderten Wechselwirkung zwischen organisationalen Strukturen und Akteuren, bei denen Medien eine neue, bedeutende Rolle einnehmen.

Diese mediale „Macht“ und ihre Verortung im Organisationsgeschehen standen im Zentrum unseres Interesses. Ob nämlich der Einsatz der luK-Technologien strukturinnovative oder strukturkonservierende Wirkungen zeigt und damit auch (karriererelevante) individuelle Handlungsräume entweder eröffnet oder aber verriegelt, hängt maßgeblich davon ab, wie sich das gegenseitige Wechselverhältnis von Struktur und Handlung im Arbeitsalltag objektiviert. Da nämlich weibliche und männliche AkteurInnen in einer segregierten Arbeitswelt zumeist höchst ungleich mit Handlungsmacht ausgestattet sind, können sie den durch Technik implementierten Handlungsspielraum mehr oder weniger effektiv nutzen.

Einleitung



2. Durch die veränderten Arbeitsprozesse und -organisationen setzen sich alternative Karrieremuster als Erweiterung und Erneuerung des klassischen Karriereweges durch. Gleichzeitig werden Karrieren in Unternehmen nicht länger nur gefördert, sondern sie werden auch „gemacht“. Indem Karrieren heutzutage von den Beschäftigten selbst aktiv und bewusst hergestellt werden (müssen), geraten auch die Mittel der Karrierestrategien ins Blickfeld, d. h. die Informations- und Kommunikationspolitik.

Ob und wie Kommunikation für Karriere Zwecke instrumentalisiert wird, welche Medien hierzu eingesetzt und in spezieller Weise genutzt werden und ob bzw. inwieweit Frauen und Männer sich in dieser medialisierten Informationspolitik unterscheiden, war entsprechend ein weiterer Fokus unserer Fragestellung, denn – wie oben ausgeführt – werden je nach strukturinnovativer oder strukturkonservierender Medienwirkung unterschiedliche karrierestrategische Kommunikationsräume entweder eröffnet oder aber verriegelt. Dies heißt konkret, ob karriererelevante Leistungen überhaupt kommunizierbar sind und damit sichtbar gemacht werden können, hängt unabdingbar vom Handlungsspielraum der jeweiligen Nutzungsgruppe ab.

Die Zusammenführung der beiden erkenntnisleitenden Fragen, die den Einfluss der Medien auf strukturell verankerte Kommunikationsprozesse einerseits und seine zentrale Bedeutung für die Karrierestrategien und -chancen bestimmter Nutzungsgruppen andererseits erfassen will, fußt auf der Erkenntnis, dass technologische Implementation nicht durchgängig innovativ ist. Gleichermaßen – so unsere Annahme – vermag sie strukturell verankerte Ausgrenzungs- und Selektionsmechanismen zu konservieren, die üblicherweise aufgrund von Geschlecht, Alter oder auch Herkunft greifen.

Die von uns gewählte, doppelt gefasste Herangehensweise erfordert eine Disziplinen übergreifende Perspektive, denn:

Die Kommunikations- und Medienwissenschaft konzentriert sich bei der Beobachtung unternehmerischer Kommunikation vornehmlich auf externe Kommunikation, die zumeist unter den Stichworten Marketing, Public oder Investor Relations gehandelt wird. Den Einsatz des Computers in Organisationen nimmt sie dabei nur zögerlich zur Kenntnis, verharrte sie doch lange in der Trennung zwischen Massen- und Individualkommunikation.

Die sozialwissenschaftliche Technikforschung tat sich wiederum mit den Medien schwer, auch wenn sie sich schon früh mit der Genese von kommunikationstechnischen Systemen wie etwa dem Telefon, der Telekommunikation oder Bildschirmtextsystemen beschäftigte. Die Studien zu LuK-Technologien in Unternehmen beschreiben vornehmlich die Grenzen und Möglichkeiten der Standardisierbarkeit und Steuerbarkeit von Arbeit (z. B. durch Planungssysteme, Experten- oder Informationssysteme). Damit unterstellen sie stillschweigend, dass auch die internen Kommunikationsprozesse mittels Technik optimierbar seien, bzw. dass die Kommunikationsprozesse sämtlicher Organisationsmitglieder (ungeachtet ihrer Tätigkeitsprofile und Positionen) durch die Bereitstellung technischer Infrastrukturen einem reibungslosen Informationsfluss zugeführt werden können.

Die Organisationsforschung wiederum interessiert sich kaum für den Einsatz von (Kommunikations-)Technik in Organisationen, was wiederum daran liegen mag, dass Kommunikation in Tayloristisch organisierten Arbeitsprozessen im Prinzip lediglich als

Anzeichen von Störung gilt und deshalb für die Beobachtung von Organisiertheit scheinbar unwichtig ist. Der bedeutungsvolle Wandel der unternehmerischen Kommunikation in wissensbasierten Organisationen hingegen wurde bislang nur unzureichend registriert, fordert er doch unabdingbar auch ein gewandeltes Arbeits- und Organisationsverständnis. Erstaunlicherweise aber fragt auch eine gendersensible Organisationssoziologie nicht danach, ob und wie die technisch unterstützte Vorstrukturierung spezifischer Arbeits- bzw. Kommunikationsprozesse in einer segregierten Arbeitswelt für Frauen und Männer jeweils unterschiedliche Rahmungen setzt, weil Organisationsstrukturen höchst ungleiche Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern produzieren.

In der vorliegenden empirischen Untersuchung wurde deshalb eine Disziplinen übergreifende Sichtweise eingenommen und aus einer gendersensiblen organisations-, karriere-, und kommunikationssoziologischen Perspektive nach den

- karriererelevanten Kommunikationsmotiven, -routinen und -möglichkeiten der Akteure und nach den
- akteursspezifischen Einschätzungen der kommunikations- und karriererelevanten organisationalen Strukturen

gefragt.

Die folgende Darstellung der Studie gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil:

Im zweiten Kapitel wird eine organisationssoziologische Einordnung von Wirtschaftsunternehmen vorgenommen. In Anlehnung an Anthony Giddens gehen wir davon aus, dass Organisationsstrukturen das Handeln der Akteure gleichermaßen ermöglichen wie einschränken können. Aus dieser Perspektive lässt sich ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis von technisch induzierten organisationalen Strukturen und individuellen Handlungsmotiven und -möglichkeiten rekonstruieren, die wiederum an Macht gebunden sind. Macht – so Crozier/Friedberg – ist Grundlage jeglichen organisierten Handelns, so dass Macht und Organisation untrennbar miteinander verbunden sind. Indem nämlich organisationale Strukturen und Regeln das Handeln in bestimmten Bereichen planbarer und absehbarer machen als in anderen, eröffnen sie gleichermaßen Handlungszonen, um die herum sich Machtbeziehungen entwickeln können.

Im dritten Kapitel erfolgt eine medientheoretische Verortung der technisch induzierten Kommunikation, der zunächst eine Beschreibung von innerbetrieblicher Kommunikation vorausgeht. Diese hat durch den Wandel der Arbeitswelt und die veränderten Organisations- und Arbeitsstrukturen eine grundlegend neue Funktion für Unternehmen und MitarbeiterInnen erhalten. Kommunikation wird nicht länger als arbeitsvorbereitend oder -begleitend verstanden, sondern als Arbeit selbst. Allerdings zeitigt die Informatisierung der Kommunikationsprozesse je nach Arbeitstypus unterschiedliche Effekte, welche auch die subjektiven Leistungen ihrer Akteure unterschiedlich sichtbar werden lässt.

Im vierten Kapitel wird zunächst der Wandel von klassischen Aufstiegskarrieren hin zu alternativen Karrieren nachgezeichnet. Hierbei gehen wir davon aus, dass Beschäftigte heute als sogenannte „Arbeitskraftunternehmer“ ihre Berufslaufbahnen strategisch planen und umsetzen. Hierzu müssen sie ihre Leistungen gut

sichtbar machen, um sich für eine Beförderung zu platzieren.

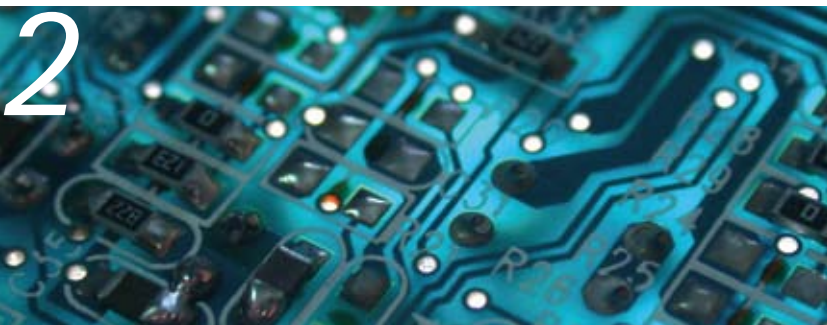
Im Anschluss an die drei unterschiedlichen theoretischen Themenblöcke verbinden wir die Perspektiven miteinander und verdichten sie zu unserer forschungsleitenden Fragestellung (fünftes Kapitel).

Im sechsten Kapitel stellen wir die Ergebnisse unserer quantitativ und qualitativ ansetzenden Untersuchung vor. Sie zeigen exemplarisch, welche Faktoren genau dazu führen, dass die Karrierechancen im Unternehmen maßgeblich durch den tätigkeitsabhängigen Einsatz der Medien unterstützt oder aber behindert werden können.

Im Schlusskapitel nehmen wir dann die theoretische Einbettung der empirischen Befunde aus einer gendersensiblen Perspektive vor. Diese Sichtweise schärft den Blick dafür, dass Organisationsstrukturen gemeinhin ungleiche Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern herstellen, die auch durch technisierte Strukturierung kaum oder gar nicht aufgehoben werden.

An dieser Stelle sei Alexander Stoll und Christian Göldner für die mühevollen redaktionellen Arbeit gedankt. Außerdem möchten wir uns bei den österreichischen Unternehmen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre bereitwillige und kooperative Mitarbeit bedanken.

Arbeitsorganisationen



2.1 Begriffsbestimmung

Organisationen stellen die Vergemeinschaftungsform der Moderne dar und gelten gemeinhin als notwendige Ordnungsmittel in komplexen Gesellschaften, in denen sie mit voranschreitender Industrialisierung zunehmend andere Sozialformen (Mehrgenerationenfamilie, Handwerkerzunft, Nachbarschaften) ersetzen.¹

Als eine Art Oberbegriff bezeichnet „Organisation“ zunächst sehr allgemein einen geplanten, auf Dauer angelegten und zielorientierten Handlungszusammenhang von Personen oder Gruppen. Für sogenannte Arbeitsorganisationen ist wiederum kennzeichnend, dass dieser Handlungszusammenhang arbeitsteilig verfasst ist und nach Wirtschaftlichkeitsprinzipien (Gewinnmaximierung, Kosten-Nutzen-Optimierung) geplant wird. Der Zweck oder das Ziel des Handlungszusammenhangs „Arbeitsorganisation“ besteht in der Erzeugung von Produkten oder in der Bereitstellung von Dienstleistungen.

Trotz der klaren Formulierung des übergeordneten Ziels der Herstellung von materiellen wie immateriellen Gütern sind die konkreten, operativen Ziele der jeweiligen Organisation immer mehrdeutig und unbestimmt, was Anlass zu Verhandlungen gibt. Demzufolge sind organisationale Zielsetzungsprozesse immer auch Machtprozesse. Neben den Mitgliedern der Organisation, den Akteuren, und der Zielbestimmung gehören auch Sozialstruktur, Technologie und Umwelt zu den Bestimmungsmerkmalen einer Arbeitsorganisation (vgl. Scott 1986: 35ff.).

Die Sozialstruktur einer Arbeitsorganisation hat einen doppelten Charakter: Sie existiert in normativen und formalisierten Elementen und gleichermaßen durch die jeweils spezifische Aktualisierung dieser Elemente im alltäglichen Handeln der Organisationsmitglieder. Die formale Organisationsstruktur besteht in den Regelungen und geplanten Formen der Arbeitsteilung und der Zusammenarbeit, die Kommunikations- und Entscheidungswege sowie Abläufe vorgeben. Versinnbildlicht wird die formale Struktur zu Teilen im Organisationsplan, im sogenannten Organigramm. Wie allerdings realiter kooperiert und kommuniziert wird, ist nicht allein von den normativen und formalisierten Vorgaben abhängig, sondern in der alltäglichen Praxis werden Vorgaben gemäß der jeweils gegebenen Situation und der Motivation der einzelnen Akteure umgesetzt. Ausschlaggebend dabei sind sogenannte informelle, implizite Regeln wie bspw. Rollendefinitionen, Handlungsmuster, Verhaltenserwartungen oder aber auch soziale Beziehungen und Zugehörigkeiten zu Netzwerken. Formalisierte Organisationsstruktur und kodifizierte Verhaltenserwartungen sowie informelle, implizite Regeln und Routinen geben gemeinsam den Rahmen vor, innerhalb welchem die Angehörigen der Organisation interessengeleitet handeln.

Die Technologie einer Organisation umfasst wiederum sowohl alle für die Zielerreichung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten als auch die dafür notwendigen Werkzeuge, Apparaturen und technischen Ausstattungen. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Produktion immaterieller Güter und der Bereitstellung von Dienstleistungen wird zumindest in westlichen Volkswirtschaften die Produktion und Verwaltung von Wissen und Informationen eine der organisationalen Technologien der Zukunft sein. Investitionen in sogenanntes Humankapital, wie die Einführung von computerbasierten Wissensmanagement-

¹ Als historische Einführung siehe Türk/Lemke/Bruch (2002).

systemen, verweisen auf diese Entwicklung.

Jede Organisation existiert weiterhin in einer Umgebung, die Einfluss auf die Organisation ausübt, in welche diese allerdings ebenfalls einwirkt. Werte, Normen und geistige Güter (Kultur) prägen eine Organisation ebenso wie die institutionelle Umwelt (Politik, Recht); Marktbedingungen oder aber der Stand der Technikentwicklung geben einen Handlungsrahmen vor.

Insbesondere Mitglieder und Umwelt stellen Quellen der Unsicherheit und Abhängigkeit für eine Organisation dar, die durch jeweils spezifische Strategien wie bspw. Arbeitsverträge, Anreizsysteme oder aber Verträge mit Zulieferern oder Abnehmern, kontrolliert werden sollen.

2.2 Organisiertes Handeln – Handeln in Organisationen

Ausgehend von Max Webers Bild des „stählernen Gehäuses“ war in der Forschung lange Zeit ein Verständnis von Organisation als einem starren, rein zweckrational geformten Gebilde vorherrschend, in dem nach rationalen und formalen Verfahren von der Organisationsleitung vorgegebene Ziele top-down umgesetzt werden. Diese Vorstellung ist zunehmend kritisiert und differenziert worden.²

Ein Strang der dem Rationalitätsparadigma kritisch gegenüberstehenden Forschung lenkt die organisationsanalytische Perspektive auf die Prozesshaftigkeit und den politischen Charakter von Organisationen. Diese werden als Kooperationsformen angesehen, die im Handeln der Organisationsmitglieder situativ konstruiert und konstituiert werden und dieses Handeln gleichermaßen strukturieren.³ Daher stehen weniger Organisationen als besondere soziale Objekte im Mittelpunkt des Interesses, sondern vielmehr das organisierte Handeln von Menschen.

In der deutschsprachigen Organisationsforschung wird diese Perspektive von Autoren wie Ortman, Sydow, Windeler und Türk unter Rückgriff auf die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1984, 1992) entwickelt. Sie begreifen Organisationen als Ergebnisse und Orte reflexiver Strukturierung.

„Strukturierung“ ist bei Giddens ein doppeldeutiger Begriff, der gleichermaßen Erzeugen und Erzeugnis bezeichnet und soziale Strukturen damit zugleich als Medien wie als Ergebnisse sozialen Handelns versteht. Das bedeutet, dass Strukturen allein im und durch das Handeln von Akteuren existieren und damit reproduziert werden – und sie gleichermaßen dieses kollektive Handeln erst ermöglichen, da sie die dafür notwendigen Orientierungen, die notwendigen Regeln und Ressourcen zur Verfügung stellen. In ihrem Handeln beziehen sich Akteure somit rekursiv auf Strukturen und schreiben diese durch ihr Handeln fort. Strukturen wie bspw. Arbeitszeit- und Pünktlichkeitsregeln sind Ergebnisse vergangener Handlungen (die Arbeit wurde immer um 8.00 Uhr aufgenommen) und ermöglichen (kollektives) Handeln in der Gegenwart (die Arbeit wird auch heute um 8.00 Uhr aufgenommen)

² Als Überblick über Organisationstheorien, die das Rationalitätsparadigma kritisch diskutieren, siehe Ortman/Sydow/Türk (1997).

³ Vgl. Crozier/Friedberg (1993 [1977]), Friedberg (1995), Ortman/Sydow/Windeler (2000).

– indem sie es einschränken (alle müssen um 8.00 Uhr da sein).

Wenn Strukturierung, wenn also Handeln bzw. Handlungsmuster wahrgenommen werden, wenn sie beobachtet und evtl. hinterfragt werden, wenn also Strukturierung reflektiert und reflexiv praktiziert wird, dann wird aus den praktizierten Handlungsmustern organisiertes Handeln, dann entsteht Organisation als reflexive Strukturierung. „Organisation ist Strukturierung, die ihre Naivität, ihre Naturwüchsigkeit, ihre Unschuld verloren hat“, schreiben Ortman/Sydow/Windeler (2000: 315).

Handlungsmuster werden jedoch nicht nur beobachtet und reflektiert, sondern die Reflexion mündet – und das macht die Besonderheit von Organisationen aus – in die verbale Veräußerung der Beobachtung bzw. dessen, was jeweils als Muster, als regelmäßige Praxis wahrgenommen worden ist. Aus diesen Interpretationen werden die Anleitungen für zukünftiges Handeln. Reflexive Strukturierung sedimentiert folglich in formalen Regelungen, in Richtlinien, in festgelegten Verfahren und wird darin sichtbar.

Die festgeschriebenen Verfahren und Verpflichtungen beziehen sich, da sie ja Interpretationen vergangener Handlungen sind, verständlicherweise nicht auf konkrete Situationen und Personen, sondern auf verallgemeinbare Fälle und Positionen; sie begründen formale Beziehungen zwischen Positionen oder Organisationseinheiten, nicht aber den persönlichen Kontakt zwischen Kollegen. Die Festlegungen der sogenannten Formalstruktur machen es möglich, die Praxis, die Vorgänge in der jeweiligen Organisation in abgegrenzte Akte und Zuständigkeiten zu unterscheiden und machen diese nicht zuletzt beschreib- und damit planbar.

Dennoch existieren organisationale Strukturen nur im Handeln der Akteure und als „virtuelle Ordnung“ in ihren Erinnerungen und Erwartungen an eigenes Verhalten wie an das Verhalten anderer.⁴ Verbal formulierte, explizierte Regeln in Anleitungen, Anweisungen oder Handreichungen sind im Sinne Giddens lediglich kodifizierte Interpretationen von Regeln – nicht aber Regeln im Sinne regelmäßiger Praxis selbst. Die soziale Praxis, das soziale Handeln in Organisationen, beruht auf Regeln im Sinne praktizierter Prozeduren, sich regelhaft wiederholender Abläufe, die häufig gerade nicht kodifiziert sind, sondern vielmehr im praktischen, impliziten Wissensvorrat der Organisation eingelagert sind und im Vollzug, in konkreten Handlungen, aktualisiert werden.

Organisiertes Handeln ist demzufolge „eingespurt in Entschei-

⁴ Dieses Verständnis von organisationaler Struktur unterscheidet sich von der üblichen Verwendung des Begriffs in der Organisationsforschung. „Struktur“ bezeichnet bei Giddens allein Regeln und Ressourcen. Strukturmerkmale wie Arbeitsteilung, Hierarchie etc., die sonst zur Beschreibung der formalen Organisationsstruktur herangezogen werden, gelten in strukturierungstheoretisch argumentierenden Ansätzen als sedimentierte Formen regelmäßiger Vollzüge. In der vorliegenden Studie werden auch diese Elemente der Formalstruktur als „Struktur“ bezeichnet.

⁵ Oben ist bereits die Umwelt einer Organisation als Einflussfaktor eingeführt worden; Markt, Politik, Recht und Kultur (Werte, Leitbilder) als beeinflussende Umweltfaktoren. Kontakt mit der Umwelt bzw. die Frage der Grenzen von Organisationen ist Thema der Organisationsforschung – aktuell unter der Perspektive tief greifender Veränderungen, die über die Märkte in die Unternehmen hineingetragen werden und dort Reorganisationsprozesse auslösen, welche die Grenzziehungen in und zwischen Unternehmen durchlässiger werden lassen oder gar auflösen. Als Zukunftsszenario wird das „grenzenlose Unternehmen“ (Picot/Reichwald/Wigand 2003 [1996]) entworfen, das in einer Ansammlung netzwerkartiger Kooperationsbeziehungen besteht und ohne tradierte Koordinationsmechanismen wie bspw. hierarchische Weisungs- und Kommunikationsstrukturen auskommen wird.

dungskorridore“ (Ortmann 1995), die allerdings nicht allein von organisatorischen, sondern auch von ökonomischen, technischen, juristischen oder kulturellen Vorgaben begrenzt werden.⁵ Wobei insbesondere Einsatz und Nutzung von Technik selbst wieder als Ergebnis von komplexen Strukturationsprozessen zu begreifen sind: „Technik restringiert und ermöglicht Handeln und Organisieren – und ähnelt hierin anderen Strukturdimensionen.“ (Ortmann/Sydow/Windeler 2000 [1997]: 345)⁶

Die Übersetzung der organisationalen Struktur in Interaktion und letztlich in kollektives Handeln findet durch die, oder besser in den Akteuren statt. Diese vermitteln in ihren Interaktionen die Handlungs- und Strukturebene, indem sie Regeln unter den jeweils gegebenen Umständen und je nach individueller Kompetenz interpretieren und zu Modalitäten ihres Handelns machen. Dabei handeln sie zunächst als Mitglieder der Organisation und Ausführende einer bestimmten Zuständigkeit, wobei die Funktionsrolle des jeweiligen Akteurs den Inhalt seiner Handlungen festlegt. Denn ein besonderes Merkmal von (klassischen) Arbeitsorganisationen besteht, wie oben bereits beschrieben, in der hierarchischen Arbeitsteilung zwischen planender und ausführender Ebene.

Insbesondere das Planen und Organisieren ist als ein besonderer Typus des Handelns zu betrachten, der das Handeln von anderen im Hinblick auf die Zwecke und Ziele der jeweiligen Organisation zu gestalten sucht (vgl. Holtgrewe 2006: 33). Aber auch die Planung bleibt in ihren Effekten unvermeidlich begrenzt, denn gehandelt wird in einer konkreten Situation. Dem Handeln der Ausführenden sind zwar Vorgaben gemacht, es ist aber nicht vollständig determiniert.

Denn zum einen kommt die Subjektivität des Akteurs ins Spiel, der vor dem Hintergrund seiner individuellen Biografie und ausgestattet mit spezifischen Kompetenzen die Interpretation und Übersetzung der organisationalen Regeln in konkreten Interaktionssituationen leistet.⁷ Zum anderen ist jeder Akteur immer ein zweckgerichtet Handelnder, der neben den organisationalen und damit kollektiven Zielen, die er als Organisationsmitglied im Rahmen seiner Funktionsrolle verfolgt, immer auch persönliche Erfahrungen und Interessen ins Spiel bringt.⁸

Organisationale Entscheidungsprozesse und Abläufe sind aus diesem Grund immer auch Politik.⁹ Denn Akteure verfügen trotz aller strukturellen Vorgaben und Zwänge über Handlungsspielräume, die sie in ihren Interaktionen strategisch nutzen. Die Integra-

tion der individuellen Absichten und Verhaltensweisen erfolgt zunächst einmal über den Anstellungsvertrag, der ein Individuum zu einem Organisationsmitglied macht und ihm eine Funktionsrolle zuweist. Innerhalb des Handlungszusammenhangs, der durch die Verfolgung eines bestimmten, kollektiven Ziels gekennzeichnet ist, fungiert Macht als der zentrale Integrations- und Regulierungsmechanismus.

Macht als Grundlage organisierten Handelns

Für Crozier/Friedberg ist „Macht“ Grundlage jeglichen organisierten Handelns bzw. sind Macht und Organisation untrennbar miteinander verbunden: „Soziale Akteure können ihre eigenen Ziele nur durch die Ausübung von Machtbeziehungen erreichen; aber zugleich können sie nur übereinander Macht haben, wenn sie kollektive Ziele verfolgen [...]“ (Crozier/Friedberg 1993 [1977]: 47)

Dieser Feststellung liegt ein dynamischer Machtbegriff zugrunde, der Macht als eine Beziehung und nicht als Attribut von Akteuren definiert. Macht ist an Austausch gebunden bzw. ist in sich eine Tauschbeziehung zwischen mindestens zwei Akteuren, die auf Gegenseitigkeit beruht, bei der die Tauschbedingungen allerdings – im Sinne eines Kräfteverhältnisses – einen der beiden Tauschpartner begünstigen. In Machtbeziehungen werden Handlungsmöglichkeiten getauscht und zwar insofern, als der andere zu einem Verhalten gebracht werden soll, das die eigene Handlungsfähigkeit unterstützt. Macht ist dabei genau in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder an einer Tauschbeziehung Beteiligte verfügt, nämlich in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt. Demnach ist Macht in jeder sozialen Beziehung zu finden, unabhängig vom formalen Status der Beteiligten.

Als grundlegende Ressource in den Tauschbeziehungen identifizieren Crozier/Friedberg Ungewissheit und verstehen somit die Kontrolle „relevanter Unsicherheitszonen“ als Macht (ebd.: 13f.). In Organisationen existieren entsprechend ihrer Funktionsweise verschiedene Quellen von Ungewissheit, die gleichermaßen Quellen von Macht sind. Indem organisationale Strukturen und

⁶ Empirisch nachgewiesen werden die strukturierenden Effekte des Technikeinsatzes in Ortmann et al. (1990).

⁷ Wie sich Organisation als Handlungszusammenhang und Subjektivität der Akteure zueinander verhalten, ist eine alte und gegenwärtig vor dem Hintergrund sich vollziehender Transformationen in der Arbeitswelt auch wieder neue Frage bestimmter industrie- und organisationssoziologischer Diskussionsstränge. Unter dem Stichwort „Subjektivierung von Arbeit“ wird auf die Gleichzeitigkeit von Zugriff auf und Begrenzung von Subjektivität in Organisationen hingewiesen. Siehe die Beiträge in Moldaschl/Voß (2002); aus systemtheoretischer Perspektive dazu Baecker (1993, 1996).

⁸ Hier sei noch einmal darauf verwiesen, dass Handlungen und nicht Personen Organisationen bilden, d. h. keine Organisation bezieht eine Person mit all ihren Aktivitäten ein. Es sind die der Verfolgung des Organisationsziels dienenden Aktivitäten, die organisiert werden und die ihrerseits die Organisation (re-)produzieren und nicht ganze Personen mit Eigenschaften, Vorlieben, Ängsten etc. Allerdings geht kein Organisationsmitglied in seiner Funktionsrolle voll auf, sondern bringt vielmehr individuelle Erfahrungen und Interessen in die Ausübung der entsprechenden Funktion ein.

⁹ Das Phänomen „Politik im Organisationsalltag“ wird seit Anfang der 1970er Jahre zunächst im englischen und einige Zeit später auch im deutschen Sprachraum untersucht. Die Politikhaltigkeit organisationaler Prozesse wird in Analogie zur „großen“ Politik beschrieben: Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen unterschiedliche Interessenskonstellationen, der Aufbau von Macht sowie deren Effekte in Entscheidungsprozessen. Mittlerweile hat sich der Begriff Mikropolitik als Bezeichnung für politische Prozesse in Organisationen etabliert. Damit ist eine Analyseperspektive formuliert, welche die Integration und Regulierung der Verhaltensweisen von Individuen fokussiert. In der deutschsprachigen Forschung haben vor allem die Betriebswirtschaftler Willi Küpper und Günther Ortmann den Mikropolitik-Ansatz aufgegriffen und im Rahmen mikropolitischer Organisationsanalysen weiterentwickelt, siehe Küpper/Ortmann (1988). In den 1990er Jahren verbindet Günther Ortmann den Fokus auf Aushandlungsprozesse in Organisationen mit der Strukturierungstheorie Giddens, siehe v. a. Ortmann (1995) sowie Ortmann/Sydow/Windeler (2000). Daneben leistet der Organisationspsychologe Oswald Neuberger wichtige Beiträge zur Untersuchung mikropolitischer Taktiken, siehe Neuberger (1995). Beliebte Gegenstände am Mikropolitik-Ansatz orientierter Analysen sind Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung von EDV und computerbasierten Informationsverarbeitungssystemen, siehe bspw. Ortmann et al. (1990), Alt (1996) – sowie Reorganisationsprozesse, siehe bspw. Henning (1998), Holtgrewe (2006). Die vorliegende Studie schließt an diese Arbeiten an und verortet sich im Kontext mikropolitischer Organisationsanalysen.

Regeln das Handeln in bestimmten Bereichen planbarer und absehbarer als in anderen machen, eröffnen sie damit gleichermaßen Zonen von größerer Ungewissheit, um die herum sich Machtbeziehungen entwickeln können. Crozier/Friedberg verweisen auf folgende Ungewissheitszonen in Organisationen:

- Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt
- Funktionale Spezialisierung (Beherrschung eines spezifischen Fachwissens, Expertise, Besitz einer nur schwer ersetzbaren, aber funktional wichtigen Fähigkeit)
- Kommunikation (Kontrolle von Informationen und Informationskanälen, Position im Kommunikationsnetz)
- Organisatorische Regeln

Transaktionen zwischen Organisation und Umwelt

Jede Organisation steht mit dem sie umgebenden „größeren Machtssystem“ in einem permanenten Tauschprozess, über den die Organisation Teile ihrer Umwelt in ihr eigenes Handlungssystem integriert und sich andererseits aber auch in die Umwelt ausdehnt. Die Prozesse des Austauschs und der gegenseitigen Beeinflussung werden vermittelt über sogenannte Relais. Diese tragen relevante Umweltinformationen in die Organisation und stellen die Organisation wiederum nach außen dar. Da die Relais-Position zur Verringerung von Ungewissheit über Umweltfaktoren beiträgt, verfügen diejenigen Akteure, die sie ausfüllen, über Macht denen gegenüber, die auf die Informationen von außen angewiesen sind. Allerdings kann nicht nur der jeweilige kollektive Handlungszusammenhang nicht auf die Akteure mit Relaisfunktion verzichten, sondern diese sind auch von der Organisation abhängig, da ihre Handlungsfähigkeit zu großen Teilen ja gerade an ihre Funktion als Relais und damit an die Existenz des Handlungszusammenhangs gebunden ist.

Funktionale Spezialisierung

Je nach Organisationsziel statten bestimmte Formen von Fachwissen oder speziellen Fähigkeiten ihre Träger mit Macht aus. In diesem Sinne stellt der Einsatz von bestimmten Technologien eine Machtquelle für diejenigen dar, die diese zur Verfügung stellen bzw. bedienen können. Das Entstehen neuer Karriereformen für IT-Spezialisten (v. a. materielle Gratifikation) lässt sich in diesem Zusammenhang erklären: Mit dem flächendeckenden Einsatz von IuK-Technologien¹⁰ in Unternehmen werden Spezialwissen und Nutzungserfahrung im Bereich IT zu notwendigen Bestandteilen des organisationalen Wissensvorrats und verhelfen den Trägern dieses Wissens zu machtvollen Verhandlungspositionen.

Kommunikation

Kommunikation ist die Basis jedes kollektiven Handelns; mit dem Grad der Organisiertheit des Handlungszusammenhangs nimmt die Regulierung der Kommunikationsflüsse zu bzw. existieren Regeln, wer wem wann und in welcher Form Informationen zu übermitteln hat. Allerdings ist „totale Kommunikation“ (Crozier/Friedberg 1993 [1977]: 119) unmöglich, da jede Beziehung zu einem anderen strategisch ist und immer auch eine Machtkomponente beinhaltet. Grundlage der kommunikativen Machtposi-

tion ist das Verfügen über relevante Informationen und/oder die Kontrolle der konkreten Informationsflüsse (die nicht unbedingt den formalen Kommunikationswegen entsprechen).

Wie genau der Aspekt der technischen Vermittlung durch Kommunikationsmedien jeglicher Art die Ungewissheitszone „Kommunikation“ affiziert und kommunikative Machtbeziehungen verändert, ist eine bislang ungeklärte Frage. In jedem Fall können Einsatz und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-T) in Arbeitsorganisationen jedoch als (weitere) Quelle von Ungewissheit angesehen werden. Und zwar in mehrfacher Hinsicht: Zum einen verlangen sie Spezialwissen, zum anderen eröffnen die verschiedenen Technologien neue Möglichkeiten, Informationen zu zirkulieren, zurückzuhalten oder zu manipulieren.

Organisatorische Regeln

Kollektives Handeln (gemeinsame Tätigkeiten) ist zwangsläufig mit Ungewissheit verbunden, die durch Organisation möglichst klein gehalten werden soll. In diesem Sinne stellen organisatorische Regeln so etwas wie Antworten der Organisationsleitung auf Ungewissheitsquellen dar.¹¹ Regeln sollen Ungewissheit minimieren, produzieren selbst jedoch ebenfalls Macht, da sie immer auch Möglichkeiten zur Verhandlung eröffnen: „Zwar begrenzt sie die Freiheit der Untergebenen; gleichzeitig jedoch schränkt sie auch die Willkür des Vorgesetzten ein.“ (ebd.: 54) Die Macht des Vorgesetzten besteht demzufolge darin, Regeln in Kraft zu setzen; die Macht der Untergebenen ist, mit den Regeln zu spielen (wie bspw. im Fall des „Dienst nach Vorschrift“).

Da Macht wie gesagt an Zonen der Ungewissheit entsteht (und kein Attribut einzelner Akteure ist bzw. nicht wie ein Gut besitzen werden kann), kann prinzipiell jeder Akteur je nach Situation, Ressourcen und Fähigkeiten Tausch- und damit Machtbeziehungen eingehen. Welche Ressourcen er in der Beziehung tatsächlich mobilisieren kann, um seinen Handlungsfreiraum auszudehnen, hängt wiederum von strukturellen Zwängen des Handlungszusammenhangs ab. Die strukturellen Merkmale einer Organisation bilden die Bedingungen, unter denen die Mitglieder miteinander in Verhandlung treten.

¹⁰ „Der Sammelbegriff IuK-Technologien bezeichnet [...] insgesamt erstens den Computer in seinen Funktionen als Informationsmedium (zur Sammlung bzw. Verarbeitung von Informationen) und als Kommunikationsmedium (zur wechselseitigen Kommunikation und Kooperation), zweitens weitere digitalisierte Telekommunikationstechnologien zur Unterstützung wechselseitiger Kommunikation (z. B. Fax, E-Mail, Teleconferencing-Systeme, Mobiltelefon), und drittens systemisch angelegte, computerbasierte Kooperationsmedien (z. B. firmeneigene Intranets, computer supported cooperative work-(CSCW-)Systeme).“ (Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 60f.)

¹¹ Dieses Verständnis von organisationalen Regeln, oder allgemeiner, formalen Elementen als reaktive Regulierungs- und Steuerungsmittel der Machtspiele, die in allen Formen der Zusammenarbeit und Kooperation unweigerlich auftreten, entspricht dem Vorschlag Giddens, formale, explizite Anweisungen und Vorgaben als Interpretationen von regelmäßiger Praxis zu begreifen. Beide Positionen betonen den Ex-post-Charakter der Formalstruktur und lösen die zur Beschreibung von Organisationen gängige Gegenüberstellung von Formalstruktur und informellen, impliziten Regeln und Routinen in Richtung von Aushandlungsprozessen auf.

Das Spiel als Integrationsmechanismus

Die Frage, wie aus den permanenten Konflikten und Verhandlungen dennoch kollektive Handlungsweisen hervorgehen, wie Zusammenarbeit also dennoch möglich ist, versuchen Crozier/Friedberg über den Begriff des Spiels zu klären (ebd.: 68ff.). Als Spiel bezeichnen sie den konkreten Mechanismus, „mit dessen Hilfe Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen“ (ebd.: 68). Das Spiel vereint Freiheit und Zwang insofern, als der Spieler zwar frei bleibt, sich zu beteiligen – wenn er allerdings gewinnen will, dann muss er eine Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und er muss dessen Regeln beachten.

Die Organisation der kollektiven Handlungsweisen ist das Ergebnis einer Reihe von Spielen; Regeln (in explizierter, formalisierter Form wie auch in regelmäßiger Praxis und Routinen) umreißen Gewinn- und Verlustmöglichkeiten und legen dadurch eine Skala von rationalen, d. h. gewinnbringenden Strategien fest. Akteure müssen sich an den Regeln orientieren und ihr Verhalten demzufolge an einer der möglichen Strategien ausrichten, wenn sie wollen, dass ihre Beteiligung an der Organisation ihrem persönlichen Fortkommen dient oder diesem zumindest nicht zuwider läuft.

Mit dieser Konzeption der Organisation als „Gesamtheit aneinander gegliederter Spiele“ interpretieren Crozier/Friedberg das Phänomen der Integration verschiedener Verhaltensweisen nicht als Ergebnis des Erlernens von bestimmtem Verhalten, von Normen und Werten, sondern vielmehr als Folge des grundsätzlichen Zwangs, der jeden Teilnehmer am Spiel allein qua Teilnahme dazu verpflichtet, die Anweisungen und Regeln zu befolgen, die den organisationalen Spielen zugrunde liegen. Damit tragen einzelne Akteure immer auch zur Erfüllung überindividueller Ziele bei.

Der Vorteil einer Forschungsperspektive, die sich dem Phänomen des organisierten Handelns mit den Begriffen „Strategie“ und „Spiel“ nähert, besteht nach Crozier/Friedberg darin, dass diese Perspektive der Zwanghaftigkeit und Vorstrukturiertheit kollektiven Handelns Rechnung trägt und menschliches Verhalten als „Behauptung und Aktualisierung einer Wahl aus einer Gesamtheit von Möglichkeiten“ verstehbar macht. Die vorliegende Studie schließt an das hier dargestellte handlungsorientierte Verständnis von Organisationen an und fragt nach den speziell kommunikativen Strategien von Akteuren, persönliche Interessen und damit die eigene Karriere voranzutreiben. Organisationen bzw. die konkreten Unternehmen werden als Handlungszusammenhänge verstanden, die gleichermaßen Regulierung wie Ermöglichungsbedingung für die Verhaltensweisen der/des Einzelnen sind.

2.3 Organisation als Regulierung und Ermöglichungsbedingung von Kommunikation und Karrieren

Im Anschluss an Giddens, der Kommunikation als eine Handlung definiert, die mit der Absicht einer Informationsvermittlung ver-

bunden ist,¹² lassen sich Kommunikationsprozesse als regelorientierte und damit, je nach Kontext, mehr oder weniger organisierte Prozesse beschreiben. Organisationen – verstanden als durch Anwendung von Handlungsregeln bestehende Gebilde – fungieren selbst wiederum als Regulation und Ermöglichungsbedingung von (innerbetrieblicher) Kommunikation, da sie vorgeben, wer in einer Organisation zu welchem Zeitpunkt welche Inhalte an wen weitergibt. Theis-Berglmair schlägt in diesem Zusammenhang bspw. vor, die Beobachtung, dass häufig stathshöhere Personen Kommunikationssituationen initiieren und beenden, als Ausdruck von Regeln zu interpretieren, die weitgehend unausgesprochen bleiben (vgl. Theis-Berglmair 2003: 239). Durch die interaktive Aktualisierung der Handlungsregeln werden wiederum Organisationen samt ihrer Strukturen aufrechterhalten.

Im politischen Organisationsmodell von Crozier/Friedberg wird vor allem der strategische Charakter von Kommunikationsprozessen betont: Um die Informations- und Kommunikationskanäle herum entsteht Macht. Allerdings sind die Machtbeziehungen mit der Etablierung (formaler) Informations- und Kommunikationswege keineswegs determiniert, sondern es werden lediglich die Einsätze der Tauschbeziehungen festgelegt. Die Akteure sind zur Erfüllung ihrer Aufgaben auf Informationen angewiesen, die sie von anderen erhalten. Macht entsteht daraus insofern, als dass alle Beteiligten die Weitergabe von Mitteilungen und deren Modus (Ausführlichkeit, Genauigkeit, Wortwahl etc.) beeinflussen können. Eine große Rolle spielt dabei auch das Wissen darum, welche Inhalte für den anderen jeweils relevante Informationen sind. Kommunikationsprozesse erscheinen somit als Verhandlungsprozesse, in denen das Geben und Nehmen von Informationen abgewogen wird in Hinblick auf die eigene Handlungsfähigkeit sowie die Handlungsfähigkeit des Gegenübers, wobei die Kommunikationsstrategien der Akteure immer ausgerichtet sind auf die Ausdehnung der eigenen Handlungsspielräume. Der Verhandlungscharakter einer Kommunikationssituation wird umso ausgeprägter sein, je relevanter die jeweilige Information in organisationalen Entscheidungsprozessen ist.

Dass Informationen eine teure Ressource sind, haben auch die Führungsetagen in Arbeitsorganisationen erkannt und mühen sich um die technisch-organisatorische Beherrschung der Informationszirkulation und -verarbeitung. Die Bereitstellung einer informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur und deren Kontrolle sowie permanente Optimierung ist ein Bestandteil sogenannten „Informationsmanagements“.¹³

Die strategische Bedeutung des „Informationstauschgeschäftes“ fordert kommunikationsrelevante Fähigkeiten der Akteure, etwa die des kreativen Umgangs mit Symbolen¹⁴, „Selbstdarstellung eingeschlossen“ (Theis-Berglmair 2003: 248). In Zeiten zunehmender technischer Vermittlung von Kommunikation sind Kom-

¹² Nach Theis-Berglmair spricht Giddens von Kommunikation hauptsächlich als „kommunikativer Aktivität“. Darunter versteht er „eine Handlung, bei der die Absicht (oder eine der Absichten) des Handelnden mit der Verwirklichung einer Informationsvermittlung an andere verbunden ist“ (Giddens 1984: 104; vgl. Theis-Berglmair 2003: 230).

¹³ Ein praktisches Beispiel für die Organisation des Informationsmanagements bietet BMW, wo unter dem Motto „Vom Krisenmanagement zum Chancenmanagement“ die Informationsverarbeitung gestaltet wird (vgl. Ortman et al. 1990: 567).

¹⁴ Im Anschluss an Peirce wird „Symbol“ hier als Zeichen verstanden, dessen Beziehung zum Objekt durch Regeln bzw. durch Übereinkunft der Symbolbenutzer hergestellt wird. Ein Symbol ist somit ein Zeichen, das als Zeichen dadurch konstituiert wird, dass es als solches benutzt und verstanden wird. Entscheidend ist, dass es beim Kommunikationspartner Assoziationen und bestimmte Vorstellungen vom Gegenstand weckt. Kommunikation liegt folglich dann vor, wenn mit den übermittelten Symbolen ähnliche Assoziationen bei allen Beteiligten hervorgerufen werden. Siehe dazu Theis-Berglmair (2003: 59ff.), weiterführend zu Peirce siehe Pape (2004).

petenzen im Umgang mit den jeweils zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien ebenfalls wichtige kommunikationsrelevante Fähigkeiten. Das betrifft zum einen technische Anwendungskennnisse, zum anderen den strategisch sinnvollen Gebrauch der adäquaten Technologie. Theis-Berglmair stellt in diesem Zusammenhang die Frage, „inwieweit die Machtquelle ‚Information‘ durch computergestützte Informationssysteme tangiert wird“, um daraus den Schluss zu ziehen: „Folgt man der Argumentation von Crozier/Friedberg (1979), würden sich durch derartige Maßnahmen wiederum neue Ressourcen eröffnen, die in die Verhandlung von Machtbeziehungen eingebracht werden. Zumindest im Anfangsstadium der Einführung könnten sich bestimmte (Computer-)Systemkenntnisse als eine solche Ressource erweisen, andere Machtquellen sind etwa durch Zugangsregelungen, Festlegungen des Inputs in diese Systeme und Verwendung unterschiedlicher Kommunikationsformen denkbar.“ (ebd.)

Die Frage, wie IuK-Technologien zum Moment der Herrschaftsordnung und Machtausübung werden, verfolgen ebenfalls Ortman et al. mit ihrer Untersuchung von Implementierungsverläufen von EDV-Systemen in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen. Sie kommen zu dem Schluss, dass „die, die zu den bestehenden Machtressourcen ohnehin schon den besseren Zugang haben, auch die besseren Chancen haben, sich durchzusetzen und ihre Macht durch die EDV zu verstärken. Wo Tauben sitzen, fliegen Tauben zu.“ (Ortman et al. 1990: 536) Im Anschluss an diese Feststellung plädieren sie dafür, die Entwicklung rund um den Einsatz von IuK-Technologien weniger unter technischen als unter mikropolitischen Aspekten zu diskutieren.

Neben den Strategien der Informationsweitergabe werden im Verständnis von kollektivem Handeln als Politik auch qualitative Unterschiede von Informationen deutlich. Im organisationalen Informationsaustausch zirkulieren nicht allein aufgabenbezogene, technische Mitteilungen, sondern vor allem Informationen über Akteure und deren Strategien, über Ziele, Handlungsmöglichkeiten oder Beschränkungen, über Interessenkonstellationen und deren Geschichte – „mithin alles das, was im Kontext einer optionsorientierten Kommunikationsperspektive als ‚Information über das Handlungsfeld‘ bezeichnet wird. Diese Informationen sind ungleich schwerer zu erhalten, da sie nicht (formal) eingefordert werden können.“ (ebd.: 249) Je höher die hierarchische Ebene, desto schwieriger lässt sich die Kategorie „aufgabenbezogene Information“ eindeutig bestimmen, da die Aufgaben, die mit einer Führungsposition verbunden sind, in der Regel weniger genau definiert sind (bzw. sich weniger klar umreißen lassen) als Tätigkeitsprofile von Stellen, die auf der Ebene der Sachbearbeitung angesiedelt sind.

Kommunikation ist folglich Grundlage jeglicher kollektiver Handlungsweise – jedoch bringt die Organisation kollektiven Handelns Kommunikation auch hervor und zwar insofern, als sie zum einen Wege und Formen vorgibt, zum anderen einen speziellen Deutungsrahmen zur Verfügung stellt. Kollektives Handeln folgt Regeln und bringt Ressourcen zum Einsatz, die in der Interaktion von Akteuren aktualisiert und als bedeutungsvoll hergestellt werden und die durch Reflexion und Veräußerung in formalen Regelungen, Richtlinien und festgelegten Verfahren sedimentieren. Die Festlegungen der sogenannten Formalstruktur bedingen ebenso wie die impliziten und meist vorbewusst wirkenden Verhaltenserwartungen und -regeln die Karrieremöglichkeiten der Akteure.¹⁵ So bestimmt bspw. die Form der organisationalen Arbeitsteilung darüber, welche Tätigkeitsbereiche in welchen Zugschnitten überhaupt als sogenannte Stellen ausgewiesen sind, welche Positionen von einem Akteur also überhaupt erreicht

werden können. Folgt man dem „Vacancy-Competition-Ansatz“, so besteht der zentrale Mechanismus für die innerbetriebliche Mobilität eines Akteurs weniger in dessen Kompetenzen und Arbeitsleistungen, als vielmehr in der Schaffung von Vakanzen: „Ein Mitarbeiter kann sehr wohl in einem Unternehmen aufsteigen, ohne dass seine Qualifikation zunimmt, jedoch niemals, ohne dass eine Vakanz existiert.“ (Runia 2003: 151) Die sich in der regelmäßigen Praxis kollektiven Handelns etablierenden je spezifischen Deutungs- und Handlungsmuster legen in ihrer Wirkung als handlungsleitende Regeln wiederum fest, welche Verhaltens- und Kommunikationsweisen in der jeweiligen Organisation besonders anerkannt und Erfolg versprechend sind.¹⁶

Aus der Perspektive des Handlungszusammenhangs stellt dagegen das Angebot von Aufstiegsmöglichkeiten, von Stellen und Positionen, in die ein Akteur ein- bzw. aufsteigen kann, eine wichtige Dimension der Bindung zwischen der/dem Einzelnen und der Gesamtheit dar. In dem Maß, in dem sich Arbeitsorganisationen allerdings verändern, wandeln sich auch die Bedingungen und Formen individueller Karrieren (vgl. Kapitel Karriere).

2.4 Wandel von Arbeitsorganisationen

Die Internationalisierung der Märkte setzt Unternehmen einem Anpassungsdruck aus, auf den sie nach innen mit Reorganisation reagieren. Wie oben gesehen, stehen Organisation und Umwelt in einem komplexen Verhältnis wechselseitiger Einflussnahme. Die Institutionenstruktur (vom Arbeitsmarkt über Bildungssystem und Sozialstaat sowie vom Markt als Institution des Warentauschs und von der Wirtschaft als System industrieller Beziehungen bis hin zur „Normalbiografie“) ist die Existenzbedingung für die einzelne Arbeitsorganisation, das einzelne Wirtschaftsunternehmen – gleichzeitig wirkt das einzelne Unternehmen in vielfältiger Weise auf die Institutionenstruktur zurück (über Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, Produktion von Waren etc.) bzw. ist das einzelne Unternehmen ein Bestandteil davon. Die sich gegenwärtig vollziehenden Transformationsprozesse betreffen demzufolge jeden Bestandteil dieses komplexen Gefüges.¹⁷ Im Folgenden wird es jedoch ausschließlich um die Veränderungen innerhalb von Arbeitsorganisationen gehen.

Ist die permanente Transformation des organisationalen Gefüges

¹⁵ Hier sei betont, dass weder die betrieblichen Akteure noch die organisationalen Strukturen geschlechtsneutral sind. Männer und Frauen haben in innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen häufig ungleiche Macht- und Verhandlungspositionen inne, was sich wiederum in Karrieremöglichkeiten und -wegen widerspiegelt, siehe dazu Kapitel Karriere. Dass Organisationen geschlechtsspezifisch konnotiert, segregiert und hierarchisiert sind, haben verschiedene Beiträge aus der Frauen- und Geschlechterforschung gezeigt. Verwiesen sei hier auf die Klassiker der feministischen Organisationsforschung: Kanter (1977), Acker (1992, 1997), Ferguson (z. B. 1984), Pringle (z. B. 1988, Pringle/Game 1984) und Cockburn (z. B. 1988). Weiterführend siehe Riegraf (1996), Wilz (2002) und zur neuesten Forschung Britton/Logan (2008).

¹⁶ Die jeweils in Organisationen gültigen je spezifischen Deutungs- und Handlungsmuster werden häufig auch unter den Oberbegriff der Organisations- bzw. Unternehmenskultur gefasst. Zu Deutungs- und Handlungsmustern als Karriere-faktoren siehe Kapitel Karriere.

¹⁷ Eine Dimension, welche Karriereakteure in Arbeitsorganisationen direkt betrifft, sind der Arbeitsmarkt und die sich vollziehenden Veränderungen von Arbeitsverhältnissen und deren rechtlicher Regulierung. Dazu ausführlich im Kapitel Karriere.



ein immanentes Resultat kollektiven Handelns, so löst die zunehmende Orientierung am (globalen) Markt jedoch eine drastische Beschleunigung von Reorganisationsschritten aus. Reorganisations-schritte, „die Unternehmens- und Abteilungsstrukturen immer wieder neu zur Disposition stellen und das Re-Organisieren selbst auf Dauer stellen und geradezu zur Norm machen“ (Holtgrewe 2006: 63).

In den 1990er und beginnenden 2000er Jahren sind diese Reorganisationsprozesse vor allem aus industriesoziologischer Perspektive als Dezentralisierung (z. B. Deutschmann et al. 1995), Informatisierung¹⁸ (z. B. Matuschek/Henninger/Kleemann 2001, Schönberger/Springer 2003), Vermarktlichung (z. B. Moldaschl 1998, Moldaschl/Sauer 2000) und Kundenorientierung (z. B. Jacobsen/Voswinkel 2005) sowie Vernetzung (z. B. Ortmann/Sydow 2001, Sydow/Windeler 1994) beschrieben worden. In den Darstellungen werden jeweils einzelne Aspekte des organisationalen Wandels hervorgehoben, der sowohl die Organisation von Arbeit (Steuerung, Tätigkeitsfelder, Aufgabenverteilung) als auch die Ausführungspraxis (Kooperationsformen, technische Vermittlung/Technikeinsatz etc.) betrifft. Für die vorliegende Studie sind insbesondere die Punkte Dezentralisierung und Informatisierung von Interesse.

Dezentralisierung

Die erforderliche Markt- und Kundennähe soll durch die Schaffung von kleinen und flexibleren Organisationseinheiten hergestellt und gewährleistet werden. Dabei werden Handlungsspielräume von der planenden in die ausführende Ebene verlagert, wo Gruppenarbeitsmodelle standardisierte Kooperationsformen ersetzen. Die Entscheidungen, wie Aufgaben zu lösen und Vorgaben umzusetzen sind, werden den Beschäftigten oder Arbeitsgruppen überlassen. Damit werden Führungsebenen überflüssig, was insbesondere Stellenreduzierungen im Bereich des mittleren Managements nach sich zieht (Stichwort: flache Hierarchien). Das bedeutet jedoch nicht, dass mit Dezentralisierung zwangsläufig Enthierarchisierungen verbunden sind. Die Kontrolle der Arbeitsprozesse erfolgt zwar weniger in Form hierarchischer Weisung, wird aber dennoch über normative sowie technische Steuerungen (z. B. Zielvereinbarungen, zentralisierte Datenmanagement-Systeme wie bspw. SAP-Produkte¹⁹) ausgeübt. Holtgrewe spricht in diesem Zusammenhang von der dezentralisierten Herrschaft von Zentralen und Topmanagement, die darin besteht, „die Ergebnisse und ‚Lösungen‘ auf der unteren Ebene zu evaluieren und ex post zu entscheiden, ob eine Lösung oder ein Problem, eine organisationelle Innovation oder ein Flop erarbeitet wurde“. Somit werden nicht allein Handlungsspielräume, sondern auch Risiken an die Beschäftigten verschoben: „Die Beschäftigten tragen das nunmehr quasi-unternehmerische Risiko, dass ihre schöpferischen Leistungen, Suchprozesse und Ergebnisse eben doch das ‚Falsche‘ waren.“ (Holtgrewe 2006: 63)

¹⁸ Mit „Informatisierung der Arbeit“ ist hier „die Einführung und allgemeine Verbreitung des Computers als Arbeitsmittel und als Organisationstechnologie“ gemeint (Kleemann/Matuschek 2008).

¹⁹ SAP ist der größte europäische Software-Hersteller und vertreibt diverse Software-Produkte für kleine, mittelgroße und große Unternehmen, welche u. a. einen unternehmensweiten Zugriff auf zentral verwaltete, wichtige Geschäftsdaten ermöglichen, wie bspw. Bestellungen, Rechnungsdaten, Produktionsauslastung, Lagerbestände, Personaldaten, Krankenstand u. v. m.

Informatisierung

Organisationale Abläufe und Arbeitsprozesse werden zunehmend durch Kommunikationstechnologien und informationsverarbeitende Systeme unterstützt, organisationale Wissensbestände werden in abrufbare Daten übersetzt. Damit werden neue Möglichkeiten der Raum- und Zeitgrenzen überwindenden Zusammenarbeit, aber auch der innerorganisationalen Kontrolle (s. o.) eröffnet. Da jedoch auch erhebliche Anpassungen an technische Vorgaben erforderlich sind, werden Arbeitsprozesse durch den Technikeinsatz selbst gravierend verändert. Denn die Einführung von computergestützten Informationsverarbeitungssystemen setzt die Vereindeutigung organisationaler Prozesse voraus. Kleemann spricht daher auch von „Informatisierung als Abstraktifizierung von Arbeit“ (Kleemann 2000: 2).

Die Übertragung von Arbeitsschritten in Formeln und Algorithmen verlangt Eindeutigkeit, die allerdings im organisationalen Alltag schwer einzuhalten ist. Daher müssen die Beschäftigten immer wieder unvorhergesehene Ereignisse und nicht standardisierte Informationen in die informatisierten Prozesse einspielen, wie sie gleichermaßen die Outputs des Systems wieder in externe Handlungskontexte übersetzen und sie dazu erst einmal verstehen und interpretieren müssen. An den Grenzen der informatisierten Prozesse entstehen somit immer neue Kommunikations- und Kontextualisierungsnotwendigkeiten (vgl. Braczyk 1994, Debatin 1999 [1998], Kleemann 2000). Folglich kann im Zusammenhang mit dem Einsatz von IuK-Technologien in Organisationen durchaus von einem Rationalisierungsparadox gesprochen werden: Einerseits sollen Informationsverarbeitung und Kommunikation durch den Technikeinsatz rationalisiert werden, andererseits erfordert der Einsatz von Technik seinerseits erneute kommunikative Kooperation (siehe auch Kapitel Kommunikation).

Die mit den Schlagworten Dezentralisierung und Informatisierung beschriebene Transformation von Arbeitsorganisation wie Arbeitsprozessen stellen immer neue Anforderungen an die Subjektivität der Organisationsmitglieder, wobei hier insbesondere die technisch induzierte sowie die durch neue Formen der Arbeitsorganisation forcierte „Subjektivierung von Arbeit“ interessiert.²⁰

In der Forschung zu dieser Frage besteht weitgehend Übereinstimmung darin,²¹ dass mehr kreatives und eigenständiges Handeln, aktive Selbstorganisation und Zukunftsorientierung gefordert sind, dass Unternehmen im Gegenzug aber weniger Sicherheiten und Garantien anbieten.²² Den Beschäftigten werden mehr Handlungsspielräume eingeräumt, gleichzeitig steigen die Leistungsanforderungen, Aufgaben werden zu Aufträgen, die Ar-

²⁰ Die unter dem Oberbegriff der „Subjektivierung von Arbeit“ vorgebrachte Zeitdiagnose benennt zunächst sehr abstrakt den wachsenden Stellenwert von subjektivem Handlungspotential bei gleichzeitigem Rückgang von eindeutig vorstrukturierten, die Subjektivität beschränkenden Situationen in der Arbeitswelt. Dieser Vorgang wird in verschiedenen Forschungsbereichen und mit unterschiedlichen Fokussierungen diskutiert. Weiterführend zum Stand der soziologischen Debatte siehe Kleemann, Matuschek, Voß (2002); im Fortgang dieser Arbeit in Kapitel Kommunikation sowie Kapitel Karriere.

²¹ Eine gute Zusammenfassung der verschiedenen Zugangsweisen und Forschungsergebnisse zur Problematik des organisationalen Wandels und insbesondere dessen Auswirkungen auf die Beschäftigten bzw. die arbeitenden Menschen bietet Holtgrewe (2006: 73ff.).

²² Eine prominente Beschreibung dieser veränderten Arbeits- und damit auch Lebensweise stammt von Richard Sennett, der die Erfahrungen und Gefühle des „flexiblen Menschen“ sehr eindringlich beschreibt (Sennett 1998).

beitnehmerInnen folglich zu AuftragnehmerInnen und innerhalb der Organisationen verändert sich der Kontrollmodus – nicht zuletzt unterstützt durch technische Systeme. Diese Verlagerung von Verantwortung für ihre Arbeitsleistung in die Arbeitenden und damit die Individualisierung der Anforderung, unternehmerisch zu handeln, beschreiben Voß und Pongratz mit dem Bild des „Arbeitskraftunternehmers“ und heben damit vor allem die Aufrechterhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit hervor, die von jedem Arbeitenden selbstständig immer wieder den Anforderungen des (organisationalen) Arbeitsmarktes angepasst werden muss (Stichwort Employability) (Pongratz 2000, Pongratz/Voß 2003, Voß/Pongratz 1998).

Doch nicht nur die Leistungsfähigkeit muss aufrechterhalten werden, gleichzeitig sind die Akteure gefordert, Arbeitsbereiche und Funktionen auszuhandeln, denn im Zuge der Dezentralisierung werden Arbeitsinhalte und -ziele verhandelbar. „Basierten sie bisher auf wechselseitig stabilen, langfristigen und klar definierten gegenseitigen Erwartungen über Leistungen und Gegenleistung, werden sie zunehmend kurzfristiger, kontingenter und Gegenstand von Aushandlungsprozessen, die nicht mehr auf der institutionellen, sondern auf der organisationellen Ebene stattfinden.“ (Dederichs 2000: 4)

Wenn keine eindeutigen Vorgaben mehr gemacht werden, dann ist auch die Arbeitsleistung nicht mehr an eindeutigen Ergebnissen messbar. Wo jedoch keine formalen Leistungskriterien mehr bestehen, verlagert sich die Anerkennung der individuellen Leistung zunehmend ins Informelle bzw. ist jeder/jede Arbeitende selbst dafür verantwortlich, Arbeitsergebnisse und Leistung kenntlich zu machen und als persönliche Leistung darzustellen. Was für obere Positionen in der Unternehmenshierarchie schon immer galt, wird im Zuge der Dezentralisierung in untere Hierarchieebenen ausgedehnt und steigert auch hier Aushandlungsdruck und den Zwang zur „Persönlichkeit“. Arbeit in sich wandelnden Organisationen ist somit mit großer Unsicherheit für die Beschäftigten und der Anforderung an proaktives Handeln verbunden.

2.5 Resümee

In der vorliegenden Studie werden Organisationen im Anschluss an Giddens als hergestellte, kontingente Ordnungen verstanden, in denen Individuen handeln und sich in ihrem Handeln an den organisationalen Strukturen orientieren, indem sie diese interpretieren und situationsspezifisch umsetzen. Grundlage des organisierten Handelns ist das Bestreben von Akteuren und Gruppen, den Rahmen ihrer Handlungsmöglichkeiten auszuweiten. Dafür nutzen sie die von ihnen ausgeübte Kontrolle „relevanter Unsicherheitszonen“ als Einsatz in den organisationalen Machtspielen (Crozier/Friedberg 1993 [1977]). Für den Kontext der Untersuchung von Karrierepolitiken in informatisierten und dezentralisierten Arbeitsorganisationen ist insbesondere der Einsatz von IuK-Technologien als Zone von Ungewissheit von Interesse.

Die Organisation ist gleichermaßen Regulierung wie Ermöglichungsbedingung für das Handeln der/des Einzelnen und stellt damit gewissermaßen den Rahmen zur Verfügung, innerhalb dessen Akteure arbeiten, kommunizieren und ihre persönlichen Interessen und Karrieren verfolgen.

Kommunikation in Arbeitsorganisationen



Kommunikation ist grundlegende Voraussetzung für die Zusammenarbeit in Organisationen und sichert ihr Bestehen. Sie dient dem Austausch von Informationen und der Abstimmung in arbeitsteilig organisierten Arbeitsprozessen. Mit zunehmender Größe und Komplexität gliedern sich Arbeitsorganisationen in funktionale Subsysteme, denen Teilaufgaben in der Erfüllung des Organisationsziels übertragen werden. Spezialisierung und wechselseitige funktionale Abhängigkeit erzeugen jedoch Unsicherheit, die kommunikativ bewältigt werden muss. Daher sind arbeitsteilige Verfahren erst dann erfolgreich, wenn Informationsaustausch, Kooperation und Abstimmung zwischen den einzelnen Teilbereichen funktionieren.

Im Folgenden werden die Aufgaben und Funktionsweisen von sogenannter innerbetrieblicher Kommunikation dargestellt, wobei besonderes Augenmerk auf das Kommunikationsverhalten der Akteure im Rahmen sich wandelnder (Kommunikations-)Strukturen und die Folgen des vermehrten Einsatzes kommunikationstechnologischer Lösungen in Unternehmen gelegt wird.

3.1 Innerbetriebliche Kommunikation

Unter „innerbetrieblicher Kommunikation“ werden alle Kommunikationsprozesse gefasst, welche die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in einer Arbeitsorganisation/einem Unternehmen (Leitung, Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Betriebsrat etc.) ermöglichen und steuern.

Obwohl die Bedeutung von Kommunikation in Arbeitsorganisationen unbestritten ist, gibt es bislang keine einheitliche wissenschaftliche Definition des Begriffs „Organisationskommunikation“. Schon der Begriff „Kommunikation“ erscheint schwer zu definieren, wie die unüberschaubare Zahl an Kommunikationsmodellen zeigt, die je nach Fragestellung bzw. disziplinärer Perspektive variieren.²³ Mit dem Phänomen der Kommunikation „am Arbeitsplatz“ in Arbeitsorganisationen beschäftigen sich verschiedene Disziplinen. Auch hier werden je nach Perspektive und andere Begriffe verwendet und andere Schwerpunkte gesetzt (vgl. Funke-Welti 2000: 20f., Mohr 1997: 169). Im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung steht die Bestimmung des Kommunikationsbegriffs in einem engen Zusammenhang mit der jeweils zugrunde liegenden Auffassung von Organisation (vgl. Theis 1994: 15).

In der vorliegenden Studie werden alle Arten des Informationstransfers innerhalb eines Unternehmens, einer Arbeitsorganisation, als innerbetriebliche Kommunikation verstanden. Damit geht der Begriff über bloße Mitarbeiterkommunikation hinaus, die lediglich die Top-down-Kommunikation von Arbeitsaufträgen und Anweisungen meint.²⁴ Abzugrenzen ist der hier verwandte Begriff der innerbetrieblichen Kommunikation ebenfalls von dem

²³Zu den verschiedenen kommunikationstheoretischen Modellen und Begriffen von Kommunikation siehe Schützeichel (2004: insbesondere 22ff.) sowie Burkart (2002).

²⁴Ein solch reduziertes Verständnis von interner Kommunikation findet sich häufig in betriebswirtschaftlich orientierter Literatur (so z. B. Herbst 1999, Meier 2002, Nossek/Hieber 2004, Schick 2002). Neben der Funktion als Steuerungsinstrument wird sogenannte Mitarbeiterkommunikation hier auch als „Marketing nach innen“ beschrieben.

geradezu inflationär gebrauchten Begriff der Unternehmenskommunikation: Dieser meint in erster Linie nach außen gerichtete Kommunikationsleistungen wie Marketing, Public oder Investor Relations (vgl. Meier 2002, Schick 2002).

Eine Arbeitsorganisation kann in diesem Sinne als Informationsverarbeitungssystem verstanden werden, in dem die innerbetriebliche Kommunikation dazu dient, relevante Informationen und das für die jeweiligen Arbeitsprozesse notwendige Wissen an die richtigen Stellen zu leiten und damit effektive Arbeit zu ermöglichen.²⁵ Auch in Organisationen kann jedoch McGrath (1990, 1991) und Kraut et al. (1990) zufolge zwischen primär aufgabenbezogenen und primär sozialbezogenen Inhalten von Kommunikationen unterschieden werden (vgl. von Bismarck et al. 1999: 77).

Bei der Vermittlung von Informationen und der Weitergabe von Wissen innerhalb organisationaler Strukturen sind vier Richtungen zu unterscheiden:

Top-down (vertikal abwärts): Informationen, Aufträge oder Anweisungen werden je nach Organisationsform innerhalb der Hierarchie von oben nach unten (weiter-)gegeben.

Bottom-up (vertikal aufwärts): Berichte oder Vorschläge werden von MitarbeiterInnen ihren Vorgesetzten zugetragen, welche diese wiederum auf die nächst höhere Hierarchiestufe transportieren.

Horizontal: Beschäftigte jeweils gleicher Hierarchiestufe kommunizieren miteinander, häufig auch abteilungsübergreifend.

Diagonal: Es findet ein Austausch zwischen Mitgliedern unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und formeller Einheiten statt.

Die Festlegung bestimmter einzuhaltender Kommunikationswege – meist in der Vertikalen als sogenannter „Dienstweg“ – dient der Reduzierung von Unsicherheit (Transparenz, Dokumentation, Nachricht lässt sich zurückverfolgen) in Abstimmungs- und Arbeitsprozessen. Allerdings wird der Informationsfluss umso zäher und langsamer, je mehr Schritte zwischen dem Sender und den Adressaten einer Mitteilung oder Anweisung liegen; das Risiko des Verlustes oder der Veränderung von Informationen erhöht sich in gleichem Maße. Spieß/Winterstein bezeichnen diese Folgen mehrstufiger Kommunikation als *Stille-Post-Effekt*: „Zwischengeschaltete ‚Vermittler‘ interpretieren die Mitteilung bei der Aufnahme und geben sie mehr oder weniger verändert weiter; Inhalte werden zusammengefasst und nach eigenem Gutdünken auf den Empfänger hin zugeschnitten, Informationen werden herausgefiltert, Details fallengelassen, subjektive Urteile über Relevanz oder Irrelevanz von Informationen fließen ein. Derartige Verfälschungen sind sowohl durch ‚unbewusste‘ Informationsverarbeitungsmechanismen als auch durch strategisches Informationsverhalten der Informationsweitergebenden bestimmt.“ (Spieß/Winterstein 1999: 57)

Welche Inhalte in welcher Form vermittelt werden, hängt somit von den jeweiligen organisationalen Kommunikationsstrukturen

²⁵ Informationen sind interpretierte bzw. systemspezifisch aufbereitete Daten. Diese werden durch ihre Erfassung, Selektion und Bewertung zu personengebundenem Wissen, das handlungsleitend eingesetzt werden kann (vgl. Probst/Davenport/Probst 2001, Stehr 2001, Wilke 1998, Wyssusek 2004).

– inklusive der implizit oder explizit vorliegenden Regeln und Normen, die für Kommunikation im Unternehmen gelten – sowie dem Kommunikationsverhalten der MitarbeiterInnen ab.

3.2 (In-)Formalität

Kommunikation in Arbeitsorganisationen unterscheidet sich von Kommunikation in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen dadurch, dass sie in einem Umfeld stattfindet, das durch eine hohe Regeldichte bestimmt ist und sich an besonderen Zielvorgaben ausrichtet. Formale Regelungen wie beispielsweise die Festlegung bestimmter einzuhaltender Kommunikationswege oder -formen stehen im Dienst der Unsicherheitsreduktion, denn sie machen Kommunikation berechenbar, indem sie die Organisationsmitglieder von Interpretationsleistungen entbinden. Zu denken ist hier beispielsweise an Besprechungssituationen in Arbeitsorganisationen mit geregelten Zuständigkeiten (Moderation, Redeliste), Abläufen (Redebeitrag, Nachfragen, Diskussion) und Zeiten (Zeitpunkt wie Redezeit), an Geschäftsbriefe mit genau festgelegtem Aufbau (Adressen, Betreff, Datum, Anrede, Gruß), an den sogenannten Dienstweg, der vorgibt, wer wann über was informiert bzw. in Entscheidungsprozesse eingebunden wird oder aber an typisierte Schriftstücke wie Protokolle oder Vermerke, Erlasse, Rundschreiben, persönlich adressierte Schreiben – hier weiß die adressierte Person immer genau, ob und in welcher Form sie reagieren muss.

Diese geplanten und eindeutig festgelegten Kommunikationssituationen, -wege und -formen erfüllen den permanent steigenden Bedarf an Koordination und Verständigung im Arbeitshandeln jedoch nur zu einem sehr geringen Teil.²⁶ In der Praxis des betrieblichen Alltags findet daher auch nur ein Bruchteil der Kommunikation in diesen eindeutig geregelten Bahnen und Formen statt. Der hohe Koordinations- und demzufolge gesteigerte Kommunikationsbedarf in modernen Unternehmen wird (in erster Linie) durch ungeplante und spontane Kommunikation abgedeckt. Insbesondere in Situationen betrieblichen Wandels, in denen spezifische Informationsbedarfe und -bedürfnisse entstehen und der formalisierte Informationsfluss häufig als ungenügend empfunden wird, erfüllt sogenannte informelle Kommunikation wichtige ausgleichende Funktionen sowohl in aufgabenbezogener als auch sozialer Hinsicht und stellt somit mehr denn je „den kommunikativen Regelfall im Unternehmen“ dar (Held/Maslo/Lindenthal 2001: 18).

In der wissenschaftlichen Literatur zur Kommunikation in Arbeitsorganisationen findet der Begriff der „Informalität“ bzw. die Bezeichnung „informell“ vielfältige Verwendung. Allerdings bleibt „Informelle Kommunikation“ ein hochgradig unbestimmtes Konzept: „Informal communication is a loosely defined concept and is often treated as the residual category in organizational theory.“ (Kraut et al. 1990: 149) Zumeist wird das Begriffspaar formell/informell bzw. formal/informal zur Unterscheidung von Kommunikationswegen, Informationsflüssen oder Autoritätslinien verwendet. Oder aber es bezeichnet Kommunikationsformen und -situationen. Was jedoch damit im Einzelnen gemeint ist, variiert stark nach wissenschaftlicher Perspektive und steht in direktem Zusammenhang mit Forschungsfragen und -interessen. Festzuhalten ist, dass es sich bei der Unterscheidung zwischen

²⁶ Siehe hierzu den Punkt Verdichtung und Beschleunigung von Kommunikation.

formaler und informeller Kommunikation sowie zwischen tätigkeitsbezogenen und nicht-tätigkeitsbezogenen Inhalten um analytische Unterscheidungen handelt, die bereits im Arbeitsalltag in klassischen Organisationsstrukturen nicht so eindeutig wiederzufinden waren. Insbesondere aber im „post-tayloristischen“ Alltag sind eindeutige Grenzziehungen kaum möglich. In der Praxis mischen sich die Inhaltsebenen und sind graduelle Unterschiede in Sachen Formalität zu konstatieren, und „erst das Zusammenspiel formaler und informeller Strukturen macht die faktische, die emergente Organisation aus“ (Funke-Welti 2000: 28). Vor allem die Verbreiterung des Angebotes an Kommunikationsmedien sowie die zunehmende Technisierung der Kommunikationsvorgänge durch den Einsatz neuer Kommunikationstechnologien („Medienpluralismus“) macht die strikte Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation obsolet. Wissenstransferprozesse werden im Zuge des Wandels der Wertschöpfungsprozesse zu zentralen Geschäftsprozessen, Kommunikation wird also buchstäblich zu Arbeit. Unternehmen fördern daher verstärkt die innerbetriebliche Kommunikation und ihre soziale Dimension, indem sie v. a. Face-to-Face-Situationen generieren, die wichtig für die Schaffung einer Vertrauensgrundlage sind, auf der dann auch effektive technisch vermittelte Kommunikation stattfinden kann (vgl. Häußling 2005).

Kommunikation in Arbeitsorganisationen wurde lange Zeit lediglich in Hinblick auf ihre Formalisierung diskutiert. Vor allem aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (Managementlehre, Scientific Management) ging es zunächst ausschließlich um die Verbesserung formaler Kommunikationsprozesse und deren Steuerung im Sinne der Unternehmensziele. Kommunikation wurde allein als Mittel der Übermittlung von Anordnungen in hierarchischen Strukturen (Top-down) bzw. der Berichterstattung (Bottom-up) betrachtet. Dieser Perspektive liegt ein Verständnis von Organisation als zweckgerichtetes und rationales Gebilde zugrunde, dass sich an den „klassischen“ Ansätzen von Frederick Taylor (1977 [1913]), Henri Fayol (1929 [1916]) bzw. Max Weber (1980) orientiert.

Vor allem mit der Human-Relations-Bewegung verlagerte sich der Fokus der (sozialwissenschaftlichen) Betrachtung auf die Kommunikation der Arbeitenden untereinander. Der Grundstein des Human-Relations-Ansatzes ist mit den Hawthorne-Studien (Roethlisberger/Dickson 1939) gelegt worden.²⁷ An die Feststellung, dass die Aufmerksamkeit, welche den Arbeitenden vonseiten der Forscher zuteil wurde, einen positiven Effekt auf deren Motivation und damit Arbeitsleistung hat („Hawthorne-Effekt“), schloss sich eine breitere Thematisierung des sogenannten „menschlichen Faktors in der Unternehmung“ an. Ein zentrales Ergebnis dieser Auseinandersetzung besteht in der „Aufdeckung“ sogenannter informeller Organisationsstrukturen bzw. informeller Kommunikation, die im Rahmen des Human-Relations-Ansatzes als Reaktion auf die formalen Regeln der Arbeits- wie Kommunikationsprozesse interpretiert werden. Die Funktion informeller Kommunikation wird allein in der Befriedigung psychischer und sozialer Bedürfnisse der Arbeitenden gesehen.

Dass die spontane und ungeplante Kommunikation der Arbeitenden untereinander aufgabenbezogene Funktionen erfüllt, wird erst in jüngerer Zeit betont (vgl. z. B. Böhle/Bolte 2002). So betrachten systemtheoretisch orientierte Ansätze informelle Kommunikation nicht mehr als Reaktion des Individuums auf formale

Zwänge, sondern vielmehr unter dem Aspekt von Informations- und Kommunikationsanforderungen. Organisationen werden hier – wie insgesamt in neuerer organisationstheoretischer Forschung – als offene Systeme begriffen, die in kommunikativem Kontakt mit ihrer Umwelt stehen.²⁸ Dieser Austausch sowie die „Verwertung“ von Umweltinformationen innerhalb der Organisation vollziehen sich kommunikativ. Kommunikation gilt hier als verbindendes Element – sowohl nach außen als auch innerhalb der Organisation – und dient der Koordination und Integration einzelner Subsysteme sowie der Komplexitätsbewältigung und Unsicherheitsreduktion (vgl. Funken 2008). Wenn die formalen Kommunikationswege und -formen nicht mehr ausreichen, um das Bestehen der Organisation zu sichern, dann entwickeln sich informelle Wege. Informelle Kommunikation wird folglich als Kompensation von Mängeln der Formalstruktur angesehen; informelle Strukturen gelten als notwendige Entwicklungen. Mit sich rasch verändernden Märkten, welche die relevante Umwelt von Arbeitsorganisationen darstellen, sind letztere gezwungen, ihre Übermittlungsmechanismen permanent anzupassen. Die Einführung neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation seit den 1990er Jahren kann als ein Effekt dieser „Anpassungszwänge“ verstanden werden.²⁹

Im Zuge betrieblicher Reorganisation und der zunehmenden Technik- bzw. Medienvermittlung von produzierender wie kommunikationsbasierter Arbeit (Dienstleistung, Büro) ändern sich jedoch nicht allein die Organisationsformen und Arbeitsprozesse, sondern das Verständnis derselben verändert sich ebenfalls.³⁰ Die in Theorie wie Praxis bislang dominierende Gegenüberstellung von formeller Organisation/Kommunikation und informeller Organisation/Kommunikation (im Sinne von nicht organisiert, ungeplant, ungerichtet und nicht offiziell) erfährt eine grundlegend andere Betrachtung, die Bedeutung des Informellen wird zu einem neuen Thema. Zur Debatte steht dabei nicht nur die Unterscheidung zwischen extern vorgegebenen formellen Strukturen und informeller Selbsttätigkeit, sondern auch „die Unterscheidung zwischen einer selbstgesteuerten und gleichwohl an formalisierten Verfahren orientierten Kooperation einerseits und einem nicht bzw. nur begrenzt objektivier- und formalisierbaren, situativen und mit der Arbeitstätigkeit unmittelbar ver-

²⁸ Organisationen sind soziale Systeme und daher nach Luhmann *operativ geschlossen und autonom*, jedoch nicht *isoliert* (Luhmann 2000: 51). Organisatorische Umwelt liegt für die Organisation nur in Form einer systemspezifischen Konstruktion vor (ebd.: 52). Im System getroffene Entscheidungen werden nach außen kommuniziert – und durch Beobachtung der Umwelt werden Informationen über die Umwelt erlangt – jedoch nicht aus der Umwelt bezogen (ebd.: 53). Diese Form der *kognitiven Offenheit* von Systemen (hier: Organisationen) ist nach Luhmann nur möglich auf der Basis operativer *Schließung* (vgl. ebd.: 55, 70ff.). Neuere organisationstheoretische Forschung behandelt Organisationen infolge dessen weder als geschlossene Systeme noch als rein zweckrational agierende Gebilde, sondern als *offen* und *prozesshaft* (vgl. Bardmann 1994, Crozier/Friedberg 1993 [1977], Funken 2008, Kieserling 1994, Tacke 1997).

²⁹ Diese Veränderungen der Arbeits- und Produktionsprozesse („Wandel von Arbeit“) führen, wie im Kapitel Arbeitsorganisationen gezeigt, sowohl in produzierenden als auch in kommunikationsbasierten Bereichen zu vermehrtem Kooperationsbedarf und wachsender Komplexität der Kommunikationsvorgänge.

³⁰ Somit stellt der hier skizzierte Wandel im Denken über Organisationen und Kommunikation in Organisationen weniger einen rein wissenschaftsinternen Prozess (im Sinne des Kuhn'schen „Paradigmenwechsels“) dar, sondern bildet vielmehr die interaktive Beziehung zwischen der sozialen Wirklichkeit (der Realität in Organisationen) und theoretischer Realitätskonstruktion ab. Weiterführend zu Um- und Neuorientierungen in der Organisationsforschung siehe Theis (1994: 188ff.).

²⁷ Die Studien sind in den 1920er Jahren in einem Werk der US-amerikanischen Elektroindustrie mit Namen „Hawthorne“ durchgeführt worden.

schränkten kooperativen Arbeitshandeln andererseits" (Böhle/Bolte 2002: 80).

Diese Form der informellen Kooperation im Arbeitsalltag ergibt sich aus Anforderungen und Problemstellungen, die nicht vorhersehbar sind und auf die nur situativ und gegenstandsbezogen reagiert werden kann. Neue Konzepte der Arbeitsorganisation versuchen, die Kooperation der Arbeitenden untereinander zu institutionalisieren – bspw. in Form von Gruppen- oder Projektarbeit. Damit soll der vormals kritisierten, später positiv gewendeten „informellen Kommunikation“ Raum gegeben und sie im Sinne der Unternehmensziele funktionalisiert werden. Es wird allerdings verkannt, dass die Kooperation der Arbeitenden im Arbeitsalltag aus konkreten Problemkonstellationen und Abstimmungsbedürfnissen heraus entsteht und somit gar nicht „geplant“ werden kann. Somit lägen unter neuen Konzepten der Arbeitsorganisation immer noch alte Vorstellungen über Planung und Ausführung von Arbeit (Böhle/Bolte 2002).

Die Basisoperation der Kooperation ist (verbale wie nonverbale) Kommunikation, deren Bedingungen und Formen sich wiederum durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien verändern. Böhle und Bolte zu Folge wird der Stellenwert informeller Kooperation und Kommunikation in der Praxis sogar häufig erst mit zunehmender Technisierung deutlich. Denn trotz der technisch erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten beklagen Arbeitskräfte den Verlust von Informationen und den erhöhten Abstimmungsbedarf: „Nun wird entdeckt, dass ein Großteil der betrieblichen Kommunikation bei spontanen Treffen auf dem Gang, in der Kantine oder im Büro stattfindet und dass hierdurch nicht nur das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gefördert und Konflikte vermieden, sondern auch die Abstimmung der Arbeit unterstützt wird. Durch die informationstechnische Vernetzung und die hierdurch angestrebte Unterstützung von Kommunikation werden solche Praktiken jedoch eher behindert als gefördert.“ (Böhle/Bolte 2002: 72)

3.3 Technisch vermittelte Kommunikation in Unternehmen

Bei der Betrachtung neuer Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-T)³¹ in Arbeitsorganisationen wird grundsätzlich zwischen Technologien zur Informationsverarbeitung einerseits (Textverarbeitungssysteme, Datenbanken, CAD-Systeme) und sogenannten „Interaktiven Kommunikationstechnologien“ andererseits unterschieden. Zu letztgenannten zählen elektronische Nachrichten- und Informationssysteme wie E-Mail, Instant-Messenger, Intranet und Internet, Business-TV u. ä. sowie (Video-)Konferenzsysteme. Diese – größtenteils computergestützten – Kommunikationsmedien ergänzen die herkömmlichen Medien wie Sprache und Schrift bzw. die Formen³² der Kommu-

nikation in Organisationen (Face-to-Face-Kommunikation, Telefonate, Schriftverkehr). Medien besitzen unterschiedliche Eigenschaften, die bestimmen, welche Inhalte durch sie kommuniziert werden können und welche Kommunikationsformen mit ihnen zu realisieren sind. Im Falle von technischen Medien sind diese Eigenschaften abhängig von den Besonderheiten der zugrunde liegenden Technik bzw. Technologie. Die spezifischen Merkmale der unterschiedlichen Kommunikationsmedien wirken demzufolge auch auf die Medienwahl und Mediennutzung.

Kommunikationstechnologien – Eigenschaften und Nutzung

Medial vermittelte Kommunikation unterscheidet sich u. a. durch die Anzahl der möglichen KommunikationsteilnehmerInnen, die Richtung der Kommunikation (monologisch/dialogisch bzw. uni- oder bidirektional) und die zeitliche Dimension der Kommunikation (synchron/asynchron) (vgl. Androutsopoulos/Schmidt 2001, Runkehl/Schlobinski/Siever 1998).

So zeichnet sich die *mündliche Kommunikation* unter Anwesenden dadurch aus, dass sie mehrere Kommunikationspartner zulässt,³³ die Kommunikation dialogisch ausgestaltet werden kann und synchron kommuniziert wird. Auf diese Weise erhält der Sender unmittelbare Rückmeldung (Feedback) darüber, wie seine Nachricht vom Empfänger aufgenommen wird (von Bismarck et al. 1999). Face-to-Face-Kommunikation kann in einem informellen Setting bei minimalen Verhaltenskosten betrieben werden, und die gleichzeitige Anwesenheit der Kommunikationspartner erlaubt das gemeinsame Betrachten und Manipulieren von Dokumenten oder Objekten (vgl. ebd.). Besondere Bedeutung kommt dem visuellen Kanal zu: Über diesen können Aufmerksamkeit gesichert und interpersonelle Einstellungen ebenso wie Statusinformationen vermittelt werden (Daft/Lengel 1984, 1986, von Bismarck et al. 1999). Weiterhin werden auf nonverbalem Wege wichtige Informationen zur Interpretation sprachlich kommunizierter Inhalte geliefert (vgl. Argyle 1979, Theis-Berglmair 2003: 330f., Watzlawick/Beavin/Jackson 1974). In der mündlichen Face-to-Face-Kommunikation ist es ebenfalls möglich, vielfältige kommunikative Strategien in Bezug auf Aufgabenorientierung, Statusrücksichten und Geschlechterunterschiede zum Einsatz zu bringen und auch stimmlich prosodische Merkmale gesprächssteuernd einzusetzen (Kleinberger Günther/Thimm 2000: 265).

Trotz der Verfügbarkeit verschiedenster, auch technischer Medien, wird die persönliche, dialogische *Face-to-Face-Kommunikation* weiterhin sowohl als wichtigste Form interpersonaler Kommunikation insgesamt (Höflich 2003b) als auch speziell im betrieblichen Alltag angesehen (Kleinberger Günther/Thimm 2000, Pitney Bowes 2000). Insbesondere im oberen Management kommt der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht eine hohe Bedeutung zu, um zeitnahe und situationssensible Abstimmungen und Verhandlungen zu gewährleisten. Folglich hat die Zeit, die

³¹ „Der Sammelbegriff IuK-Technologien bezeichnet [...] insgesamt erstens den Computer in seinen Funktionen als Informationsmedium (zur Sammlung bzw. Verarbeitung von Informationen) und als Kommunikationsmedium (zur wechselseitigen Kommunikation und Kooperation), zweitens weitere digitalisierte Telekommunikationstechnologien zur Unterstützung wechselseitiger Kommunikation (z. B. Fax, E-Mail, Teleconferencing-Systeme, Mobiltelefon), und drittens systemisch angelegte, computergestützte Kooperationsmedien (z. B. firmeneigene Intranets, computer supported cooperative work-(CSCW-)Systeme).“ (Kleemann et al. 2002:60f.)

³² Während Kommunikationsmedien (materielle) Hilfsmittel darstellen, die der Kommunikation über räumliche Entfernungen hinweg dienen (wie z. B. Sprache, Telefon, E-Mail-Dienst), sind Kommunikationsformen (Gespräch, Telefonat, E-Mail) rein „virtuelle Konstellationen“ (Holly 1997: 69), die entweder unabhängig von einem Kommunikationsmedium bestehen (z. B. das Face-to-Face-Gespräch) oder durch ein Medium erst ermöglicht werden wie z. B. das Telefongespräch (vgl. Androutsopoulos/Schmidt 2001, Dürscheid 2003).

³³ Die Anzahl ist lediglich durch Raumgrößen und akustische Gegebenheiten begrenzt.

Manager mit Face-to-Face-Kommunikation verbringen, auch nach der Einführung neuer Kommunikationstechnologien nicht abgenommen. Die Implementation neuer Medien führt vielmehr zu einem insgesamt höheren kommunikativen Aktivitätsniveau (Pribilla/Reichwald/Goetze 1996: 162).

Technologien wie *Telefon* oder *Funk*, die auf die Übertragung von Sprache ausgerichtet sind, ermöglichen ebenfalls eine bidirektionale Kommunikation in synchroner Form³⁴ zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern. Zwar fehlt bei Telefon- oder Funkverbindungen der visuelle Kanal, dennoch werden über die Stimme paraverbale Informationen übertragen, die Aufschluss über die Kommunikationssituation und den Kommunikationspartner geben und Interpretationen des Gesagten zulassen.

Das *Telefon* war jahrzehntlang das Leitmedium der innerbetrieblichen Kommunikation. Mittlerweile wird allerdings parallel und ergänzend zu Face-to-Face-Gesprächen und zur E-Mail-Kommunikation telefoniert (Bungard/von Bismarck/Held 1999).³⁵ Telefongespräche sind neben persönlichen Gesprächen unter Anwesenden auch Mittel informeller Kommunikation und daher für die Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen zu räumlich entfernten Partnern oft unverzichtbar. Zudem hat Telefonkommunikation einen hohen Stellenwert bei der kooperativen Bewältigung ad hoc anfallender Aufgaben (vgl. Goetze 1997).

Telefonkonferenzen sind ebenfalls seit langem in Unternehmen etabliert (vgl. Clappitt 2001: 108ff., Mast 2002: 186) und haben sich aufgrund moderner Technik weit verbreitet.³⁶

Das *Mobiltelefon (Handy)* war anfangs aus Kostengründen nur Geschäftsleuten vorbehalten, hat sich jedoch mittlerweile zum mobilen Telekommunikationsmedium Nummer eins entwickelt (vgl. Freyermuth 2002: 117, Heinrich 2001: 12, Jörn 2002: 84ff.). Über die Anzahl der auf Geschäftskunden registrierten Handys liegen keine Daten vor, jedoch ist die hohe Bedeutung des Mobiltelefons für die Unternehmenskommunikation unumstritten, dies gilt insbesondere für die meisten Manager (68 Prozent) (vgl. GCG 2006).³⁷ Mobile Telefone bieten über den Vorteil des ortsungebundenen Telefonats hinaus die Kommunikationsformen *SMS* und *MMS*³⁸, die als Inhalt Text bzw. Bild und Ton zulassen, aber lediglich im Modus der Asynchronität operieren. Nach neueren Studien wird SMS verstärkt in der Unternehmenskommunikation eingesetzt (vgl. Hein 2006).³⁹

³⁴ Mit der Ausnahme des Asynchronität produzierenden Anrufbeantworters.

³⁵ Einer aktuellen Umfrage unter deutschen Managern zufolge sehen 95 Prozent der Befragten das Festnetztelefon als wichtiges Kommunikationsmittel an, und zwei Drittel telefonieren mehr als zwei Stunden täglich in ihrem Büro (GCG 2006).

³⁶ Aktuelle Systeme nutzen die Vorteile der Digitaltechnik, die das Telefon mit dem Computer bzw. dem Internet oder Firmennetz (*LAN = Local Area Network/WAN = Wide Area Network*) verbindet und somit Telefonieren über Datenleitungen (*VOIP = Voice over IP, IP = Internet-Protocol*) ermöglicht. Neben der Möglichkeit großer Teilnehmerzahlen an Konferenzschaltungen sind primär Kostengründe verantwortlich für die steigende Verbreitung von VOIP in Unternehmen (vgl. Sielemann 2005).

³⁷ Ein Indikator für die Wichtigkeit des Mobiltelefons im Business-Bereich ist die Entwicklung der sogenannten *Smartphones* (z. B. *Blackberry*), die speziell auf die Anforderungen im Geschäftsbereich zugeschnitten und zum Empfang und Versand von E-Mails in der Lage sind sowie vielfältige Organizer-Funktionen beherrschen. Mit dieser Steigerung des Funktionsumfangs geht auch ein steigender Stellenwert des mobilen Endgeräts einher: So halten mittlerweile 37 Prozent der Manager ihren *Blackberry* für unverzichtbar für ihren Job (GCG 2006).

³⁸ *Short Message Service* bzw. *Multimedia Messaging Service*.

Ist bei herkömmlicher *schriftlicher* Kommunikation die Anzahl der Kommunikationspartner theoretisch ebenfalls unbegrenzt, so ist diese Form der Kommunikation dennoch asynchron. Genauso verhält es sich mit dem *Faxgerät*, welches sich als Medium in Unternehmen schon lange etabliert hat und heute auch Anbindung an Computertechnik findet (vgl. Clappitt 2001: 120, Kleinberger Günther 2002: 38, Mast 2002: 185).⁴⁰

Bereits 1999 stellten von Bismarck et al. fest, dass vor allem „ärmere“ Kommunikations- und Informationsmedien wie E-Mail oder gemeinsame Datenverarbeitung im Unternehmensalltag erfolgreich zu sein scheinen. Medien, die wie *Videokonferenzsysteme* die „Telepräsenz“ erhöhen sollten, hatten sich nicht oder noch nicht durchgesetzt (von Bismarck et al. 1999: 76). Die Nachfrage nach Videokonferenzsystemen ist neuerdings wieder gestiegen (vgl. MIC 2007, Stroisch 2008).⁴¹

Computerbasierte Medien sind aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken (vgl. Klippert 2006: 170). Der Computer ist „das zentrale Artefakt, um das herum sich die neuen Kommunikationstechnischen Lösungen ansiedeln“ (Höflich 1998: 75). Im Vergleich zur persönlichen Kommunikation unter Anwesenden ist die computervermittelte Kommunikation (cvK) jedoch – und damit auch die per E-Mail – von Kontextarmut aufgrund der Kanalreduktion geprägt (vgl. Schönberger 2003: 128). Das heißt z. B., dass bei cvK durch das (teilweise oder gänzliche) Fehlen akustischer und visueller Informationen über die Kommunikationspartner die Übertragung paraverbalen und nonverbalen Botschaften eingeschränkt wird oder ganz ausbleibt (vgl. Sassenberg 2000).

Von den verfügbaren technischen Kommunikationsmedien insgesamt und auch speziell unter den verschiedenen Diensten des Internet ist die computergestützte *E-Mail* die dominante und nutzerseitig beliebte Nutzungsform⁴² und hat – zumindest im organisatorischen Kontext – das Telefon inzwischen als Leit-

³⁹ Bis vor einigen Jahren diente die SMS vor allem der privaten Kommunikation und erfüllte hier hauptsächlich sozial-kommunikative Funktionen (vgl. Döring 2002). Mittlerweile sieht jedoch ein Viertel der deutschen Führungskräfte (23 Prozent) SMS als unentbehrlich für die tägliche Arbeit an, 80 Prozent von ihnen verschicken täglich dienstlich SMS, ein Viertel sogar mehr als fünf (GCG 2006). Die mobilen Endgeräte Handy und Smartphone haben mit der Kommunikationsform SMS gemein, dass auf Nachrichten, die über diese Wege verschickt werden, sehr schnell geantwortet wird, meist innerhalb der ersten zehn Minuten und damit oft sogar schneller, als vom Absender erwartet wird (ebd.).

⁴⁰ *Faxgeräte* sind in nahezu jedem Unternehmen verfügbar (vgl. Clappitt 2001: 120, Mast 2002: 185) und werden häufig genutzt, auch zur Unterstützung der Zusammenarbeit in räumlich verteilten Strukturen. Seinen ehemaligen Stellenwert als schnellster Textübermittler hat das Fax allerdings in Zeiten der E-Mail verloren (von Bismarck et al. 1999).

⁴¹ Infolge der Terroranschläge Ende 2001 war in den USA eine verstärkte Nachfrage nach Videokonferenzsystemen zu verzeichnen, die jedoch nicht auf den europäischen Markt übergriff (Frost&Sullivan 2005, golem.de 2002, heise.de 2001). Aktuelle Videokonferenzsysteme zeichnen sich durch eine sehr hohe Übertragungsqualität bedingt durch die Nutzung breitbandiger IP-Netze sowie die Möglichkeit der Teilnahme per Video-Handy aus und werden nicht nur aus Zeit- bzw. Kostengründen, sondern mittlerweile auch aus Umweltgesichtspunkten mancher Reise vorgezogen (Sassenberg 2000).

⁴² Als positive Merkmale der E-Mail werden seitens der NutzerInnen vor allem ihre Schnelligkeit, die einfache Handhabung als auch die Möglichkeit, spontan und persönlich zu kommunizieren genannt. In der Studie von Bungard et al. aus dem Jahr 1999 wurden als Negativpunkte noch „technische Probleme“ und „zu geringe Verbreitung“ genannt. Der bereits damals bemängelte Umstand der „E-Mail-Flut“ hat bis heute noch zugenommen (Bungard et al. 1999).

medium abgelöst (vgl. Bungard et al. 1999: 42, Höflich 2003b, Mast 2002: 191, Pitney Bowes 2000). Besonders hervorzuheben ist auch die Bedeutung der E-Mail als Unterstützungsinstrument der Gruppenarbeit in räumlich verteilten Strukturen (vgl. ebd.). Im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen (wie z. B. der SMS) ist die E-Mail nicht mehr unter die sogenannten „neuen Medien“ einzuordnen⁴³, weist sie doch eine mittlerweile über 30-jährige Geschichte der Nutzung auf (vgl. Höflich 2003b: 41). In Bezug auf die pro Zeiteinheit übermittelten Zeichen ist die E-Mail das „schnellste“ unter den elektronischen Kommunikationsmitteln (vgl. u. a. Brosziewski 2002: 190, Langham 1993: 16), auch wenn durch den „zeitlichen Phasenverzug“ (Höflich 2003b: 42, Herv. i. O.) der Modus der Kommunikation weiterhin asynchron bleibt.⁴⁴ Nicht nur im Privatbereich wird E-Mail als Instrument der Beziehungspflege eingesetzt (Schönberger 2003). Auch für die NutzerInnen in Unternehmen ist diese Form der Kommunikation sowohl für die Erledigung von Arbeitsaufgaben wichtig, als auch für die Pflege sozialer Kontakte (vgl. Bungard et al. 1999: 35, von Bismarck et al. 1999). Weniger interaktive Medien wie gemeinsame Datenverwaltung, Fax oder das Internet werden dahingehend eher aufgabenorientiert genutzt (vgl. ebd.). Die Textsorten, für die E-Mail in der betrieblichen Kommunikation genutzt wird, lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen: offizielle Nachrichten, inoffizielle und private (vgl. Kleinberger Günther 2002: 41). Weiterhin lässt sich der Empfänger-Kreis unterscheiden: E-Mails werden entweder von einer Einzelperson zu einer anderen verschickt (*Direct Mail*) oder von einer Einzelperson an mehrere Personen (Gruppen). Hierbei können die Empfänger entweder größtenteils bekannt sein oder bei Kommunikation per themenzentrierter *Group Mails* in *Discussion Groups* auch eine unbekannte Anzahl in die Liste eingetragener Personen (vgl. ebd.) darstellen. Die oben genannten drei Textsorten lassen sich in *Direct Mails* wie *Group Mails* gleichermaßen finden.

Aufgrund der Offenheit der E-Mail für verschiedene Textsorten, wird diese Kommunikationsform auf eine Weise genutzt, die als *Hybrid* zwischen *konzeptioneller Mündlichkeit* und *Schriftlichkeit* erscheinen lassen (Kleinberger Günther 2000: 276). Das heißt: Für das Medium der *Schriftlichkeit* jenseits des Computers existieren etablierte Regeln, Konventionen und Normen, die für eine gegebene Kommunikationssituation und Textsorte (bspw. Geschäftsbrief, persönlicher Brief, Aktennotiz etc.) gewisse Vorschriften beinhalten – so z. B. die Form der Anrede, den informellen bis stark formalisierten Sprachstil oder auch die mehr oder minder große Sorgfalt, die auf Rechtschreibung und Zeichensetzung gelegt wird. Ebenso gibt es Regeln und Normen für verschiedene Kommunikationssituationen, in denen mündlich kommuniziert wird. Im Falle der E-Mail, als Träger einer *elektronischen, computermedierten* Form der *Schriftlichkeit*⁴⁵, liegen jedoch noch keine entsprechenden Regeln des Gebrauchs vor⁴⁶

⁴³ Dass die E-Mail als ein etabliertes und daher eigentlich schon „altes“ Medium wahrgenommen wird, zeigte sich auch in den Interviews.

⁴⁴ Trotz schneller Übermittlung wird jedoch für die Formulierung von Aussagen bei textbasierter cvK grundsätzlich etwa im Verhältnis eins zu vier mehr Zeit benötigt als bei lautsprachlicher Kommunikation (vgl. Kiesler/Sproull 1992, Sassenberg 2000).

⁴⁵ Höflich (2003: 10) spricht auch von einer „Renaissance der Schriftlichkeit“.

⁴⁶ In verschiedenen Studien gaben die Hälfte (vgl. Mirapoint Inc./Radicati Group 2005) bzw. zwei Drittel der Unternehmen an (vgl. HDS/Vanson Bourne 2003, SofTrust Consulting 2007), eine entsprechende E-Mail-Richtlinie zu haben. Hierbei verfügen vor allem jene Unternehmen bereits über Regelungen, die angeben, E-Mail spiele für sie eine besonders wichtige bzw. die wichtigste Rolle unter den verwendeten Medien (vgl. SofTrust Consulting 2007).

oder sind noch nicht ausreichend etabliert (vgl. Bolter 1996, Kleinberger Günther/Thimm 2000: 265, Wehner 1997). So wird E-Mail auch für Kommunikationssituationen eingesetzt, die vormals ausschließlich dem Mündlichen vorbehalten waren. In diesem Fall kann es zu einer „Vermündlichung der Schriftsprache“ kommen (Schönberger 2003, Sieber 1998), indem sich in schriftlicher, computervermittelter Kommunikation eher ein umgangssprachlicher, konzeptionell mündlicher Stil findet, der sich als „Sprache der Nähe“ charakterisieren lässt (bspw. fehlende Anreden, Duzen, fehlerhafte Orthografie, Missachtung von Groß- und Kleinschreibung etc.) (Storrer 2000). Dies ist bspw. in privaten E-Mails, in Mailinglisten und Newsgroups der Fall.

Im Arbeitskontext hingegen werden E-Mails relativ formell verfasst (vgl. Kleinberger Günther 2002: 42), bei Geschäftsbeziehungen, Kundenverkehr u. ä. gelten die Textmuster aus Briefen alten Stils (vgl. Jäckel/Lenz/Zillien 2002: 10, Schönberger 2003: 137). Diese können auch mit dem Begriff einer „Sprache der Distanz“ bezeichnet werden (Kleinberger Günther/Thimm 2000: 264, Schönberger 2003: 136). Die „Vermündlichung der Schriftsprache“ ist demzufolge meist auf bestimmte soziale Praxen beschränkt und nicht immanente Eigenschaft der Kommunikationsform E-Mail. Sie tritt verstärkt im Rahmen von Textsorten auf, die der Beziehungskommunikation dienen (vgl. Androutsopoulos/Schmidt 2001, Dürscheid 1999, Günther/Wyss 1996, Höflich 2003b: 55). Allerdings vermischen sich berufliche und private Inhalte in betriebsinternen E-Mails vielfach und lassen neue Textsorten entstehen, die sich von rein geschäftlichen Schreiben grundlegend unterscheiden (vgl. Kleinberger Günther 2002: 44). Nicht immer ist daher klar, an welcher Stelle des *Kontinuums* von *konzeptioneller Mündlichkeit* und *Schriftlichkeit* die einzelne E-Mail zu verorten ist, was Irritationen entstehen lassen kann.⁴⁷

Bezüglich der Akzeptanz mündlichkeitsnaher Schreibstile in der E-Mail-Kommunikation gibt es unterschiedliche Studienergebnisse: Teilweise wird E-Mails seitens der Beschäftigten ein gewisser informeller Charakter durchaus zugestanden und diese Form der Kommunikation insgesamt als „mündlichkeitsnah“ eingestuft (Kleinberger Günther 2002).⁴⁸ Andererseits wird die informelle Sprache in E-Mails auch bemängelt (ebd.) bzw. stößt auf klare Ablehnung – so die Ergebnisse der Studien von Jäckel et al. (vgl. 2002: 9, Jäckel/Weiber 2005, Jäckel 2008). Hier konnten weiterhin deutliche Unterschiede in der Einstellung zwischen einzelnen Hierarchiestufen ausgemacht werden: Während Führungskräfte die E-Mail anscheinend als schnellen Informationsübermittler betrachten und über Flüchtigkeitsfehler (auch die eigenen) hinwegsehen, waren auf ReferentInnen-Ebene 90 Prozent aller Befragten nicht bereit, Rechtschreibfehler in E-Mails hinzunehmen. Dies deckt sich wiederum mit den Befunden einer weiteren Studie von Owens et al. (2000), nach der „hyperkorrekte Rechtschreibung“ und der rege Gebrauch von Formalismen wie dem „Dringlichkeitsfähnchen“ das mittlere Management beherrschen (Gillies 2001, vgl. Jäckel et al. ebd.: 10). Jäckel führt dies auf eine gewisse Vorsicht der aufstiegsorientierten mittleren

⁴⁷ Auch führt die Möglichkeit, sozial relevante Nachrichten zu verschicken, mitunter zu einer Kommunikation aus dem „Schutze des Computerbildschirmes“ (Höflich 1998: 80, vgl. Kleinberger Günther 2002: 48), bei der Klatsch und Tratsch bzw. enthemmtes Kommunikationsverhalten beobachtbar sind. Denn viele der bei Face-to-Face-Kommunikation vorhandenen Kontrollmechanismen fehlen, Höflich spricht sogar von der „von allen formalen Zwängen entbundene elektronischen Post“ (2003b: 39).

⁴⁸ Die Daten wurden in Schweizer Banken, Dienstleistungsbetrieben sowie Industriebetrieben erhoben.



Ebene zurück, die sich aus dem Bewusstsein für die Fehleranfälligkeit der E-Mail im Kommunikationsverhalten ergibt (vgl. Jäckel et al. 2002: 10). Vorgesetzte hingegen können es „sich leisten“, nachlässige E-Mails zu formulieren (vgl. Jäckel 2008), allein schon weil „high-status individuals are more likely to be (or appear to be) busy“ (Owens et al. 2000: 213).

E-Mail erhöht (bei bekannter Empfängeradresse) die Erreichbarkeit von Personen, was zur Folge haben kann, dass die auf herkömmlichen Kommunikationskanälen sonst wirkenden sozialen „Filter“ wie Sekretariate oder Vorgesetzte ausgeschaltet werden (vgl. Brosziewski 2002: 191) und eine Kommunikation quer zur organisatorischen Hierarchie eines Unternehmens stattfinden kann (vgl. Holland/Wiest 1991: 16). Damit ist die E-Mail theoretisch in der Lage, soziale Distanzen zwischen Menschen unterschiedlicher Positionen zu verringern: „It seems as if the technological advantages of e-mail [...] contribute to shortening the social distances between the parties.“ (Uhlirova 1994: 276)

Einige Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass es den Mitarbeitenden tatsächlich leichter fällt, hierarchisch höher gestellten Personen eine E-Mail zu schreiben, als einen Brief zu verfassen bzw. ein Telefonat oder Face-to-Face-Gespräch zu initiieren (vgl. Haythornthwaite/Wellman/Garton 2000: 362, Kleinberger Günther 2002: 48). Die Möglichkeit, unter *Umgehung formaler Organisationsstrukturen* zu kommunizieren, wird von den UserInnen relativ häufig auch für die *Informationsbeschaffung* genutzt, wobei die hierüber eingeholten Informationen dementsprechend informellen Charakter besitzen (vgl. Kleinberger Günther 2002: 42). Auch das „absichernde“ Versenden von Mitteilungen per *Carbon Copy* (CC) an Vorgesetzte geschieht häufig, wird allerdings sehr unterschiedlich bewertet (Funken 2008). Die Untersuchungen von Jäckel et al. (Jäckel et al. 2002, Jäckel/Weiber 2005, Jäckel 2008) zeigen, dass je nach Position unterschiedliche Wahrnehmungen in Bezug auf hierarchieübergreifende E-Mail-Kommunikation vorherrschen: Führungskräfte sind weitaus eher der Meinung als ReferentInnen, dass die *Hierarchiestufe* bei elektronischer Kommunikation eine geringere Rolle spiele als bei persönlicher Kommunikation. Auch stimmen weitaus mehr Führungskräfte als ReferentInnen zu, es sei per E-Mail leichter, eine unbekannte Person um eine Information zu bitten.⁴⁹ Statusunterschiede werden durch E-Mail-Kommunikation demnach nicht grundsätzlich egalisiert.⁵⁰ Es scheint vielmehr nahe liegend, dass bestimmte E-Mail-Nutzungsarten und Schreibstile wie auch deren jeweilige Akzeptanz durch Faktoren wie *strukturelle Rahmenbedingungen* (Aufgabenbereich, Abteilung und Position, Unternehmenskultur) einerseits sowie damit einhergehende *unterschiedliche Interessenlagen der Akteure* andererseits mitbestimmt werden. So ist bei Führungskräften insgesamt ein eher *passiver* Nutzungsstil der E-Mail beobachtbar: Man lässt sich informieren, ohne unbedingt Feedback zu geben – in der Folge erhalten Führungskräfte deutlich mehr E-Mails als sie versenden (vgl. Jäckel 2008). Für die MitarbeiterInnen wird die E-Mail-Kommunikation durch den passiven Stil der Führungskräfte hingegen oft zur „Einbahnstraße“ (ebd.).

⁴⁹ Diese Diskrepanz wird von Jäckel ebenfalls mit Angst der mittleren Ebene vor eventuell karriererelevanten Nutzungsfehlern der E-Mail begründet (vgl. Jäckel 2002: 13).

⁵⁰ So wurde die im Rahmen des *Reduced Social Cues*-Ansatzes vorhergesagte Statusnivellierung durch cvK aufgrund der geringen Anzahl verfügbarer sozialer Hinweisreize in Untersuchungen länger bestehender Gruppen, wie sie in Organisationen existieren, nicht bestätigt (vgl. Kiesler/Siegel/McGuire 1984, Sassenberg 2000: 112, Sproull/Kiesler 1986).

Auch die weiteren Eigenschaften der E-Mail haben in der Nutzungspraxis positive wie auch negative Konsequenzen: Das Potential der E-Mail, beliebig viele Adressaten gleichzeitig anzusprechen – z. B. alle MitarbeiterInnen einer Abteilung oder gar des gesamten Unternehmens (vgl. Janich 1994) – findet seine negative Wendung in der Gefahr des in der Literatur oft erwähnten *Information Overload*⁵¹ bzw. im Erhalten unerwünschter Nachrichten (*Spam*⁵²).

Im Gegensatz zur Mündlichkeit kann E-Mail-Kommunikation bequem archiviert und damit dokumentiert werden, was einerseits Möglichkeiten der Absicherung für die MitarbeiterInnen bereitstellt, andererseits neue Formen von Kontrolle entstehen lässt (vgl. Holland/Wiest 1991: 13). Weiterhin können beliebige Dateien als Anhang per E-Mail verschickt und von den Empfängern weiterverarbeitet werden⁵³ (vgl. Brosziewski 2002, Langham 1993) – so können Daten jedoch auch in die Hände von (nicht autorisierten) Dritten außerhalb der Organisation gelangen.⁵⁴

Auch die von ihrer Schnelligkeit unberührte Eigenschaft der E-Mail, ein asynchrones Medium zu sein, hat positive wie negative Konsequenzen: Einerseits wird die E-Mail zwar geschätzt, weil sie insgesamt als unaufdringlich (vgl. Höflich 2003b: 47) und ihr Einsatz daher auch am Arbeitsplatz als wenig störend empfunden wird (vgl. Schönberger 2003). Sie greift nicht wie ein klingelndes Telefon in das tägliche Zeitmanagement ein – den Zeitpunkt des Abrufens und Beantwortens von E-Mails können die NutzerInnen selbst bestimmen, was demzufolge auch sehr unterschiedlich gehandhabt wird.⁵⁵ Andererseits sind unmittelbare Reaktionen wie im direkten persönlichen Gespräch oder am Telefon per E-Mail nur begrenzt möglich. Die brauchbarere Alternative in Situationen, die einen wechselseitigen Austausch erfordern, ist der Griff zum Telefon (vgl. ebd.).

Innerhalb eines Kommunikationsvorganges kommen oft verschiedene Medien zum Einsatz (vgl. Funken 2008): So erfolgen per E-Mail auch Verweise auf Inhalte bzw. Nachrichten in anderen Medien, um etwa ihre Wichtigkeit hervorzuheben, zu erinnern oder eine folgende Nachricht bzw. einen Gesprächstermin oder ein Telefonat anzukündigen (vgl. Kleinberger Günther 2002: 46). Ebenso wie im privaten Bereich (vgl. Schönberger 2003) wird E-Mail also auch in der Unternehmenskommunikation häufig als Instrument der Vorbereitung von direkter, kontextreicherer Kommunikation eingesetzt.

Weitere computergestützte Kommunikationsformen auf Schriftbasis stellen (webbasierte) Chats und *Instant Messenger*

⁵¹ Von *Information Overload* ist dann die Rede, wenn die vorhandene Menge an Informationen mit den verfügbaren Mitteln nicht bewältigt und in nutzbares Wissen transformiert werden kann und damit zur Belastung wird (vgl. Voigt 2003: 65).

⁵² *Spam*, ursprünglich ein Markenname für Dosenfleisch (Spiced Ham), ist Synonym für etwas Überflüssiges, Ungewolltes und geht in dieser Bedeutung auf einen Sketch der britischen Komikergruppe *Monty Python* zurück.

⁵³ Dies verweist auf die Eigenschaft des Computers, sowohl Medium als auch Maschine zu sein (vgl. Ellrich 1997, Esposito 1993).

⁵⁴ Vgl. hierzu im Folgenden den Punkt Kontrolle.

⁵⁵ Manche leeren den elektronischen Postkasten mehr oder minder regelmäßig, andere lassen sich den E-Mail-Eingang per Signal anzeigen und öffnen die Nachricht auch sofort, was wiederum in Arbeitsunterbrechungen resultiert (vgl. Funken 2008, Kleinberger Günther 2002: 43). Das diesbezügliche Nutzungsverhalten variiert insbesondere in Abhängigkeit vom Absender (intern/extern, Kollegen/Vorgesetzte) und der Adressierung der E-Mail (persönliche vs. Rundmail) (vgl. Funken ebd.).

(kurz IM)⁵⁶ dar, bei denen die Kommunikation das Merkmal der (Quasi-)Synchronität besitzt, da die Kommunikationspartner unmittelbar aufeinander antworten können (vgl. Dürscheid 2003, Höflich 2003b: 42)⁵⁷. *Instant-Messenger-Systeme* sind im privaten Bereich weltweit stark verbreitet und halten auch verstärkt Einzug in die Unternehmenskommunikation, in Österreich scheinen sie im Business-Bereich noch wenig vertreten zu sein.⁵⁸ IM wurde von den TeilnehmerInnen der Untersuchung auch nur sehr selten genannt.

Firmeninterne Netze – *Intranets* – wiederum stellen eine ganze Palette an unterschiedlichen Kommunikationsformen zur Verfügung, die sich bzgl. der Kommunikationsinhalte, -teilnehmerInnen und -richtung unterscheiden können. *Intranets* können je nach Bedarfslage höchst speziell zugeschnitten werden, daher sind die Strukturen und Inhalte dieses Mediums sehr vielfältig (vgl. Mast 2002).⁵⁹ So können *Intranet*-Seiten diverse Informationen bereitstellen (Arbeitsergebnisse, Organisationspläne, Adressenlisten, Handbücher, Essenspläne u. v. m.), die von den MitarbeiterInnen abgerufen werden. Sie können aber auch Diskussionsforen, Chats, Schwarze Bretter, Newsgroups u. ä. enthalten, bei denen eine aktive Teilnahme der MitarbeiterInnen möglich ist (vgl. Hoffmann 2001). Auch E-Mail-Verkehr kann über *Intranets* abgewickelt werden.

Bedingung für die Entfaltung der Stärken von *Intranets* (z. B. individuelle Gestaltbarkeit, einheitliche Plattform für das ganze Unternehmen) sind die flächendeckende Anbindung aller Mitarbeiter ans *Intranet*, die ständige Aktualisierung der Inhalte sowie deren benutzergerechte Aufbereitung, als auch eine aktive Nutzung des *Intranets* seitens der Mitarbeiter (Pull-Funktion) (vgl. Mast 2002: 192).⁶⁰

Das *Internet* bezeichnet den weltumspannenden Zusammenschluss vieler Rechnernetzwerke auf Grundlage des TCP/IP-Protokolls⁶¹. Es bietet neben der Möglichkeit des Zugriffs auf Sei-

ten des *World Wide Web* z. B. den E-Mail-Dienst, Dateitransfer via FTP⁶², Diskussionsforen, Chats, Datenbanken, Browser-Spiele und immer mehr auch die Einbindung von Fernsehen (Web-TV) und (Internet-)Radio. Je nachdem, welcher Dienst genutzt wird, ergeben sich verschiedene Eigenschaften. Die Seiten des *World Wide Web* stellen – zumindest im Rahmen der *innerbetrieblichen Kommunikation* – ein für den Informationsaustausch wenig relevantes Medium dar. Eine große Rolle spielt es hingegen bei der Informationsbeschaffung. Um jedoch verwertbare Informationen aus dem Internet beziehen zu können, sind Erfahrung und Wissen im Umgang mit der Technik und in der Bewertung der Informationen erforderlich (vgl. Mast 2002: 193). Weitere Möglichkeiten der Nutzung des Internets liegen für Unternehmen im Online-Banking, in der Erledigung von Organisatorischem (Buchung von Zügen, Flügen und Hotels), der Kommunikation und Präsentation des Unternehmens nach außen (vgl. Hudetz/Mörshem 2005) sowie dem Einkauf und Verkauf von Gütern (vgl. Ottens 2006).⁶³

Noch nie zuvor standen so viele unterschiedliche Medien zur Verfügung, um mit anderen in Kontakt zu treten (vgl. Höflich 2003a: 7), und die *Mediatisierung des Alltags* (Krotz 2001) schreitet immer weiter voran. Aus der Medientheorie ist bekannt, dass beim Auftreten neuer Medien die alten nicht einfach verschwinden, sondern das vorhandene Spektrum neu unterteilt wird, wodurch sich die *Bedeutung, Funktion und Stellung* der einzelnen Medien im Gesamtgefüge verändern (vgl. Höflich 2003a: 10, 2003b: 42, Kleinberger Günther 2002: 38, Kleinberger Günther/Thimm 2000: 264, Krotz 2001: 19, McLuhan 1995 [1962], Riepl 1913).

Mit Einzug neuer *Kommunikationstechnologien* in Unternehmen und der damit einhergehenden Verbreiterung des Spektrums⁶⁴ verfügbarer Medien treten also Neuordnungsprozesse auf, die maßgeblich durch die tatsächliche *Mediennutzung* der Organisationsmitglieder bestimmt werden: „Interaktive Medien sind dergestalt, wie Technik überhaupt, soziale Artefakte, deren (organisatorische) Bedeutung durch die Art und Weise des Gebrauchs festgelegt wird.“ (Höflich 1998: 86) So ist z. B. die Kommunikation über Computernetzwerke zwar auch geformt

⁵⁶ Beispiele sind die Dienste *ICQ, AIM, MSN, Google Talk* u. a.

⁵⁷ Im Gegensatz zur Mündlichkeit besteht jedoch nicht die Möglichkeit des Unterbrechens. IM-Chats weisen ebenso wie die E-Mail einen Hybrid-Charakter auf, was ihre Verortung zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit anbelangt (vgl. Orthmann 2004: 51ff.).

⁵⁸ In schätzungsweise 90 Prozent aller US-amerikanischen Unternehmen sind sie bereits installiert (vgl. Joisten 2005, Turek 2004) und lösen dort teilweise bereits die E-Mail ab (vgl. Dürscheid 2003, Freyermuth 2002). Für Europa hingegen liegen die Schätzungen bei noch ca. 50 Prozent Verbreitung in den Unternehmen (vgl. Joisten 2005, Sybari 2004). Eine aktuelle Studie ergab, dass Instant Messaging von mehr als zwei Drittel (68 Prozent) aller deutschen Führungskräfte regelmäßig genutzt wird – im Jahr 2000 nutzten lediglich drei Prozent der Befragten diese Technik (vgl. Interoute 2008). Für Österreich hingegen liegen solche Daten nicht vor, allerdings gehen ExpertInnen von einer in Zukunft steigenden Nutzung durch Unternehmen aus und konstatieren gute strukturelle Rahmenbedingungen. Die größten Chancen zur Nutzung von Instant Messaging seien in vier Wirtschaftszweigen zu sehen: bei fachlichen Dienstleistern wie etwa Unternehmensberatern, bei Medien, in der Forschung (z. B. Pharma-Industrie) und auf dem Finanzdienstleistungssektor – (z. B. Investmentbanken) (vgl. Oberenzer 2005).

⁵⁹ Mast (2000: 184) unterscheidet vier Anwendungstypen von *Intranets*: *Publishing* (interne Veröffentlichungen aller Art), *Kommunikation*, *Zusammenarbeit* und *Abstimmung* (Wissen ergibt sich aus dem Kooperations- und Kommunikationsprozess), *Workflow-Anwendungen* (Steuerung von Geschäfts- und Produktionsprozessen), sowie *Knowledge Warehouse* (praktische Zusammenführung von Informationen aus verschiedenen Systemen anhand von theoretischen Modellen des Wissensmanagement).

⁶⁰ *Intranets* waren im Mai 2006 in 81 Prozent aller befragten österreichischen und in 85 Prozent der deutschen Unternehmen verfügbar (vgl. Hein 2006, ikp 2007). Datenbanken, Dokumenten-Manager und Online-Kalender sind die drei wichtigsten Funktionen innerhalb einer kompletten *Intranet*-Lösung, mit der Unternehmen die Effizienz ihrer Büro- und Projektadministration verbessern. Eine Umfrage unter Führungskräften von KMU in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergab, dass 70 Prozent der Befragten ihr *Intranet* mehrmals täglich nutzen, weitere 16 Prozent greifen einmal am Tag auf die Online-Plattform zu. Dabei bekräftigte die Mehrheit der Befragten generell die Produktivitätsverbesserung durch den Einsatz eines *Intranets* im Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass *Intranets* ihnen die tägliche Organisation im Arbeitsleben erleichtert, für knapp die Hälfte der NutzerInnen vereinfacht das *Intranet* auch die Koordination innerhalb ihrer Teams oder Unternehmen (vgl. openPR 2005).

⁶¹ *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*

⁶² *File Transfer Protocol*

⁶³ Anfang 2005 besaßen zwei Drittel (62 Prozent) der Unternehmen in Europa einen Internetzugang und eine eigene Webseite (vgl. ebd.). In Österreich besaßen im Jahr 2006 fast alle befragten Unternehmen (98 Prozent, 2001: 84 Prozent) einen Internetzugang und 78 Prozent eine eigene Webseite (2001: 54 Prozent) (vgl. Statistik Austria 2006). Im ersten Quartal 2008 nutzten 67 Prozent aller ÖsterreicherInnen ab 14 Jahren das Internet, 61 Prozent taten dies von zu Hause und 26 Prozent auch aus dem Büro (vgl. GfK Austria 2008).

⁶⁴ Arbeitende kommunizieren mittlerweile täglich mit Hilfe von bis zu neun verschiedenen Medien (vgl. Bungard et al. 1999, Funken 2008: 42).



durch die technischen Attribute der computergestützten Medien selbst, mehr jedoch durch soziale Beziehungen und Netzwerke (vgl. Haythornthwaite et al. 2000: 356).

Im Zuge der Mediennutzung entsteht damit – durch ihre Einbettung in divergierende soziale Kontexte – eine *Pluralität von Vermittlungskulturen*⁶⁵, verstanden als bedeutungsvolle kommunikative Praktiken im Umgang mit Medien der interpersonalen Kommunikation (vgl. Höflich 2003b: 40). Dabei wird sich der Gebrauch eines einzelnen Mediums immer auf seine Stellung im Gesamtensemble der verfügbaren Medien beziehen (vgl. Bausinger 1983: 32f.).

Medienwahl

Wie gezeigt, stehen für die Lösung verschiedener Kommunikations- und Kooperationsaufgaben (sachlich-funktional wie sozio-emotional) verschiedene Medien zur Verfügung. Welches Medium für eine Kommunikationsaufgabe ausgewählt wird, ist einerseits durch soziale Normen beeinflusst, andererseits Gegenstand von Aushandlungsprozessen in Kommunikationszusammenhängen (*normative Medienwahl* bzw. *rationale Medienwahl*) (Döring 2000: 30ff.). In diesem Zusammenhang wird immer wieder die enge Beziehung zwischen den Merkmalen einer Kommunikationsaufgabe und den Charakteristika des Mediums thematisiert. Auch die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt⁶⁶ innerhalb jeder Kommunikation findet sich in allen Theorien der Medienwahl. Im Zentrum dieser Theorieansätze steht entweder der Komplexitätsgrad der zu übermittelnden Information oder die Möglichkeit, medial persönliche Nähe herstellen zu können.

Vereinfacht dargestellt rückt der *aufgabenorientierte* Ansatz die Eigenschaften der *Kommunikationsaufgabe* in den Vordergrund und geht davon aus, dass sich die Wahl des angemessenen Mediums an diesen ausrichtet.

Aus der Perspektive der *Media-Richness-Theorie* (vgl. Daft/Lengel 1984, 1986, Trevino/Daft/Lengel 1990), die in der vorliegenden Studie für die Beurteilung der Medienwahl forschungsleitend war, sind die *Eigenschaften des Mediums* zentral, denn sie bestimmen, ob ein Medium für den Komplexitätsgrad der zu übermittelnden Information ausreichend geeignet ist oder auch nicht. In der *Media-Richness-Theorie* werden „arme“ von „reichen“ Kommunikationsmedien unterschieden. Der Grad der Reichhaltigkeit ist von vier Kriterien abhängig: von der Möglichkeit des unmittelbaren Feedbacks, der Übermittlung verschiedener Ausdrucksformen, der Benutzung einer natürlichen Sprache und der Übertragung von Emotionen. Je größer nun die Möglichkeiten sind, zusätzlich nonverbale Eindrücke und Kontextinformationen zu vermitteln, desto reicher ist die Kommunikationsform. Eine sehr reiche Kommunikationsform ist demnach die Face-to-Face-Kommunikation. Hierbei kommen nicht nur die sprachlichen Ausdrucksformen (Intonation, Lautstärke) zum Einsatz, sondern auch Körperhaltung, Gestik und Mimik. Zudem ist dabei eine direkte Interaktion möglich.

⁶⁵ In Unterscheidung von der früher herrschenden Briefkultur.

⁶⁶ Die Unterscheidung zwischen Inhaltsaspekt und Beziehungsaspekt geht auf Watzlawick et al. (1974) zurück und wurde in der Folge von Schulz von Thun (1999) weiter ausgearbeitet.

Der scheinbar logische Schluss, reiche Medien seien armen (wie Brief, E-Mail oder Fax) in jedem Fall vorzuziehen, wird von Daft und Lengel jedoch nicht gezogen. Vielmehr entscheidet der Zweck der Kommunikation über das situationsadäquate Medium, das weder verkompliziert noch simplifiziert: „[...] an important point is, that media of low richness are effective for processing well understood messages and standard data. [...] When messages were unequivocal, media such as written memos or formal reports were sufficient to meet information needs.“ (Daft/Lengel 1986: 560)

Grundaussage der Media-Richness-Theorie wäre demnach, dass komplexere Kommunikationsaufgaben reichere Medien erfordern. Besonders für die Klärung von Missverständnissen, Konflikten, bei vielfältigen Entscheidungsmöglichkeiten oder vertraulichen Inhalten legt die Theorie das Verwenden von sogenannten reichen Medien nahe. Ärmere Medien hingegen kämen gemäß dieser Argumentation für die strukturierten Aufgaben der Administration in Frage, wo Feedback oder Konsensbildung nicht erforderlich sind (vgl. Bruhn 1997: 926, Möslin 1999: 6f.).

In anderen Theorien steht der *Beziehungsaspekt* im Vordergrund: So erklärt die *Theorie der subjektiven Medienakzeptanz* eigene Kommunikationspräferenzen und den persönlichen Arbeitsstil des Akteurs zum ausschlaggebenden Faktor für die Auswahl und den Einsatz bestimmter Medien. Der *Social-Influence-Ansatz* dagegen geht davon aus, dass die angenommene Akzeptanz des Adressaten entscheidend ist. Zwischen diesen beiden Ansätzen steht der Begriff des *funktionalen* bzw. *normativen Images* von Medien, der auf die Wirksamkeit gemeinsamer Regeln der zweckorientierten Medienverwendung abzielt (vgl. Höflich 2003b). Diese Regeln müssen nicht in expliziter, formalisierter Form existieren, sondern können auch implizit als regelmäßige Praxen und Routinen vorliegen. Gleichwohl sind sie Teil der Struktur von Organisationen und damit gleichermaßen Ermöglichungsbedingung wie Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten von Organisationsmitgliedern (vgl. Kapitel Arbeitsorganisationen). Normative Images von Medien setzen demzufolge der Medienwahl aufgrund individueller Medienvorlieben (subjektive Medienakzeptanz, s. o.) gewisse Grenzen oder Rahmen, die die Beziehungen der Kommunikationspartner und deren (Funktions-)Rollen inklusive damit verknüpfter Handlungsmuster und Verhaltenserwartungen widerspiegeln.

Der *Theorie der sozialen Präsenz* (Short/Williams/Christie 1976: 64ff.) wiederum liegt die Annahme zugrunde, dass die soziale Präsenz eines Kommunikationspartners steigt, je mehr nonverbale Hinweisreize durch ein Medium übertragen werden können und je synchroner die Kommunikation abläuft. „Ein Medium in der Organisation erfüllt effizient seine Aufgabe, wenn seine ‚soziale Präsenz‘ den kommunikativen Erfordernissen der jeweiligen Arbeitsaufgabe entspricht. [...] Allerdings ist die ‚soziale Präsenz‘ keine objektive Größe. Medien wie auch Arbeitsaufgaben werden subjektiv wahrgenommen.“ (Höflich 1998: 78) Auch sind Arbeitsaufgaben immer in den strukturellen Kontext der Organisation eingebunden und durch ihn bestimmt. Die strukturelle Determination von Aspekten der Arbeitsausführung wirkt demnach stets mit auf die Bedingungen der Medienwahl.

Medien sind also keine neutralen Vehikel zur Übermittlung von Botschaften, sie besitzen immer auch eine metakommunikative Bedeutung, die z. B. die Wahrnehmung von *Wichtigkeit* oder *Glaubwürdigkeit* der durch sie vermittelten Inhalte bestimmt (vgl. u. a. Funken 2008). So stellte Höflich (2003b: 45) fest, dass den Inhalten persönlicher Gespräche am stärksten Glauben geschenkt

wird, gefolgt von denen aus Briefen⁶⁷, (Handy-)Telefonaten, Telex, E-Mail und SMS. Die unterschiedlichen Ausprägungen der medialen Vermittlung von *Glaubwürdigkeit* bzw. *Wichtigkeit* können demzufolge entscheidend die individuelle Wahl eines bestimmten Mediums beeinflussen. Hierbei entstehen Bewertung und Bedeutung von Medien für einzelne Organisationsmitglieder im Rahmen interaktiver Aushandlungsprozesse, die wiederum in strukturierten Settings der Arbeitsorganisation ablaufen.

Für die Fragestellung dieser Studie bedarf es einer Integration unterschiedlicher Theorien und Befunde zur Medienwahl (vgl. Sassenberg 2000: 104), denn Personen wählen in der Praxis Medien nicht immer nach den theoretischen Überlegungen zur Angemessenheit eines Mediums (vgl. Haythornthwaite et al. 2000: 367), sondern entscheiden mitunter aus persönlichen Präferenzen und Gewohnheiten, die nicht durchgängig rational erklärbar sind bzw. nur kontextuell eingebettet für die Akteure selbst Sinn machen, für Außenstehende jedoch nicht immer nachvollziehbar sind. So ist gerade der soziale Einfluss innerhalb eines *lokalen Kontextes* bzw. der *lokalen organisationalen Rationalität* bedeutsam, da Mitarbeitende sich mediale Technologien aneignen, ihr eine eigene *lokale Bedeutung* zuweisen und diese nicht nur bestätigen, sondern im Zuge permanenter Nutzung *stets auch verändern*. Das heißt für die Kommunikation in Organisationen, dass Medienbedeutungen und damit Medienwahlentscheidungen innerhalb einer Organisation je nach Funktion und Hierarchieebene differieren können und von diesen strukturellen Faktoren beeinflusst werden. Gleichzeitig ist neben dem lokalen Kontext auch die Veränderung von Bedeutungszuschreibungen im Zeitverlauf zu beachten. Demzufolge unterliegt auch die Definition der „richtigen Nutzung“ von Medien einem permanenten Entwicklungsprozess (vgl. Haythornthwaite et al. 2000: 373).

3.4 Folgen der Technisierung von Kommunikation in Organisationen

Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnik in Arbeitsorganisationen zeitigt auf mehreren Ebenen durchaus ambivalente Effekte. Dies betrifft z. B. die Implementierung von Technik in bestehende Organisationsstrukturen, da Technik ihrerseits strukturierende Eigenschaften besitzt. Weiterhin werden die Dichte und das Tempo der Kommunikation gesteigert; außerdem werden durch die Eigenschaften und Nutzungsweisen neuer Medien die existierenden Regeln und Normen der Unternehmenskommunikation irritiert, was wiederum Organisationsbedarf erzeugt. Schließlich wird – durch die technisch machbare Überwindung von Raum- und Zeitgrenzen – das mitunter fragile Verhältnis von Beruf und Freizeit berührt. Die Kontrolle des Arbeitshandelns wächst, ebenso wie die Anforderungen, die Organisationen bzgl. der zu leistenden Arbeit an die einzelne Person stellen – dies jedoch in Abhängigkeit von den Eigenschaften der konkreten Tätigkeit. Nachfolgend werden die Folgen der Technisierung von Kommunikation in Organisationen in Hinblick auf die

⁶⁷ Der private Brief ist bzgl. der Häufigkeit seiner Nutzung schon lange weit hinter andere Medien zurückgefallen. Trotzdem ist seine herausragende Bedeutung als persönliche Form der Ansprache ebenso wie seine Einstufung als besonders glaubhafter Inhaltssträger und damit seine Offizialität weiterhin vorhanden. Dies wird von Höflich (vgl. 2003: 55f.) als eine Art *Verharrungsvermögen* interpretiert, das sich aus der im kollektiven Gedächtnis gespeicherten kulturellen Wertschätzung des Briefes ergebe.

Fragestellung der Untersuchung aufgezeigt.

Organisation, Reorganisation und Komplexitätsparadox

Wenn Unternehmen vor neuen Herausforderungen stehen und nach Lösungen suchen, werden zunächst häufig technische Antworten gefunden – die dann ihrerseits wiederum neue Herausforderungen generieren. Der schnelle Griff zur technischen Lösung ist historisch gewachsen: Technisch-naturwissenschaftliche Praktiken haben bisher immer den größten Erfolg darin gehabt, Neuerungen hervorzubringen, zu verbreiten und gesellschaftlich nutzbar zu machen. Sie stehen in dem Ruf, uns vor Stagnation zu bewahren und gesellschaftlichen Fortschritt zu garantieren (vgl. Braun-Thürmann 2005: 29). Doch wenn es um die Kehrseite der Medaille geht, pflegt man auf Schumpeter zurückzuverweisen (vgl. Schumpeter 1972 [1942]: 136f.), der schon früh feststellte, dass die technische Innovation nicht nur Movers gesellschaftlicher Entwicklung ist, sondern auch eine „schöpferische Zerstörung [...] die unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“. Das Wirtschaftssystem hängt ab von der Pflicht zur andauernden *Reorganisation*, welche wiederum die permanente Innovation erfordert. Innovation und Technisierung wiederum erfordern Reorganisation, da Technik zwar Komplexität reduzieren soll, gleichzeitig aber neue schafft. Debatin bezeichnet dies als „Komplexitätsparadoxie, die sich aus dem mit jeder Komplexitätssteigerung verbundenen Transparenzverlust ergibt, welcher dann Komplexitätsreduktion erfordert, die ihrerseits in anderen Bereichen zu neuerlicher Komplexitätssteigerung und Intransparenzen führen“ (Debatin 1999 [1998]: 3). Dies lässt sich exemplarisch an der Entwicklung von medienvermittelter Kommunikation beschreiben, die – so Bohn (2005: 3) – „kein linearer Prozess der Perfektionierung zunehmender Problemlösungskapazitäten ist – vielmehr entstehen mit der Lösung eines Problems neue Probleme und Unwahrscheinlichkeiten, die wiederum Reformalisierungen gesellschaftlicher Kommunikation mit anderen Medien einfordern. Man könnte von einem Gesetz der wechselseitigen Ermöglichung und Belastung sprechen“. Konkret heißt dies: Mit der Technisierung der Kommunikation geht eine dynamische Veränderung der Kommunikationswege, -dichte, -beziehungen und -effekte einher. Diese Veränderungen bedingen eine Reorganisation: Eingefahrene, routinierte Arbeitsgänge werden ersetzt oder müssen neu definiert werden (vgl. Funken 2001a: 195-203).

Rationalisierung

Ein Hauptziel des Einsatzes von IuK-Technologien in Unternehmen war und ist die *Rationalisierung*. Es bestand die Hoffnung, dass durch die Entkopplung von Raum und Zeit sowie die schnellere Verbreitung von Informationen Arbeitsschritte gespart, Aufgaben an die jeweils günstigsten Standorte verlagert oder ganze Tätigkeitsfelder gestrichen werden können. Nicht überall sind diese Rationalisierungseffekte eingetreten. Einerseits wurde das Rationalisierungspotenzial der Technik nicht hinreichend ausgeschöpft („moderate Nutzung“) andererseits sind die Rationalisierungserträge nur schwer zu fassen.

Grob lassen sich jedoch einige Aspekte unterscheiden, die offenbar bei den Prognosen über die Rationalisierungseffekte unterschätzt wurden:

- die Folgekosten (Softwarepflege, Selbstbeschäftigung, Qualifizierung, Tendenz zu Massenspeichern etc.),

- die Symbolfunktion und die damit einhergehende Nachahmungs- und Verbreitungsdynamik,
- die Konsensabhängigkeit neuer Technik,
- die nutzerspezifische Verlagerung von Machtbereichen und
- die Veränderung betrieblicher Einflusszonen (vgl. Braczyk 1994: 217f.).

Funken (2001b) ergänzt die Aspekte und führt auf, wo und wie IuK-Technologien neben Rationalisierungserfolgen auch einen neuen Deutungs- und Kommunikationsbedarf erzeugen, der wiederum Ressourcen in Anspruch nimmt. Dieser entsteht über die rationalisierte Arbeit, über die Funktionsvoraussetzungen und -weisen der IuK-Technologien selbst, über die technisch vermittelten Informationen, die nun ohne Kontext, ohne „Redundanzboden“ und temporär verkürzt erfolgen, sowie letztlich über die sogenannte Restkommunikation. Offenbar führt IT-induzierte Rationalisierung nicht nur zu einer Abnahme des Arbeitsvolumens, sondern vor allem auch zu einer Neustrukturierung des Arbeitsprozesses. Hiervon sind allerdings nicht alle Beschäftigten betroffen, sondern lediglich diejenigen, deren Aufgabenfelder unmittelbar entfallen oder die sich nicht auf die Veränderung des Aufgabengebietes einstellen können. Typischerweise sind dies Geringqualifizierte und Ältere.

Verdichtung und Beschleunigung von Kommunikation

Unter den (im Kapitel Arbeitsorganisationen skizzierten) heutigen Bedingungen ist Kommunikation nun selbst als Arbeit zu betrachten. Während die an Bedeutung verlierende *materielle Arbeit* infolge der Automatisierung von Produktionsschritten eine *niedrige Kommunikationsintensität* aufweist, zeichnen sich die verstärkt auftretenden Formen immaterieller Arbeit infolge der Technisierung von Kommunikation durch eine *hohe Kommunikationsintensität* aus (vgl. Braczyk 1994: 220f.). Denn die Technisierung sichert nicht nur den programmierten Ablauf, sondern sie steigert u. U. durch Vorstrukturierung auch die Verarbeitungskapazität und -geschwindigkeit von Informationen sowie die Berechenbarkeit der Informationsvermittlung (vgl. Braczyk 1994: 232). Infolge der Technisierung von Kommunikation können die Mitarbeitenden nicht nur mehr Informationen als früher empfangen, sondern auch verbreiten. Der häufig beklagte *Information Overload*⁶⁸ ist also in nicht unerheblichem Maße hausgemacht. Gleichzeitig fehlt es an Methoden und Werkzeugen, die Informationen aufzubereiten und zu verdichten. Technische Organisationshilfen wie E-Mail-Filter werden zu selten (adäquat) angewandt (vgl. Funken 2008), da sie entweder unternehmensseitig nicht installiert werden oder nutzerseitig die nötige Technikkompetenz fehlt. Auch ist eine adäquate Selektion von Informationen z. B. aus dem Internet schwierig, da es dort keine vorgegebenen inhaltlichen Hierarchien gibt und alle Informationen zunächst den gleichen Stellenwert haben.

Personen wie auch Organisationen benötigen zwar ein Mindestmaß an Informationen, die zu Wissen transformiert die Grundlage zielorientierten Entscheidens darstellen. Gleichzeitig besitzen

sie aber nur eine begrenzte Verarbeitungskapazität. Es können also nicht nur zu wenige, sondern auch zu viele Informationen die Entscheidungseffizienz verschlechtern. Bei großer Menge und Vielfalt an Informationen, die auf eine Person, Gruppe oder Organisation einströmen, werden entsprechend hohe Anforderungen an die Kapazität zur Aufnahme und Verarbeitung dieser Informationen gestellt. Der Nutzen einer eingeholten Information muss jeweils gegen den Aufwand für deren Beschaffung abgewogen werden. Dabei gilt, dass zügige Entscheidungen bzw. solche, die auf wenigen Informationen basieren, oft mit Unsicherheit behaftet sind, sichere Entscheidungen, die auf vielen Informationen basieren, dagegen lange dauern.

Die infolge der Technisierung von Kommunikation überbordende Flut an Nachrichten und Informationen, die daraus resultierenden ständigen Arbeitsunterbrechungen⁶⁹ sowie die fehlende Regelung des Umgangs mit E-Mails und dem Internet können sich negativ auf das persönliche Zeitmanagement auswirken und die Beschäftigten ggf. die Übersicht über wichtige und unwichtige Informationen verlieren. Entsprechend werden immer häufiger Missverständnisse beklagt, die wiederum die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Beteiligten beeinträchtigen.⁷⁰ In zunehmendem Maße wird die Informationsflut auch zu einem wirtschaftlichen Problem, denn das Sammeln, Selektieren, Speichern, Verwalten und Aufbereiten von immer mehr Informationen verschlingt erhebliche Kosten, denen oft kein angemessener Nutzen gegenüber steht.⁷¹ Folglich sind auf persönlicher wie auf organisationaler Ebene Strategien zur Filterung und Strukturierung von Informationen notwendig, um Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten (vgl. Boos 2000: 73f., Funken 2008).⁷²

Auf individueller Ebene wird damit eine passive wie aktive Medienkompetenz gefordert, die das adäquate Selektieren und Filtern von Informationen ebenso beinhaltet wie den reflektierten Medieneinsatz beim Verbreiten von Informationen. Aus dieser Sicht

⁶⁹Nur elf Minuten kann sich ein Büroarbeiter (in den USA) seiner Aufgabe widmen, bevor er abgelenkt wird – anschließend sind im Schnitt 25 Minuten notwendig, um den „Faden wieder aufzunehmen“. Dadurch verliert die US-amerikanische Volkswirtschaft geschätzte 588 Milliarden Dollar jährlich (vgl. Jäckel 2008, Marks/Gonzales/Harris 2005).

⁷⁰Studien zufolge sehen sich 40 bis 50 Prozent aller Manager durch das Fehlen der richtigen Information aufgrund des *Information Overload* an wichtigen Entscheidungen gehindert bzw. fürchten Fehlentscheidungen (vgl. Denton 2001, Reuters Ltd. 1998).

⁷¹Einer aktuellen Studie des Instituts für Marketing und Medien der Universität Hamburg zufolge kostet Unternehmen allein die Bearbeitung von unerwünschten E-Mails EUR 500,- pro Mitarbeiter und Jahr (vgl. Clement/Papies/Boie 2008). Eine andere Studie rechnet mit durchschnittlich 13 Minuten täglich für die Bearbeitung unerwünschter E-Mails und daraus resultierenden Kosten von EUR 1000,- jährlich (vgl. SofTrust Consulting 2007). Nicht zuletzt verursacht die Menge an – vielfach ungelesen im System verbleibenden – E-Mails immense Kosten für Speicherplatz (vgl. Funken 2008). Und E-Mails sind nur ein Teil der im Unternehmen anfallenden Datenmengen – dabei werden Studien zufolge die Hälfte aller gespeicherten Daten nie wieder gebraucht. Gleichzeitig stellen die täglich laufenden Datensicherungen zusätzliche Belastungen des Geschäftsbetriebs dar, da sie große Teile der Systemressourcen benötigen (vgl. Bridgehead 2007). Hinzu kommen die durch Arbeitsunterbrechungen entstehenden Kosten (s. o.).

⁷²Nicht zu unterschätzen ist auch die gesundheitliche Belastung, der MitarbeiterInnen durch Informationsflut und hohes Kommunikationsaufkommen ausgesetzt sind. Bürokräfte sind heute überdurchschnittlich von Depressionen und Angsterkrankungen betroffen. Als eine Ursache hierfür kann der Stressfaktor *Information Overload* benannt werden (vgl. Grabbe et al. 2006).

⁶⁸Das Gefühl, durch E-Mails von Informationen überflutet zu werden, haben laut DAK Gesundheitsreport (vgl. Grabbe et al. 2006) fast ein Drittel aller (in Deutschland) im Büro arbeitenden Personen.

ist Medienkompetenz nicht lediglich ein Topos für den „richtigen“ geschäftlichen Umgang mit Medien, sondern unter Umständen auch ein karriererelevanter Faktor.

Entgrenzung

Das mit der Industrialisierung entstandene strukturelle Verhältnis von Arbeit und Privatem bestand in der weitgehend stringenten Ausdifferenzierung beider Lebenssphären. Mit zunehmender Liberalisierung und Deregulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen werden die Grenzen jedoch porös (vgl. Klee- mann et al. 2002: 68). Arbeit und Privatleben vermischen sich mehr und mehr und die Grenzen von Raum und Zeit werden quasi verflüssigt. Galt bislang die *Anwesenheit* am Arbeitsplatz als Zeichen für Leistungsbereitschaft und Einsatz, so ist es heute die (*permanente*) *Erreichbarkeit*, die immer stärker von den Unternehmen eingefordert wird⁷³. Dieser „Abschied vom Privatleben als gesondertem zeitlichen Soziotop“ (Geißler 2007)⁷⁴ trifft erwartungsgemäß vor allem das (Top-)Management.⁷⁵ Hier gilt die zunehmende Entdifferenzierung von arbeitsbezogenen und nicht arbeitsbezogenen Tätigkeiten geradezu als produktivitätssteigernd und als selbstverständlich.

Doch auch Beschäftigte in weniger verantwortungsvollen Positionen sehen sich der zunehmenden Entgrenzung ihrer Arbeits- und Privatsphäre ausgesetzt. Diese stellt insbesondere Eltern bzw. Erziehende vor Probleme, da für sie das (ehemalige) Gegensatzpaar *Erwerbsarbeit vs. Freizeit* automatisch *Erwerbsarbeit vs. Familie bzw. Kinder* bedeutet. Diese *doppelte Entgrenzung* (vgl. Schier/Jurczyk 2007) betrifft vor allem Frauen, die im Kontext von strukturellen Rahmenbedingungen und Rollenmustern⁷⁶ leben, die einem traditionellen Geschlechterverhältnis verpflichtet sind. In diesem Fall verstärken Flexibilisierung und Entgrenzung die Vereinbarkeitsproblematik erheblich und treiben die Doppelbelastung buchstäblich auf die Spitze.⁷⁷ Bereits hier zeigt sich deutlich, dass Ausmaß und Bedeutung von Entgrenzung nur in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen, Qualifikationsniveaus und Lebenszusammenhängen zu beurteilen sind.

Der Diskurs der Entgrenzung von Arbeit beschreibt jedoch nicht nur einen Übergreif der Arbeit auf bisherige Freizeit(-en) und ein

Eindringen in private Lebensräume von ArbeitnehmerInnen; auch der umgekehrte Fall ist zu konstatieren⁷⁸: Das Privatleben hält Einzug in Arbeitszeit und Arbeitsräume (vgl. Schönberger 2004: 239f.). Gerade an Bildschirmarbeitsplätzen liegen der Zugriff auf die privaten E-Mails⁷⁹, auf Spiele, das Besorgen der Kinokarten für den Abend oder die Suche nach Billigflügen nahe. Das macht deutlich, dass der Computer eben nicht nur ein Arbeitsgerät ist.⁸⁰

De- und Rekontextualisierung

Mit dem Einsatz von Kommunikationstechnologien in der innerbetrieblichen Kommunikation spitzen sich Probleme, die dem Kommunikationsprozess sowieso schon inne liegen, zu: Die Information wird im Zuge ihrer technischen Vermittlung *dekontextualisiert* (Funken 2008). Diese Dekontextualisierung geschieht durch die Rationalisierung von Kommunikation, die wiederum die Reduzierung auf den Transfer reiner *Information* vornimmt, so dass die *Mitteilungsabsicht* im Verborgenen bleibt⁸¹ (ebd.). Sinnhaftigkeit entsteht so nur noch auf den Ebenen „Mitteilung von Informationen“ und „Verstehen von Mitteilungen“.⁸² Entfallen ist der sonst vorhandene Kontext, der durch außersprachliche und situative Elemente die Kommunikationssituation und die Beziehung zwischen Sender und Empfänger vereindeutigt. Die so entstehende Vermittlungslücke – ähnlich einer Technisierungslücke in der Produktion (vgl. Böhle/Schulze 1997) – bedingt, dass Informationsselektion und -interpretation ausschließlich durch den Rezipienten geleistet werden müssen. Damit wird der Prozess des Informationsflusses zum „prekären Verstehensakt“ (Funken 2008).

Bezüglich des Verbleibs und der Wirkung von Mitteilungen erhalten die NutzerInnen technisierter Kommunikationsformen nur rudimentäre Information (z. B. durch automatische Eingangs- bzw. Lesebestätigungen von E-Mails). Das Risiko von Fehlurteilen (in Form von Verkürzung und Verlust von Kommunikationen) steigt.

⁷⁸ Dieser wird allerdings zumindest in der klassischen Industriosozioologie weit weniger diskutiert.

⁷⁹ Eine Studie beziffert den Anteil privater E-Mails, die im Büro geschrieben werden auf 13 Prozent (vgl. HDS/ Vanson Bourne 2003).

⁸⁰ Trotz diverser Kontrollbemühungen vonseiten der Unternehmensleitungen lassen sich private bzw. der Unterhaltung dienende Verwendungen kaum verhindern – nicht zuletzt, da der Nutzungsgrund nicht immer klar ersichtlich ist (vgl. Schönberger 2004: 244). Manche Unternehmen hingegen setzen sich sogar dezidiert für die private Nutzung von E-Mail und Internet am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit ein – z. B. auch, weil im Zuge der Nutzung bestehende Fähigkeiten ausgebaut werden können.

⁸¹ In Anlehnung an Niklas Luhmann (vgl. Luhmann 1995, 1996 [1984]: 191ff., 1997: 81ff.) wird Kommunikation hier verstanden als dreiteilige Einheit mit den Komponenten *Information, Mitteilung und Verstehen*. *Information* ist eine Auswahl auf einem Hintergrund von Möglichkeiten. Wenn Ego entscheidet, eine Information zur Mitteilung zu machen, ist diese immer different zur Information, ebenso kann die mitgeteilte Information mit der verstandenen Information nicht identisch sein. *Verstehen* findet statt, wenn Alter begreift, dass ihm eine Mitteilung gemacht wurde und diese different zur Information ist. Die *Mitteilung* bezeichnet den Aspekt des „Wie“ und des „Warum“ der Kommunikation. Ihre Auswahl legt also fest, *in welcher Art und Weise* und *mit welcher Intention* jemand gerade diese Information mitteilt. Ist der Mitteilende während der Kommunikation nicht beobachtbar, fehlen eben jene Aspekte der Mitteilung, die Rückschlüsse auf die Intention des Mitteilenden zulassen.

⁸² Die computervermittelte Kommunikation ist in der Regel schriftbasiert, und die „kommunikative Operation der Schriftlichkeit unterscheidet sich von der Mündlichkeit ja gerade durch Auflösung von Gleichzeitigkeit und Gleichräumlichkeit von Mitteilung und Verstehen“ (Bohn 2005: 3).

⁷³ Johanna Hofbauer spricht in diesem Zusammenhang von „Anwesenheitskultur“ (Hofbauer 2002b: 28); Marion Franke bezeichnet die Norm überlanger Arbeitszeiten als „Präsenzkultur“ (Franke 2003: 206). Siehe dazu auch den Abschnitt zur Praxis des Karriere *Machens* im Kapitel Karriere.

⁷⁴ Betrachtet man Österreich in Relation zum EU-Durchschnitt und zu anderen EU-Staaten, so wird am Anteil regelmäßiger Sonntagsarbeit der starke Anstieg der Wochenendarbeit deutlich: Dieser stieg im EU-15 Schnitt von 11,8 Prozent im Jahr 1995 auf 13,5 Prozent im Jahr 2006 – in Österreich jedoch von 13,8 Prozent auf 17,1 Prozent und lag damit nach Dänemark (18,5 Prozent) den Niederlanden (18,1 Prozent) und der Schweiz (17,3 Prozent) an 4. Stelle (vgl. Auszug aus Eurostat, abgerufen am 20.03.2008).

⁷⁵ Nicht ohne Folgen: Die Notwendigkeit der ständigen elektronischen Erreichbarkeit wird von dieser Beschäftigtengruppe als größter Stressfaktor und am stärksten hinderlich für die sogenannte Work-Life-Balance genannt (Stock-Homburg/Bauer 2007).

⁷⁶ Vgl. zur Rolleneinstellung von Männern in Österreich Zulehner (2003), zur Problematik der Vereinbarkeit von Mutterrolle und Beruf in Deutschland Kapella/Rille-Pfeiffer (2007) und für einen europäischen Vergleich Bien (2005).

⁷⁷ Vgl. zur Familie als Herstellungsleistung in Zeiten der Entgrenzung z. B. Schier/Jurczyk (2007) sowie zur Familienfreundlichkeit von Betrieben Klenner (2007).

Zusätzliche Interpretationsleistungen werden nötig („Rekontextualisierung“⁸³): All das, was seinen Sinn aus sozialem Kontext und Interaktion bezieht und bei der nicht technisierten Kommunikation einfach „mittransportiert“ wird, muss nun auf der Ebene des Verstehens erst erzeugt bzw. rekontextualisiert werden (vgl. Braczyk 1994: 224, Funken 2001b: 11). Auch diese neue Qualität von *Kommunikationskompetenz* entwickelt sich möglicherweise zu einer Karrieredeterminante.

Die Entkopplung der Information von ihrem Träger

Durch den Einsatz des Computers als Kommunikationsmedium wird, so Funken (2008) die Information von ihrem „Träger“, dem Betroffenen, abgelöst und in eine vorgegebene Struktur eingepasst; ihr weiteres Schicksal – so konnten wir zeigen – ist dem Sender nicht mehr voll erkennbar und u. U. wendet sich die Information gegen ihren ursprünglichen Träger. Mit der Ablösung der Information von ihrem Träger ist auch eine *Anonymisierung des Senders* verknüpft. Dieser Anonymitätseffekt kann einerseits positiv interpretiert werden, wie es z. B. Nicola Döring tut, indem sie eine Demokratisierung und Egalisierung der Kommunikation machtsymmetrischer Beziehungen unterstellt,⁸⁴ da bei textbasierter medienvermittelter Kommunikation sozial bedeutsame Informationen (Kategorisierungen wie Alter, Geschlecht, Ethnizität, Herkunft) entfallen bzw. in den Hintergrund treten (vgl. Döring 2000: 29ff.). Karrierestrategisch ist aber ein anderer Aspekt viel bedeutender: Tritt die *ganze Person* auf und präsentiert in einer Face-to-Face-Kommunikation eine berufliche Leistung, wird niemand so schnell vergessen, wer es war, die oder der diese überzeugende Leistung erbracht hat. Im Gegensatz dazu prägen sich die VerfasserInnen einer Textvorlage, die von einem gesamten Team unauffällig gezeichnet und per E-Mail an einen großen Verteiler geschickt wird, nicht als LeistungsträgerInnen in das Gedächtnis der Empfänger ein. Mitunter wird ein solcher Text aufgrund des vermassten Informationsüberflusses von vielen nicht einmal gelesen. Außerdem kann die so vermittelte Arbeitsleistung erheblich größerer Kritik durch die Belegschaft ausgesetzt sein, weil keine konkrete (und als kompetent bekannte) Person dafür steht, der gegenüber der kritische Kommentar unangenehm wäre. Nachweislich ist die Hemmung, jemanden persönlich anzugreifen, „virtuell“ – also computervermittelt – wesentlich geringer als im Fall der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht (vgl. Haythornthwaite et al. 2000: 370).⁸⁵

Die Digitalisierung der Arbeit schwächt die Kopplung von Informationen an eine Person, die im traditionellen innerbetrieblichen Austausch und bei der gegenseitigen Präsentation von Lösungen und Leistungen üblich war, stark ab. Entwickelt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter keine Kompensationsstrategien, indem sie/er eine personalisierte Informationspolitik betreibt, dann bleibt die Leis-

tung „anonym“ und entfaltet keine Karriererelevanz (vgl. Funken 2008).⁸⁶ Die personalisierte Informationspolitik, die üblicherweise face-to-face, häufig informell und nicht selten nach Dienstschluss verfolgt wird, kann durch eine selektive Selbstpräsentation bei der computervermittelten Kommunikation unterstützt werden, „da der Kommunikationsprozess langsamer abläuft als bei direkter Kommunikation und die Kommunikationspartner einander gegenseitig nicht sehen können“ (Sassenberg 2000: 111). Damit Personen hieraus für sich positive Effekte ziehen können, müssen sie sich jedoch der Eigenschaften der betreffenden Medien explizit bewusst sein und diese gezielt einsetzen.

Subjektivierung von Arbeit

Subjektivierung von Arbeit bezeichnet allgemein gesprochen den Umstand, dass individuelle Handlungen und Deutungen im Arbeitsprozess zunehmend strukturell an Bedeutung gewinnen.⁸⁷ Kleemann et al. (2002) verstehen die Subjektivierung als eine *Intensivierung* der Arbeit – als etwas, das sich der Einordnung in herkömmliche Kategorien entzieht. Sie sprechen außerdem von einer „doppelten Subjektivierung“, da dieses Phänomen nicht nur von den Unternehmen, sondern im gleichen Maße von den ArbeitnehmerInnen selbst getragen wird⁸⁸ (vgl. ebd.). Die Autoren unterscheiden zwischen drei Formen von Subjektivität: Kompensatorische, strukturierende und reklamierende Subjektivität. *Kompensatorische Subjektivität* bezeichnet das explizite oder implizite, regulierende Eingreifen von Personen in den Arbeitsablauf, um Störungen zu vermeiden. Ursachen für die Notwendigkeit hierfür sind a) die zunehmende Formalisierung von Arbeitsabläufen, bedingt durch komplexe technische bzw. organisatorische Vorgaben sowie b) die Störanfälligkeit bzw. Grenzen der Planbarkeit technischer *Produktion* und technisch vermittelter *Kommunikation*. Es handelt sich hierbei also um eine *reaktive Praxis*, eine Anpassungsleistung seitens der Individuen an strukturelle Vorgaben. *Strukturierende Subjektivität* bezeichnet die subjektiven Leistungen von Personen in Bezug auf die praktische Organisation der Arbeitstätigkeit selbst, also ihre Integration in die Gestaltung der alltäglichen Lebensführung sowie des Lebens(ver)laufs (synchrone Verbindung von Arbeit und Le-

⁸³ So werden bei cvK mehr Meinungen geäußert als bei Face-to-Face-Kommunikation (FtF), dahingegen bei FtF mehr Argumente und Begründungen. Auch werden in cvK seltener Zustimmung zum Ausdruck gebracht und insgesamt weniger spannungsreduzierende Äußerungen gemacht (vgl. Sassenberg 2000: 107). Liegt in FtF-Situationen die Aufmerksamkeit (*Awareness*) beim jeweils anderen Partner, so ist die Aufmerksamkeit unter Medienvermittlung eher selbstbezogen (vgl. Boos 2000). Zudem erfolgt durch das Medium eine Bindung von Aufmerksamkeitsressourcen, was zu einer Häufung metakommunikativer Äußerungen führt (vgl. Sassenberg 2000: 108). Insgesamt findet eine Einschränkung der Aufmerksamkeit auf die Aufgabenbewältigung statt, „die Bemühungen der Kommunikationspartner um ein angenehmes Klima fallen folglich geringer aus“ (ebd.: 110).

⁸⁴ Dies wird am Beispiel der Teleheimarbeit besonders deutlich, die durch fehlende Präsenz am Arbeitsplatz und die damit verbundene Unsichtbarkeit weniger Aufstiegschancen bietet.

⁸⁵ Einen umfassenden Überblick über die Diskussion geben Frank Kleemann, Ingo Matuschek und Günter Voß (2002).

⁸⁶ Einerseits erhöhen veränderte betriebliche Strukturen den funktionalen Bedarf der Betriebe nach subjektiven Leistungen. Andererseits tragen Individuen verstärkt subjektive Ansprüche an die Arbeit heran. Ob und wie diese beiden (hinsichtlich Motivationen und Zielsetzungen überwiegend gegenläufigen) Formen der Subjektivierung zu einer Passung gebracht werden können, ist fraglich (vgl. Kleemann et al. 2002: 58).

ben). Sie ist also *aktive Praxis* im Sinne der (Mit-)Gestaltung von Strukturen (vgl. ebd.: 84f.).⁸⁹

Die Informatisierung von Arbeit bringt in Abhängigkeit vom zugrundeliegenden Tätigkeitsprofil verschiedene Effekte mit sich. Die entstehenden Arbeitsanforderungen lassen sich mit der oben eingeführten begrifflichen Unterscheidung von Kleemann et al. beschreiben (vgl. im Folgenden Funken/Schulz-Schaeffer 2008, Kleemann 2000, Kleemann/Matuschek 2008):

Zum einen betrifft dies „Tätigkeiten mit eher ausführendem Charakter, bei denen nach vorgegebenen Regeln Informationen prozessiert werden und folglich die regelhafte Anwendung von Computerprogrammen und Kommunikationsmedien im Vordergrund steht.“ (Kleemann 2000: 4) Die Arbeitshandlungen sind also bereits in starkem Maße vorstrukturiert bzw. anhand vorgegebener Tätigkeitsparameter formalisiert, und die „Arbeitsleistung der Individuen dient vor allem dazu“, den „vorstrukturierten Arbeitsprozess in Gang zu halten.“ (ebd.) Gerade diese Formalisierung der Tätigkeit prädestiniert sie für den Einsatz von Computertechnik, denn diese kann „nur mit standardisierter, kodifizierter und formalisierter Kommunikation umgehen“ (Knoblauch 2004: 374). Trotz des hohen Grades an Formalisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe bleiben sie dennoch anfällig für „nicht vorgesehene Abweichungen [...] von der idealisierten Wirklichkeit des Modells“ (Funken/Schulz-Schaeffer 2008), im Falle derer Anpassungsleistungen informeller Art notwendig werden, die sich als „*kompensatorische* subjektive Leistungen der Person“ fassen lassen (Kleemann 2000: 4, Hervorh. i. O.).

Zum anderen ergibt sich ein Bereich von eher komplexen Tätigkeiten, deren Ablauf nicht klar definiert ist und die einen strukturierenden bzw. gestaltenden Charakter aufweisen – dies trifft in der Regel auf die Arbeit von Führungskräften zu. Im Rahmen dieser Tätigkeiten wird der Computer hauptsächlich als „Werkzeug zur Interpretation bzw. Transformation von Informationen“ benutzt (Kleemann 2000), und die betriebliche Kontrolle erfolgt primär über die Formalisierung und Festschreibung von Zielparametern, weniger über Tätigkeitsparameter. Demnach sind die subjektiven Leistungen der Person hier vor allem *strukturierender* Art.

Wie die Art der Tätigkeit den sinnvollen und funktionalen Einsatz von computergestützter IuK-Technologie bedingt und dieser jeweils spezifische Konsequenzen nach sich zieht, kann anhand folgender Beispiele illustriert werden:

So beschreibt Knoblauch (2004) anhand der hochgradig auf IuK-Technologien gestützten Arbeit in Flugkontrollzentren⁹⁰, wie die dortigen Arbeitsaufgaben, die sich „weniger durch eine formale Regelstruktur als durch eine interpretative Offenheit und Anfälligkeit für situative Kontingenzen auszeichnen“, auf „*Interaktionen von Angesicht zu Angesicht* angewiesen“ sind (ebd.: 372). Die im Rahmen dieser Arbeit anfallenden Tätigkeiten sind nicht

⁸⁹ *Reklamierende Subjektivität* wiederum besteht im Prozess „der (individuellen und kollektiven) Deutung von und Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Sinn-Strukturen, insbesondere auf Arbeit bezogener soziokultureller Werthaltungen sowie tradierter weiblicher Arbeits- und Lebensbedingungen“ (ebd.: 85). Es handelt sich hierbei also um einen *aktiv* von Personen getragenen *Diskurs*, der z. B. Gegenentwürfe zu bestehenden Verhältnissen formulieren und als Anspruch an gegebene Strukturen des Arbeitens herantragen kann.

⁹⁰ Knoblauch bezieht sich auf Studien von Harper/Hughes (1993) sowie Bentley et al. (1992) in einem Flugkontrollzentrum bzw. Flughafen-Tower.

oder nur in geringem Maße vorstrukturiert, und die jeweilige Arbeitshandlung, „ihr Sinn und ihre Folgen“ sind „in den lokalen Kontext der Aktivität und die jeweilige Situation eingebettet“ (ebd.). Da die eingesetzte Technologie jedoch, wie oben bereits gesagt, nur mit standardisierter, formalisierter Kommunikation umgehen kann, transportiert sie situative Kontexte gerade *nicht* mit. Aus diesem Grund ist hier eine Rekontextualisierung von Informationen notwendig, die nur durch (verbale wie nonverbale) Face-to-Face-Kommunikation geleistet werden kann. Der Grad der Vorstrukturiertheit der Aufgabe bestimmt also letztendlich die sinnvoll und funktional zu gebrauchenden Kommunikationsformen.

Ein anderes Beispiel sind sogenannte *virtuelle Teams* – deren Kennzeichen ja gerade die räumliche Trennung ist und deren Kommunikation daher hauptsächlich technikvermittelt (in der Regel computergestützt) abläuft. „Voraussetzungen einer gelingenden Zusammenarbeit in virtuellen Teams [...]“, die sich computergestützter Kommunikationsmedien bedient, sind nach Konradt/Hertel (2002) „u. a. die klare Strukturierung der Arbeitsaufgaben“ (ebd.: 5) und die „[...] Vermeidung von sprachlichen Unschärfen oder Mehrdeutigkeiten“ (Konradt/Hertel 2002: 62, zitiert nach ebd.). Bestimmte Arbeitsaufgaben, die sich nicht in geeigneter Weise vorstrukturieren lassen, machen demzufolge ein Face-to-Face-Treffen virtueller Teams erforderlich (Schmidt/Hauschild 2005). Auch hier bestimmt also in erster Linie die Arbeitsaufgabe die Wahl der angemessenen Werkzeuge zur Kommunikation (vgl. Herzog et al. 2000).

Exemplarisch für die Grenzen der Formalisierbarkeit kommunikativer Arbeit und der damit einhergehenden Beschränkung des funktionalen Einsatzes von IuK-Technologien ist auch die Beschreibung von IuK-unterstützten Tätigkeiten in Call-Centern von Maaß/TheiBing/Zallmann (2002). Die dort implementierten „Systeme orientierten sich in ihrer Gestaltung vor allem an den sachlichen Aspekten der Arbeitsaufgabe. Angesichts des Umstandes, dass dieselbe Aufgabe in sehr unterschiedlichen Gesprächsverläufen bearbeitet werden kann, erwiesen sich diese rein an der Sachaufgabe orientierten Systeme als unflexibel und behinderten dadurch den Gesprächsverlauf“. Nicht berücksichtigt wurde bei der Implementation der Technik, dass „aufgabenangemessene Systeme auch interaktionsangemessene Systeme sein müssen“ (ebd.: 8). Um dieses Defizit auszugleichen, sind die MitarbeiterInnen gezwungen, kompensatorische Leistungen in der Form zu erbringen, dass sie mittels informeller Strategien zwischen dem nicht vollständig formalisierbaren Gesprächsverlauf und den starr formalisierten Eingabemasken der Software vermitteln.

Wie diese Beispiele zeigen, findet der weitestgehend problemlose und funktionale Einsatz von IuK-Technologie offenkundig hauptsächlich im Rahmen bereits stark vorstrukturierter bzw. formalisierter Arbeitstätigkeiten statt. Da Arbeit jedoch nur bis zu einem gewissen Grad plan- und formalisierbar ist und die Technik nicht alle Eventualitäten einbeziehen kann, sind auch hier immer wieder kompensatorische Leistungen informeller Art der arbeitenden Personen notwendig. „Kompensatorische Leistungen zu erbringen“ ist demzufolge „ein funktionaler Aspekt informatisierter Arbeit, der insbesondere [...] bei tätigkeitsbezogener Informatisierung von Bedeutung ist.“ (Funken/Schulz-Schaeffer 2008) „Trotz dieser Funktionalität informellen Handelns“, so Böhle, Bolte, Pfeiffer und Porschen, „bleiben die hierbei selbsttätig erbrachten Leistungen jedoch [...] eine ‚unsichtbare Leistung‘.“ Vielfach werden sie „inoffiziell und informell als ‚stille Leistung‘ erbracht“ und nicht als offizieller Bestandteil der Arbeitstätigkeit

anerkannt (Bolte et al., Funken/Schulz-Schaeffer 2008).

Denn die informell erbrachten Leistungen besitzen oft eher eine qualitative Dimension und lassen sich eben gerade aufgrund ihrer Informalität nur schlecht quantifizieren.⁹¹ Daher laufen sie Gefahr, bei der Bewertung der Gesamtarbeitsleistung unterzugehen. Auf diese Art wird ihre Funktionalität für die Aufrechterhaltung des entsprechenden Arbeitszusammenhangs unterschätzt und werden die Arbeitstätigkeiten dementsprechend als weniger anspruchsvoll wahrgenommen, als sie im Arbeitsvollzug tatsächlich sind.

Kontrolle⁹²

Technisierung stärkt – hierauf verwies u. a. Hans-Joachim Braczyk – zwar die Autonomie der Beschäftigten am Arbeitsplatz, gleichzeitig forciert sie jedoch die *zentralistische Kontrolle der Mitarbeitenden* (Braczyk 1994: 216f.), die zumeist durch mikroelektronisch gestützte Personalinformationssysteme, Betriebsdatenerfassungen und Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme sowie elektronische Erfassungen personenspezifischer Daten (PC-Nutzungszeiten, Wege der Informationsbeschaffung, Telefonverhalten etc.) erfolgt.

Da die Technisierung außerdem Arbeitsvorgänge und Handlungsabfolgen transparent machen bzw. dokumentieren kann, erfolgt neben der verstärkten Ergebniskontrolle (über Zielvereinbarungen) zunehmend auch eine Kontrolle der *Durchführung von Arbeit (über Tätigkeitsparameter)* (vgl. Böhle 2002: 126f., Jäckel 2008). Im Extremfall kann dies bedeuten, dass Vorgesetzte ein permanentes „screening“ und „creaming“ der Belegschaft durchführen und nicht nur die Arbeitsergebnisse, sondern auch das Arbeitsverhalten – d. h. immer auch Kommunikationsverhalten – in den Mittelpunkt der Personalbeurteilung stellen.

Daher ist es für die Beschäftigten äußerst wichtig, sich der wachsenden Kontrolle ihrer Tätigkeiten bewusst⁹³ zu sein und nicht nur Handlungen zu vermeiden, die ihnen nachteilig ausgelegt werden könnten. Gleichzeitig müssen sie stets so handeln, dass ihre Leistungen im unternehmerischen Sinne positiv erfasst, dokumentiert und „veröffentlicht“ werden können.

Ein Verlust an Kontrolle ganz anderer Art ist seitens der Unternehmen zu beklagen: Die Durchlässigkeit der Unternehmensgrenzen für elektronischen Datenverkehr und die zunehmende Anzahl an MitarbeiterInnen, die mittels Laptops und anderen mobilen Endgeräten außerhalb des Unternehmensgeländes arbeiten, erhöhen

⁹¹ In Call-Centern findet die Erfassung der Arbeitsleistung z. B. über Gesprächsanzahl pro Zeiteinheit, Gesprächsdauer, Wartezeit des Kunden etc. statt. Diese Faktoren erfahren infolge der zu erbringenden Ausgleichsleistungen eine Verzerrung, deren Ursache nicht in die Auswertung einfließt (Funken/Schulz-Schaeffer 2008, Kleemann/Matuschek 2008).

⁹² Braczyk (1994: 214f.) sortiert hier auch das Problemfeld „Risiko“ ein, was allerdings nicht durch die Technisierung von Kommunikation induziert ist. Vielmehr werden in dem Zusammenhang Mensch-Maschine-Schnittstellen unter dem Gesichtspunkt der Erhöhung oder Verminderung von Systemrisiken betrachtet.

⁹³ Laut einer Untersuchung von Jäckel/Weiber (2005) gibt knapp ein Fünftel der MitarbeiterInnen an, „mit zunehmendem Computereinsatz eine wachsende Kontrolle der Arbeit durch Vorgesetzte wahrzunehmen“. Ein Drittel der Führungskräfte gibt an, die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter durch Computertechnologie besser kontrollieren zu können (vgl. Jäckel 2008).

das Risiko, dass sensible Firmendaten in die Hände von Unbefugten gelangen (vgl. Deloitte 2007, Sophos 2007). Hierbei wird menschliches Fehlverhalten als weit größeres Sicherheitsrisiko eingestuft als technologische Sicherheitslücken, denn Studien zeigen: Je mobiler ein Endanwender ist, desto wahrscheinlicher wird er vertrauliche Informationen über potenziell unsichere Anwendungen wie Instant Messenger oder E-Mail versenden⁹⁴ (vgl. Trend Micro 2007). Entsprechende Sicherheitstrainings, die einen adäquaten Umgang mit den Daten vermitteln, sind noch lange nicht in allen Unternehmen gängig. Damit wird auch der hinsichtlich Sicherheitsrisiken sensible Umgang mit digitalen Daten zum Teil einer (möglicherweise karriererelevanten) Mediennutzungskompetenz.

Doch nicht nur aus der Perspektive der MitarbeiterInnen ist die Technisierung von Kommunikationsprozessen folgenreich, wie im Folgenden dargelegt, sind auch aus Sicht der Organisation Konsequenzen struktureller Natur feststellbar.

Medienrahmen und kommunikative Normen

Die zahlreichen Normen, Werte, Routinen, Rahmenbedingungen etc., die die Kommunikation zwischen Menschen in einer Organisation fordern, fördern und unterstützen, bringen auch zum Ausdruck, welche Medien in bestimmten Situationen zu bevorzugen sind – also z. B., welche Angelegenheiten persönlich, schriftlich oder mittels bestimmter interaktiver Medien erledigt werden sollten (Höflich 1998: 88). Werden nun neue, computergestützte Kommunikationstechnologien in die innerbetriebliche Kommunikation eingeführt, so besitzen diese insbesondere in ihrer „Frühphase“ (vgl. Funken 2008, Jäckel 2008, Wittemann 1996, Wittke 1997) erst einmal eine *Nutzungs- bzw. Bedeutungsoffenheit* in Form einer *interpretativen Flexibilität* (vgl. Höflich ebd., Pinch/Bijker 1987: 27). Aufgrund dessen kann es zu Irritationen der etablierten Strukturen (Regeln und Normen) kommen, da diese noch keine Vorschriften für den Umgang mit den *neuen Medien* bereitstellen. Kommunikative Normen – bspw. Gestaltungsanforderungen sowie insgesamt Schreibnormen auf formaler, syntaktischer, semantischer sowie auf pragmatischer Ebene – konstituieren sich erst nach und nach und sind noch nicht standardisiert. Auch „[...] Höflichkeit muss sich in einer noch unnormierten Form vermitteln lassen und der Umgang mit den sozialen Räumen, mit Nähe und Distanz, ändert sich ganz konkret“ (Kleinberger Günther 2003: 62). Diese fehlenden Nutzungsvorgaben hinsichtlich der Deutung von Botschaften oder der Priorisierung von Anweisungen aus unterschiedlichen Medien können zu schwerwiegenden Kommunikationspannen führen, die personelle und technische Kapazitäten vergeuden, indem z. B. Arbeiten doppelt oder gar nicht ausgeführt werden, weil die Adressierung unklar ist oder die falschen Personen in einen Kommunikationsvorgang einbezogen werden (vgl. Funken 2008).

Computernetzwerke sind soziale Netzwerke und keine statischen Einheiten mit unveränderlichen, stabilen Eigenschaften, sondern sie unterliegen einem ständigen Entwicklungsprozess, verändern sich stetig und entwickeln sich weiter (vgl. Haythornthwaite et al. 2000: 383). Genauso verhält es sich mit medienpezifischen

⁹⁴ So gab ein Viertel der in einer Studie befragten Beschäftigten an, regelmäßig geschäftliche E-Mails an ihren privaten E-Mail-Account weiterzuleiten (vgl. Mirapoint Inc./Radicati Group 2005). Fast zwei Drittel der Befragten gaben weiterhin an, geschäftliche E-Mails auch über den privaten E-Mail-Account zu versenden. Acht Prozent gaben sogar an, dies oft zu tun.

kommunikativen Normen oder – in Anlehnung an Goffman (1980: 369) – *organisatorischen Medienrahmen* (vgl. Höflich 1998: 86f.). Diese entwickeln sich in Abhängigkeit von den Mitgliedern und deren Mediennutzung, wobei ein fortgesetztes Festhalten an solchen Normen diese legitimiert und verstärkt. Ein Verletzen der Norm wiederum kann entweder Sanktionen nach sich ziehen oder Alternativen aufzeigen und damit Medienrahmen verändern (vgl. Giddens 1992, Haythornthwaite et al. 2000: 383, Höflich 1998).

Interaktive Medien können damit nicht nur (kommunikative) Strukturen der Organisation *verändern*, sondern auch parallel zu existierenden Strukturen neue herausbilden (vgl. Höflich 1998: 84). Computerunterstützte soziale Netze müssen sich mit den existierenden formalen und informellen Beziehungsstrukturen ganz, teilweise oder auch gar nicht decken (vgl. Höflich 1998: ebd., Wellman 1997, Wellmann et al. 1996). Entsprechend können – sofern z. B. Isolierung oder Desintegration einzelner Mitglieder oder Gruppen entsteht – diese alternativen Ordnungsweisen auch mit bestehenden Strukturen konfliktieren und seitens der Organisation unerwünscht sein (vgl. Höflich 1998: 88, Paetau 1997).

3.5 Resümee

Arbeitsorganisationen sind in ihrem zielgerichteten Operieren auf Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern und mit ihrer Umwelt angewiesen, damit kann Kommunikation als Basis organisationalen Handelns angesehen werden. Die zunehmende Vermittlung dieser Kommunikationsprozesse durch technische, größtenteils computergestützte Medien ist jedoch nicht immer unproblematisch. Denn die mit der Hoffnung auf Rationalisierung verbundene Implementation von Technik in bestehende, häufig unflexible Organisationsstrukturen führt bisweilen nicht zum gewünschten Ergebnis bzw. erfordert aufgrund fehlender Passung von neuer Technologie und traditionellen Organisationsstrukturen eine mitunter durchgreifende Reorganisation.

Gleichzeitig sehen sich die Unternehmen konfrontiert mit einer gewandelten Unternehmensumwelt, die durch Konkurrenz- und Zeitdruck gekennzeichnet ist. Reorganisationsprozesse müssen diesen Umweltbedingungen Rechnung tragen, um situationsadäquate, d. h. flexible und schnelle Entscheidungen und Handlungen zu gewährleisten, die wiederum komplexe Kommunikations- und Kooperationsprozesse erfordern. Organisationsstrukturen, Technologieeinsatz und Kommunikationsprozesse so aufeinander abzustimmen, dass sie den Bedingungen der gewandelten Umwelten gerecht werden, stellt demzufolge gegenwärtig eine große Herausforderung für Arbeitsorganisationen dar.

Das Kommunikationsaufkommen, welches Organisationen und Arbeitende bewältigen müssen, hat sich im Zusammenspiel von Globalisierung und Technologieeinsatz nicht nur stark erhöht. Gleichzeitig verändert die technische Vermittlung auch die konkrete Kommunikation im innerbetrieblichen Alltag: Kommunizierte Inhalte werden modifiziert, das Verhältnis von Nachricht, Sender und Empfänger ändert sich, und Rekontextualisierungsleistungen werden notwendig. Es eröffnen sich neue Kommunikationswege und -formen, und das Verhältnis von Formalität und Informalität gestaltet sich neu – beides teilweise ungeregelt. All dies bleibt nicht folgenlos für das Beziehungsgeflecht innerhalb der Organisation.

Eine reflektierte, differenzierte Mediennutzung sowie gezielte

Medienwahl werden in der Folge zu einer wichtigen Fähigkeit, die ggf. neu zu erwerben ist. Allerdings bedingen verschiedene Tätigkeiten – oft gebunden an hierarchische Positionen – einen spezifischen Umgang mit und Einsatz von IuK-Technologien während der Arbeit. Dieser wiederum bringt je nach Tätigkeit und Position gewisse Freiheiten und zusätzliche Handlungsoptionen mit sich – und bedingt im gleichen Zuge spezifische Kompensationsleistungen der Mitarbeitenden. Diese sind wiederum je nach Tätigkeit (und damit Position) unterschiedlich sichtbar und erfahren in der Folge auch unterschiedliche Bewertung.

Parallel hierzu löst sich mitbedingt durch die Raum- und Zeitgrenzen überschreitende technisierte Kommunikation das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Forderungen nach Erreichbarkeit und andere Formen der Entgrenzung schaffen je nach Lebenskontext und strukturellen Rahmenbedingungen Chancen oder auch Herausforderungen bzw. Belastungen. Es zeigt sich also, dass die Effekte der Technisierung von innerbetrieblicher Kommunikation sowohl für die Organisation als auch für ihre Mitglieder Chancen und Risiken bergen. Ob sich für einzelne Organisationsmitglieder Handlungsoptionen öffnen oder ihnen aber im Gegenteil Handlungsmöglichkeiten verwehrt bleiben, ist von ihrer strukturellen Einbettung in das Organisationsgefüge abhängig – also von ihrer konkreten Tätigkeit und Position.

Karriere



4.1 Karrierebegriff

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird mit dem deutschen Wort „Karriere“⁹⁵ eine erfolgreiche Berufslaufbahn verbunden. In der Soziologie ist der Begriff weiter gefasst. Hier kann er sämtliche Bewegungen im sozialen Raum beschreiben; es machen demzufolge nicht nur arbeitende Menschen Karriere, sondern auch Drogenabhängige, Kranke und Kriminelle (vgl. Hitzler/Pfadenhauer 2003: 9). In theoretischer Hinsicht bleibt der Begriff „Karriere“ dennoch problematisch, da bislang kaum in konzeptioneller Hinsicht an und mit dem Begriff gearbeitet worden ist.⁹⁶

Ein wichtiger Impuls kam in dieser Hinsicht aus der Chicago-Soziologie, welche „Karriere“ handlungstheoretisch zur Beschreibung von Lebensverläufen als Wechselspiel zwischen Person und Institution, zwischen individuellem Handeln und institutioneller Steuerung nutzte. Mit diesem Verständnis von Karrieren als *Life Histories* legten sie einen sehr umfassenden Karrierebegriff vor, der das gesamte Leben eines Menschen beschreiben kann – unabhängig davon, ob dieser einer Erwerbstätigkeit nachgeht.⁹⁷

Erving Goffman (1972) schließt an dieses Verständnis der wechselseitigen Hervorbringung in seiner Arbeit über Asyle an, in der er die PatientInnenkarrieren von AnstaltsinsassInnen als Ergebnis der Institution, welcher der Patient/die Patientin ausgeliefert ist, und weniger der Krankheit selbst, beschreibt. Goffman verwendet den Begriff „Karriere“ insbesondere als Bezeichnung für den Prozess der Zuspitzung von Persönlichkeit auf rollenförmige Personalität, die sich an den InsassInnen von Anstalten vollzieht (vgl. Lehmann 2006).

Bei Niklas Luhmann taucht diese Idee der Ausgrenzung bzw. der Abspaltung des Menschlichen, des Individuellen oder Persönlichen wieder auf, wenn er – bezogen auf Organisationen – das „Individuum Mensch“ zur Umwelt der Organisation rechnet und den Begriff der „Person“ als Bezeichnung für sogenannte Teilnahmepositionen (Autor, Adresse, Thema einer Kommunikation) an und in der Organisation wählt (vgl. Luhmann 2000: 88f.). Karriere wird im Anschluss daran bei Luhmann, wie auch in anderen systemtheoretisch orientierten Ansätzen, als „in Form gebrachte Personalität“ (Lehmann 2006) verstanden.⁹⁸ Dabei greift Luhmann in seiner Auseinandersetzung mit Organisationen ebenfalls auf den von der Chicago-Schule vorgelegten Karrierebegriff zurück, der, in seinen Worten, „nach den sozialen Bedingungen der Selbst-Entwicklung fragt“ (Luhmann 2000: 101).

⁹⁵Das deutsche Wort „Karriere“ hat lateinische Wurzeln, es wird auf die Bezeichnung für Wege oder Straßen, die mit Wagen („carrus“) befahren werden konnten, zurückgeführt. Auch in der Übertragung des „Fahrwegs“ auf den „Lebensweg“, insbesondere den „beruflichen Werdegang“, bleibt die Bedeutung des Wortsinns erhalten: So wie auf einer Fahrbahn einem vorgezeichneten Weg gefolgt wird und ein Abschnitt zum nächsten führt, so wird auch schrittweise Karriere gemacht.

⁹⁶Nicht von ungefähr bezeichnet bspw. Maren Lehmann (2006) „Karriere“ als Problembegriff in der Soziologie, zu dem „seit Strauss und Goffman kaum noch interessante Fragen gestellt worden waren – Harrison C. Whites Arbeiten und Luhmanns Integrationsthese ausgenommen.“ Hitzler/Pfadenhauer (2003) stellen ebenfalls fest, dass „Karriere“ nicht zum kanonischen Begriffsinventar der Soziologie zählt.

⁹⁷Diese ganzheitliche Betrachtungsweise der Chicago School ist überaus anschlussfähig an aktuelle Überlegungen zu sogenannten „Neuen Karrieren“ (vgl. bspw. Barley 1991).

⁹⁸Weitere systemtheoretisch orientierte Beiträge zum Thema Karriere stammen von Giancarlo Corsi (1993) und Maren Lehmann (2002, 2006).

Wichtige Aspekte von „Karriere“, die Luhmann als den Integrationsmodus von Individuum und Organisation und darüber vermittelt gleichermaßen als Modus der Integration von Individuum und Gesellschaft versteht, sind die Dimension der Zeitlichkeit sowie das Zusammenwirken von Selbstselektion und Fremdselektion in einer Karriere. Karrieren verlaufen schrittweise⁹⁹ und unterteilen so das Leben der betreffenden Personen in Abschnitte, in Sequenzen, die von diesen selbst in Form des sogenannten Lebenslaufes kommuniziert werden: „Die zeitlichen Sequenzierungen, die der Person durch die Karriere nahe gelegt werden, zwingen sie dazu, ihr Leben als Prozess wahrzunehmen und auch kommunikativ so darzustellen: als Lebenslauf.“ (Luhmann 2000: 105) Die Person ist insofern am Verlauf der Karriere selbst beteiligt, als sie ihren Antrieb, ihre Motivation, ihr Interesse an einer bestimmten Position kommunizieren muss (Selbstselektion). Über den Verlauf der Karriere entscheidet allerdings das Zusammenspiel der Motivation mit dem entsprechenden organisationalen Umfeld (Fremdselektion). Demzufolge ist der Verlauf einer Karriere nie vorhersehbar, sondern bleibt ungewiss: „Karrieren operieren in einem Raum selbst erzeugter Ungewissheit.“ (ebd.: 104) Dennoch wirken Karrieren selbstverstärkend, denn Erfolge oder Enttäuschungen wirken sich auf die Motivation der Person ebenso aus wie auf die Bewertung von außen. „Karrieren leisten also nicht nur eine (gelingende oder misslingende) Verteilung von Personen auf Rollen oder Ämter, sondern zugleich eine (ebenfalls ambivalente, teils positive, teils negative) Motivation.“ (ebd.: 106) Letzten Endes erscheint Karriere bei Luhmann als ein Beobachtungsschema, über das eine Person sich selbst beobachtet und auch kommuniziert bzw. von außen beobachtet und wahrgenommen wird.

Für die vorliegende Untersuchung von Berufskarrieren bzw. Karrieren in Arbeitsorganisationen sind insbesondere die Aspekte der wechselseitigen Hervorbringung von Karrieren im organisationalen Rahmen, die Zuspitzung von Persönlichkeit entsprechend der organisationalen Anforderungen sowie das Verständnis von Karriere als Wahrnehmungs- und Erzählschema eines Lebenslaufes von Interesse.

4.2 Forschung zu Berufskarrieren

Berufskarrieren werden aus verschiedenen disziplinären Perspektiven beforcht. In der psychologischen Karriereforschung geht es zum einen um Fragen der Karriere-Motivation und dementsprechenden Entscheidungen sowie Verhalten, zum anderen untersucht sie die Passung zwischen bestimmten Eigenschaften von Individuen und Tätigkeitsprofilen und steuert somit Informationen zur Personalentwicklung bei. In den Wirtschaftswissenschaften geht es weniger um individuelle Karrieren, als vielmehr um Fragen der Organisation des sogenannten internen Arbeitsmarktes sowie des betrieblichen Anreizsystems (Personalmanagement, Personalentwicklung).

In der Soziologie wiederum wird aus einer mikrosoziologischen Perspektive nach der Praxis des Karriere *Machens* gefragt. Dabei wird angelehnt an den Begriff der *Mikropolitik* von *Karrierpolitik* gesprochen (vgl. Hitzler/Pfadenhauer 2003). Die soziologische Ungleichheitsforschung interessiert sich bezogen auf Berufskar-

rieren und die Arbeitswelt für Prozesse sozialer Schließung, die Elitenforschung für die Reproduktion derselben. Sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung analysiert ebenfalls Schließungsprozesse und beschreibt unter dem Stichwort „gläserne Decken und Wände“ Phänomene wie bspw. Personalauswahlentscheidungen nach Ähnlichkeitsprinzip oder aber homosoziale Netzwerke, zu denen Frauen (und „andere“, nicht der hegemonialen Form von Männlichkeit entsprechende Männer) keinen Zugang haben. Eine jüngere Forschungsperspektive untersucht die Lebens- und Arbeitsbedingungen sogenannter „Doppel-Karriere-Paare“.

Allerdings handelt es sich dabei in erster Linie um empirische Untersuchungen, die den Karrierebegriff selten in konzeptioneller Hinsicht diskutieren, sondern eher im Sinne des Alltagsgebrauchs synonym für beruflichen Erfolg verwenden.

In der angloamerikanischen Forschung hat sich dahingegen die sogenannte Karrieretheorie (*Career Theory*) seit den 1980er Jahren als ein eigenes wissenschaftliches Feld etabliert (vgl. Arthur/Hall/Lawrence 1991). Die *Career Theory* zeichnet sich durch einen transdisziplinären Zugriff auf das Thema der Berufskarrieren aus. Wie der Name sagt, wird in diesem Feld in erster Linie Theoriebildung betrieben – jedoch mit einem hohen Anspruch an Praxisrelevanz (ebd.: 9). Der den verschiedenen Beiträgen der *Career Theory* zugrunde liegende Karrierebegriff bezeichnet Karriere bzw. *career*¹⁰⁰ als „the evolving sequence of a person's work experience over time“ (ebd.: 8).

Karrieren werden weiterhin als Produkte von Aushandlungsprozessen sowie der Begegnung von Individuum und organisationalen Strukturen verstanden:

„Thus, careers reflect the relationships between people and the providers of official position, namely, institutions or organizations, and how these relationships fluctuate over time. Seen in this way, the study of careers is the study of both individual and organizational change as well as of societal change.“ (ebd.)

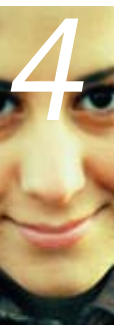
4.3 Karriererealitäten

Das Phänomen, das der alltägliche Sprachgebrauch als „Karriere“ bezeichnet, ist – historisch gesehen – eine moderne Erscheinung und steht entwicklungsgeschichtlich in engem Zusammenhang mit gesellschaftlicher Emanzipation und wirtschaftlicher Entwicklung.

Im Zuge der Entstehung der bürgerlichen Gesellschaft gewinnt das individuelle Leben bzw. der Lebensweg der/des Einzelnen an Bedeutung und insbesondere im sich herausbildenden Bürgertum beginnt man, „sich das eigene Leben als eine Reihe von Etappen vorzustellen“ (Corsi 1993: 254). Neben der Vorstellung der schrittweisen Entwicklung ist es insbesondere die Idee der Gestaltbarkeit des individuellen Lebensweges, die sich mit dem Denken der Aufklärung im 18. Jahrhundert in Westeuropa durch-

⁹⁹ Wobei Luhmann betont, dass Karrieren sämtliche Richtungen einschlagen können, nicht allein die nach oben. Ausschlaggebend seien die Graduierungen, die schrittweisen Veränderungen des Status einer Person.

¹⁰⁰ Der englische Begriff *career* ist auch im allgemeinen Sprachgebrauch weit weniger als der deutsche Begriff Karriere mit beruflichem Erfolg verbunden. *Career* im Sinne einer *Sequence of Positions* schließt Abwärts- und Seitwärtsbewegungen ein. Zu den semantischen Unterschieden zwischen deutschem und englischem Sprachraum siehe Mayrhofer et al. (2002); Burchard (2000: 23ff.).



zusetzen beginnt: „Das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft scheint eine neue Form anzunehmen, und die Karriere ist diese Form: Die Zukunft des Einzelnen wird nicht mehr von seiner Position innerhalb der gegebenen Ordnung gebildet, sondern wird aufgrund einer Kette von Ereignissen bestimmt, die nur in sich selbst eine eigene Logik findet.“ (ebd.: 255) Diese geistesgeschichtliche Entwicklung wird von revolutionären Veränderungen auf der Ebene der Arbeits- und Produktionsverhältnisse begleitet, die hier unter dem Stichwort Industrialisierung zusammengefasst werden sollen.

In der vorindustriellen Arbeitswelt waren Anstellungsverhältnisse selten. Produktionsarbeit erfolgte vornehmlich auf Auftragsbasis und wurde in der häuslichen Umgebung ausgeführt. Der Ort der Arbeit war mit dem Ort des Lebens identisch. Die Trennung beider Sphären, die der Arbeit und die des Privaten, vollzog sich über die Entstehung von Manufakturen, größeren Handwerksbetrieben in der Frühen Neuzeit bis zu den ersten Fabriken in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts.

Erst mit dieser Form der Organisation von Arbeit sowie der institutionellen Einbindung der arbeitenden Person über den Arbeitsvertrag wird es möglich, deren berufliche Entwicklung als Aufwärtsbewegung innerhalb der Hierarchie der Organisationsstruktur und somit als Karriere zu bestimmen.¹⁰¹ Menschen machen Karriere somit erst, seitdem es Fabriken und später Unternehmen, sogenannte Arbeitsorganisationen, gibt. Die Organisation als Form bestimmt die geltende Vorstellung von „Karriere“.

Die traditionelle Organisationskarriere ist gekennzeichnet durch das chronologisch fixierte Aufstiegssystem der Laufbahn. Der Karriereweg folgt den Hierarchiestufen innerhalb der jeweiligen Arbeitsorganisation und ist daher für beide Seiten (arbeitgebende Organisation und ArbeitnehmerIn) berechenbar. Jeder Schritt auf der sogenannten Karrierleiter bedeutet in der Regel einen Zuwachs an Entscheidungsbefugnissen, Verantwortung für Budget und/oder Personal sowie Entlohnung. Ein wichtiger Faktor zur Bewertung der individuellen Karrierewege ist die Zeit, innerhalb welcher bestimmte Positionen erreicht werden.

Jedoch auch aus der Sicht der Arbeitsorganisation erfüllt die Form der klassischen Organisations- bzw. Aufstiegskarriere eine wichtige Funktion: Über die Möglichkeit, im Unternehmen kontinuierlich aufzusteigen und damit Prestige und Verdienst zu steigern, wird die Arbeitskraft langfristig an das Unternehmen gebunden.¹⁰² Die Vorteile lang andauernder Arbeitsverhältnisse bestehen für das Unternehmen nicht zuletzt in der Bündelung unternehmensrelevanten Wissens sowie der Sicherstellung von Kontakten und Loyalität.

¹⁰¹ Die moderne „Organisation der Arbeit“ wird maßgeblich beeinflusst durch das Modell der Bürokratie und der bürokratischen Organisationsform öffentlicher Verwaltungen, die sich ebenfalls im 18. Jahrhundert durchsetzen. Kennzeichnend für die bürokratische Organisation ist die Abwicklung der verschiedenen Verwaltungstätigkeiten im Rahmen festgelegter Kompetenzen und definierter Abläufe. Heute immer noch Standard der Bürokratiethorie: Max Weber (1980: insbes. 122–130, 541–579).

¹⁰² Diese Bindung wird auch als „psychologischer Vertrag“ zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn bezeichnet, der auf Loyalität und Einsatz für das Unternehmen im Austausch für stufenweise Zunahme an Autorität, Status und finanzieller Entlohnung basiert (vgl. Rousseau 1995). Johanna Hofbauer spricht von traditioneller Karriere als sozialem Tausch: „betrieblicher Aufstieg für individuelle Anpassungsleistungen“ (Hofbauer 2002b: 30).

Das Ideal einer auf Dauer angelegten Verbindung zwischen Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin und arbeitgebender Organisation bestimmte die Erwerbsarbeit in westlichen Volkswirtschaften allerdings nur über einen relativ kurzen Zeitraum. Beginnend in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit industrieller Konzentration und dem Entstehen von großen Arbeitsorganisationen, die komplexe interne Arbeitsmärkte ausbildeten, war die lebenslange Beschäftigung bei einem Unternehmen und der kontinuierliche Aufstieg innerhalb einer Unternehmenshierarchie jedoch lediglich in der Wachstumsphase zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und den Rezessionen der 1970er und 1980er Jahre Lebensrealität für einen großen Teil der arbeitenden Bevölkerung.¹⁰³

Neue Karriereformen

Mit den sich gegenwärtig vollziehenden Transformationen von Arbeitsorganisationen wie Arbeitsprozessen verändern sich die Kontextfaktoren der (traditionellen) Karriereverläufe und damit diese selbst. Die Internationalisierung der Märkte, die seit dem Ende des Kalten Krieges rapide fortgeschritten ist (Stichwort „Globalisierung“), erzeugt Kosten- und Termindruck, auf den die Unternehmen mit der Einführung neuer flexiblerer Arbeitsformen, Hierarchieabbau und Dezentralisierung reagieren. Im Zuge dieser organisationalen Veränderungen diversifizieren sich auch die Bedingungen und Wege von Karrieren *innerhalb* der Arbeitsorganisationen, Bewegungen zwischen verschiedenen Arbeitsorganisationen nehmen zu und Formen sogenannter selbstständiger Arbeit ersetzen mehr und mehr Anstellungsverhältnisse in Unternehmen.¹⁰⁴

In der Forschung werden die neuen, von der klassischen Aufstiegskarriere bzw. Führungslaufbahn abweichenden Karriereformen und -wege *innerhalb* von Organisationen als sogenannte Fachlaufbahnen beschrieben. Domsch (1994) unterscheidet drei Formen dieser alternativen Laufbahnen: Projektlaufbahn, Spezialistenlaufbahn und Gremienlaufbahn.

¹⁰³ Weiterführend zu Karriererealtäten im historischen Wandel siehe Mitch/ Brown/van Leeuwen (2004). Es gibt weiterhin Stimmen, die dem Verständnis von Karrieren als lineare Aufwärtsbewegungen mythischen Charakter zusprechen (vgl. Cohen/Mallon 1999).

¹⁰⁴ Bei diesen Beschreibungen handelt es sich um Prognosen: Bislang ist die große Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung in Angestelltenverhältnissen in Arbeitsorganisationen beschäftigt. Der Anteil an Selbstständigen und Mithelfenden an allen Erwerbstätigen Österreichs lag 2007 bei 13,9 Prozent. Der Rest ging abhängigen Beschäftigungen nach (vgl. Mikrozensus 2007, Statistik Austria). Über die Auswirkungen des organisationalen Wandels für die abhängig Beschäftigten gehen die Meinungen auseinander. Zum einen werden wachsender Konkurrenzdruck und Unsicherheit als Folgen der Reduzierung von Positionen insbesondere im mittleren Management beklagt (vgl. die Zusammenfassung mehrerer Studien zu diesem Thema in Edwards/Wajcman 2005: 66), zum anderen wird die Verflachung hierarchischer Strukturen als Befreiung der Angestellten interpretiert, die ihren beruflichen Werdegang nun eigenständiger gestalten könnten (vgl. die Literatur zur Boundaryless Career (vgl. Arthur/Inkson/Pringle 1999, Arthur/Rousseau 1996, Peiperl et al. 2000). Edward und Wajcman fordern zu Recht an dieser Stelle eine differenzierte Betrachtung der Empirie. So sei bspw. die Vorhersage massiver Reduzierung mittlerer Managementpositionen heillos übertrieben. In bestimmten Bereichen wie dem Gesundheitssektor seien vielmehr neue Hierarchiestufen und Funktionen entstanden. Die Drohung und die Praktik der Stellenreduzierung diene vielmehr dazu, den Lohn der durchschnittlichen Arbeitskräfte zu drücken (vgl. Edwards/Wajcman 2005: 67ff.).

Am Anfang der Projektlaufbahn stehen kleine Maßnahmen, nach und nach werden die Projektverantwortungen fachlich anspruchsvoller und strategisch wichtiger. Typisch für die Spezialistenlaufbahn ist die eines Programmierers/einer Programmiererin: Es wird zunehmend Expertise verlangt, aber selten Personalverantwortung gewährt. Ziel ist es vielmehr, die SpezialistInnen weiterzubilden, an das Unternehmen zu binden und dementsprechend zu entlohnen. Die Gremienlaufbahn bezeichnet die vermehrte Mitgliedschaft oder die wachsende Verantwortung in verschiedenen Ausschüssen oder Gremien.¹⁰⁵

Ein weiteres alternatives Karrieremuster – die sogenannte Geldkarriere – beschreibt Funken in ihrer empirischen Studie zu Karrierebedingungen und -formen im Vertrieb. Diesem Zweig sind bestimmte Alleinstellungsmerkmale eigen, z. B. seine Schnittstellenfunktion innerhalb des Unternehmens und seine Analogie zum Management (vgl. Funken 2004: 32ff.). Funkens Daten belegen, dass hier nicht mehr allein die klassische Aufstiegskarriere verfolgt wird. Vielmehr avanciert Geld zum Medium, über das Leistung unmittelbar gemessen und anerkannt wird. Damit bietet die Geldkarriere insbesondere Frauen, die im Vertrieb mehrheitlich diesen Karriereweg einschlagen, die Möglichkeit, das traditionelle und mitunter nepotistische Gratifikationssystem zu umgehen. Sie erhalten Anerkennung für ihre berufliche Leistung – wenn auch nicht in klassischer Art und Weise über Status und Gestaltungsmacht, sondern ausschließlich über die Vergütung (vgl. ebd.: 117 ff.).

Neben den sich diversifizierenden Karrieremöglichkeiten innerhalb von Arbeitsorganisationen interessieren in der Karriereforschung zunehmend Karrierebiografien in „post-organisationalen Kontexten“ (Mayrhofer et al. 2002: 392). Als eine Art Oberbegriff für die vielfältigen Karrieremuster, die in Arbeitsformen und -verhältnissen zu beobachten sind, die außerhalb von oder nur in lockerer Bindung an Arbeitsorganisationen existieren, fungiert die Bezeichnung „Neue Karrieren“.¹⁰⁶

Als kennzeichnend für neue Karriereformen werden häufige und vielfältige Veränderungen angesehen, die in der Literatur oft als spiralförmiges Karrieremuster in Folge permanenten „von vorne Anfangens“ dargestellt werden (vgl. Sattelberger 1999: 24). Weitere Bestimmungsfaktoren „Neuer Karrieren“ sind die kontinuierliche eigenverantwortliche Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen (Selbstentwicklung, Selbstorganisation) sowie die Deutung von Karriereerfolgen anhand von subjektiv bestimmten Faktoren wie bspw. der Zuwachs an Wissen und Fähigkeiten oder an Anerkennung in Fachkreisen (vgl. Langer 2004: 28 ff.).

Das, was „Karriere“ jeweils ausmacht, ist jenseits der traditionellen Organisationskarriere kaum über objektive Faktoren bestimmbar (Position, Einkommen, Personal-/Budgetverantwortung, Entscheidungsmacht etc.), sondern es scheinen in erster Linie subjektive Faktoren zu sein, welche den Begriff „Karriere“ füllen. Subjektiv zum einen, da es sich um Selbstentwicklung,

Selbstverantwortung, Selbstorganisation handelt und subjektiv zum anderen, da „beruflicher Erfolg“ von individueller Deutung abhängt.

Diese Bestimmungsfaktoren treffen allerdings auch für die alternativen Muster innerhalb der Arbeitsorganisationen zu. Daher erscheint es uns beim gegenwärtigen Stand der Debatte sinnvoll, zwischen „Neuen Karrieren“ und traditionellen sowie alternativen Mustern von Organisationskarrieren zu unterscheiden.¹⁰⁷ Wobei Karriere in beiden Kontexten immer weniger etwas zu sein scheint, „das man durchläuft, sondern etwas, das man immer wieder neu entwerfen und aufbauen bzw. selbst konstruieren muss“ (Runia 2003: 150).

Da in der Studie Karrieren untersucht werden, die innerhalb (sich wandelnder) organisationaler Strukturen verlaufen, nehmen die anschließenden Erörterungen der Karrierebedingungen sowie des Karrierehandelns den organisationalen Kontext in den Fokus.

4.4 Karrierebedingungen

Im Konstruktionsprozess von Karrieren spielen individuelle Entscheidungen und Verhaltensweisen und organisationale Bedingungen zusammen. Die vielfältigen Einflussfaktoren auf Karrieren lassen sich analytisch unterscheiden in:

- individuelle Karriereorientierungen und -möglichkeiten,
- interpersonelle Bedingungen sowie
- organisationale Faktoren.

Individuelle Karriereorientierungen und -möglichkeiten

„Die Karrieremotivation findet ihre praktische Ausprägung im Karrierestreben.“ (Seeg 2000: 49) Das Karrierestreben wiederum äußert sich in hoher Einsatzbereitschaft und besonderem Leistungswillen, wobei sich intrinsische Motivationsgründe, wie z. B. Freude an der Arbeit oder Selbstbestätigung und extrinsische Motivationsgründe, wie z. B. Verdienst oder Status, unterscheiden lassen (vgl. ebd.).

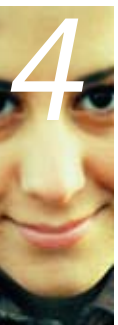
Bildung

Ob ein Mensch Karriere im alltagssprachlichen Sinne macht oder nicht, ob er oder sie also beruflich erfolgreich ist oder eben nicht, wird jedoch nicht allein durch seine Performance am Arbeitsplatz bestimmt. Bereits vor Eintritt in die jeweilige Arbeitsorganisation treffen Individuen Entscheidungen, wie bspw. die Wahl eines bestimmten Ausbildungsberufes oder einer bestimmten Studienrichtung, die grundlegend für ihren weiteren beruflichen Werdegang sind.

¹⁰⁵ Weiterführend zur Diversifizierung von Karriereformen in Arbeitsorganisationen siehe Füchtner (1998), Funken/Fohler (2003).

¹⁰⁶ Ein zentraler Punkt vor allem in der amerikanischen Debatte um „Neue Karrieren“ sind die verschiedenen Arten von *Boundaries*, Begrenzungen von Karrieren, die sich gegenwärtig verschieben und transformieren. Die *New Careers* werden häufig auch als *Boundaryless Careers* bezeichnet, vgl. dafür beispielhaft Peiperl et al. (2000). Weiterhin werden „Neue Karrieren“ als *Protean Career* (Briscoe/Hall 2006, Hall/Moss 1998), als *Post-Corporate Career* (Peiperl/Baruch 1997) oder als *Chronical Flexibility* (Mayrhofer et al. 2002, 2000) konzeptualisiert.

¹⁰⁷ Diese Unterscheidung ist bereits empirisch abgesichert worden: Langer spricht unter Berufung auf die empirischen Ergebnisse ihrer Studie von „Neuer Karriere“ und „alten und neuen Firmenkarrieren“ (Langer 2004: 17). Bei der Untersuchung handelt es sich um eine akteurszentrierte Erhebung mittels Interviews, deren Ergebnisse mehr über gesellschaftlichen Wertewandel aussagen als über Transformationen in Arbeitsorganisationen.



Vor allem Frauen entscheiden sich für Studien- bzw. Ausbildungsrichtungen, die anscheinend nicht ihren ursprünglichen Wünschen entsprechen: „Dem ‚Wahl‘verhalten gehen Desillusionierungsprozesse und die Auseinandersetzung mit normativen Erwartungen an Frauen angemessene Berufsziele voraus, die zum Abrücken von einem zunächst weit gefächerten Spektrum auch unkonventioneller, ‚frauenuntypischer‘ Berufswünsche führten.“ (Seeg 2000: 33)

Doch nicht allein das Spektrum der Berufe und Fachrichtungen, für die Frauen sich mehrheitlich entscheiden¹⁰⁸, ist äußerst eng – die typischen „Frauenberufe“ bieten zudem vergleichsweise wenig Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.¹⁰⁹

Allerdings ist die Geschlechtszugehörigkeit allein kein ausschlaggebendes Differenzkriterium in der Karriereorientierung. So widerlegt Andrea Abele in ihrer Studie zur Karriereorientierung angehender Akademikerinnen und Akademiker die stereotypen Annahmen einer geringeren Karriereorientierung von Frauen, konstatiert allerdings eine abnehmende Karrieremotivation während des Studiums (vgl. Abele 1994). Dass Frauen ebenso bewusst wie Männer ihre Karriere planen, zeigen die Befunde einer Untersuchung über weiblichen Führungsnachwuchs von Christine Autenrieth, Karin Chemnitzer und Michel Domsch (1993).

Die Motivation, einen bestimmten Berufsweg einzuschlagen und dort erfolgreich zu sein, wird folglich durch weitere Zugehörigkeiten bestimmt. So spielt die soziale Herkunft eines Menschen eine ausschlaggebende Rolle für Bildungs- und Karriereorientierungen.¹¹⁰ Je höher das Bildungsniveau und je qualifizierter die Berufstätigkeit der Eltern, desto höher sind auch Bildungs- und Karriereambitionen der Kinder. Ein während der familialen Primärsocialisation vermitteltes aufstiegs-, leistungs- und bildungsorientiertes Wertesystem fördert jedoch nicht nur den Erwerb formaler Qualifikationen,¹¹¹ sondern unterstützt zudem die Ausbildung von Persönlichkeitsmerkmalen wie Leistungswillen, Durchsetzungskraft und Selbstbewusstsein, die als wichtige Voraussetzungen für beruflichen Erfolg anzusehen sind. Somit wirkt sich die soziale Herkunft nicht allein in der Orientierung auf karriereträchtige Arbeitsbereiche aus, sondern beeinflusst gleichermaßen die realen Chancen, in diesen wirklich erfolgreich zu sein.¹¹²

¹⁰⁸ Welche Faktoren die Berufsfindungs- und Entscheidungsprozesse junger Frauen im Einzelnen beeinflussen, hat Hildegard Küllchen untersucht. An dieser Stelle sei beispielhaft auf ihre Studie verwiesen (Küllchen 1997).

¹⁰⁹ Zur Problematik sogenannter geschlechtsspezifischer Berufswahl und dem Zusammenhang mit Prozessen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit, der Segmentierung des Arbeitsmarktes sowie horizontaler wie vertikaler Segregation innerhalb von Arbeitsorganisationen liegt ein breites Spektrum an Literatur vor, auf die an dieser Stelle nur verwiesen werden soll. Vgl. grundlegend Wetterer (1992, 1995b); zur Frage von Motiven und Einstellungen im Erwerbsverhalten von Frauen siehe Falk (1999); zum Zusammenhang von Geschlecht, Selbstkonzept und Berufserfolg siehe Abele (2003).

¹¹⁰ Und weiterhin die Tatsache, ob diese Person der Mehrheitsgesellschaft angehört oder aus Verhältnissen stammt, die durch Migrationserfahrungen geprägt sind. In Punkto Bildungsambitionen und Bildungsweg stehen soziale Herkunft und Migrationserfahrung in engem Zusammenhang, sind allerdings in ihren Effekten nicht gleichzusetzen.

¹¹¹ Den Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft (und Migration) und Bildungsabschlüssen bzw. erreichten Kompetenzen belegen die Ergebnisse empirischer Bildungsforschung sowie international vergleichender Schülerleistungstests wie PISA und IGLU (vgl. weiterführend Becker/Lauterbach 2007).

¹¹² Zum klassenspezifischen Habitus als Aufstiegsgarant siehe grundlegend Bourdieu et al. (1981), Bourdieu (1982, 1983), Hartmann (2001, 2002).

Die schon erwähnten formalen Qualifikationen zeigen an, welchen Bildungsweg eine Person hinter sich hat und welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie damit einem Arbeitgeber anbieten kann. Sie stellen gewissermaßen die Eintrittskarte in den Arbeitsmarkt dar, die gleichermaßen die Ausgangsposition festlegt. So wird jemand, der ein Hochschulstudium abgeschlossen hat, andere Positionen in einer Arbeitsorganisation einnehmen als jemand, der nach einer Berufsausbildung eintritt. Nach dem Antritt einer Stelle gilt es, die belegten Kompetenzen und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Wie diese Darstellung von Kompetenz und Leistungsfähigkeit im Einzelnen gestaltet wird, ist wiederum ein Frage der Persönlichkeit und der individuellen Dispositionen.¹¹³

Die in der Primärausbildung erworbenen Kompetenzen, belegbar durch Bildungsabschlüsse und formalisiert in Zeugnissen, stellen, wie schon gesagt, lediglich die Eintrittskarte in Erwerbsarbeitsverhältnisse dar. Während des Erwerbslebens muss die sogenannte *Employability* permanent aufrechterhalten werden. Das erzeugt gerade in sich rapide verändernden Verhältnissen Bildungs- und Anpassungsdruck,¹¹⁴ dem wiederum nicht alle arbeitnehmenden Personen gleichermaßen gewachsen sind. Angesichts der Reduzierung der Kernbelegschaften, für welche die Unternehmen in der Regel die berufliche Fortbildung sicherstellen, wird die Weiterqualifizierung für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu einer Frage von Zeit und Geld. Es ist nahe liegend, dass Karriereakteure, deren Bindung an ein Unternehmen nicht auf Dauer angelegt ist, in erster Linie in den Erwerb bzw. die Weiterentwicklung sogenannter *Portable Skills*, in Kompetenzen (Wissen sowie Fähigkeiten), die zwischen Arbeitgebern transferierbar sind, investieren.

Lebensform

Neben den Fähigkeiten und Kompetenzen stellen die Lebensform (Partnerschaft oder Single) und der Familienstatus (Kinder oder keine Kinder) weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Karrieremöglichkeiten und -wege einer erwerbstätigen Person dar. Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus die Frage nach der Form der Partnerschaft: Handelt es sich um eine Ehe oder um eine Lebensgemeinschaft und handelt es sich um eine gegenseitliche oder um eine gleichgeschlechtliche Partnerschaft.

Dass sich insbesondere die Lebensform Ehe positiv auf den beruflichen Werdegang auswirkt, ist empirisch belegt (Tölke 1998). Wirken Partnerschaft und Ehe sowie Elternschaft bei Männern Karriere fördernd, so erscheint die Situation für Frauen ambivalent: Sie profitieren von der Lebensform Ehe – allerdings nur

¹¹³ Und des organisationalen Kontextes, in welchem die Individuen handeln, Arbeitsleistungen erbringen und kommunizieren. Zu den Strategien der Leistungsinszenierung siehe Abschnitt Praxis: Karriere *machen*.

¹¹⁴ Eine Möglichkeit, die vielfältigen Anforderungen an Karriereakteure zu systematisieren und zu operationalisieren, stellt das Modell der *Intelligent Career* von Arthur, Claman und DeFillippi (1995) dar. Hier werden verschiedene karriererelevante Kompetenzen in drei Wissensformen, in *Three Ways of Knowing: Knowing Why, How and Whom*, unterschieden. Als *Knowing-Why*-Kompetenzen werden verschiedene Aspekte der Karrieremotivation gefasst wie bspw. die Karriereziele, die sich aus Lebenszielen, Werteorientierung und Selbstbild zusammensetzen. Unter *Knowing-How*-Kompetenzen sind Fähigkeiten der Wissensgenerierung, Lernstrategien sowie der Erwerb von relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen zu rechnen. Mit *Knowing-Whom*-Kompetenzen sind wiederum Kommunikationsstrategien und ein adäquates Beziehungsmanagement gemeint.

solange, wie aus der Verbindung keine Kinder hervorgehen.¹¹⁵

Lebensarrangement und beruflicher Werdegang sind auf verschiedenen Ebenen miteinander verbunden: Ein ganz faktischer Vermittlungspunkt ist die *Zeitdimension*. Wem steht wie viel Zeit zur Verfügung, um sich beruflich zu engagieren?

Dabei geht karriererelevantes berufliches Engagement weit über die Erbringung der reinen Arbeitsleistung hinaus. Sowohl die oben erwähnte Weiterqualifikation als auch die Pflege von wichtigen Kontakten¹¹⁶ erfordern zeitliche Ressourcen, die Karriereakteure in unterschiedlichem Maße zur Verfügung stehen. Doch auch die Arbeitsleistung selbst wird häufig über die Länge der Arbeitszeit, also der Anwesenheit am Arbeitsort bzw. in Zeiten moderner Kommunikationstechnologien der permanenten Erreichbarkeit bestimmt.

Die Dauer der Anwesenheit bzw. der Erreichbarkeit gilt vor allem dort als Maßstab für Produktivität, wo Arbeit keine materiellen oder messbaren Güter produziert, sondern vielmehr im verantwortungsvollen Planen, Organisieren und Kommunizieren besteht – wie es im Fall von Managementfunktionen die Regel ist. Ob allerdings der Umfang der Arbeitszeit etwas über die Qualität der während dieser Zeit geleisteten Arbeit aussagt, ist zu bezweifeln. Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass vor allem im Managementbereich Geschäftstermine unnötig in die Länge gezogen werden, um Leistungsbereitschaft und Loyalität zu symbolisieren (vgl. McKinney Kellogg 1992).

Die Bestimmung der Arbeitsleistung über Anwesenheit bzw. Erreichbarkeit setzt einen Mechanismus in Gang (je länger anwesend desto leistungsbereiter), der sich für Personen, deren zeitliche Ressourcen begrenzt sind, negativ auswirkt. So hat, vermittelt über die Zeitebene, bspw. die Existenz von Kindern direkten Einfluss auf Karrieremöglichkeiten und -wege von Frauen, wenn diese die Hauptverantwortung für deren Versorgung tragen. Im jeweiligen Arbeitszeitumfang spiegeln sich Organisation und Verteilung der Kinderbetreuung wieder, so Tölke. Diese Feststellung bezüglich der Versorgung von Kindern trifft ebenso auf die Unterstützung pflegebedürftiger Menschen zu, die im Rahmen traditioneller Geschlechterarrangements ebenfalls mehrheitlich von Frauen geleistet wird.¹¹⁷

Allerdings stellen Autenrieth, Chemnitzer und Domsch in der oben bereits zitierten Studie ebenfalls fest, dass der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften bezogen auf die zeitliche Belastung mit Hausarbeit nicht besonders groß ist, da ein Großteil der Frauen in Führungspositionen die in ihrem Verantwortungsbereich liegende Haushaltsarbeit an (ethnisch

und sozial) andere Frauen delegiert.¹¹⁸

Neben der zeitlichen Einsatzmöglichkeit und Flexibilität stellt die sogenannte Mobilität einen mit der Zeitdimension eng verzahnten Ermöglichungsmoment von Karrieren dar. Bestimmte Lebensarrangements implizieren eine stärkere räumliche Bindung als andere. Allein lebenden Personen wird unterstellt, zeitlich wie räumlich hochgradig flexibel zu sein. Von einer Ehe oder Partnerschaft, die traditionell organisiert ist, wird ebenfalls eine gewisse Flexibilität von der im Erwerbsleben stehenden Seite erwartet. Wenn allerdings beide Partner berufliche Karrieren verfolgen, erscheint Flexibilität und Mobilität nicht ohne weiteres gegeben – vor allem nicht, wenn Kinder zu versorgen sind.¹¹⁹

Einen weiteren Vermittlungsmoment von Lebensarrangement und beruflichem Werdegang stellen die *Anforderungen* dar, welche die jeweilige Position bzw. Funktionsrolle an das sie ausführende Individuum stellt. Insbesondere Funktionen im genannten Top-Management verlangen nicht allein Unterstützung emotionaler Art („Rücken frei halten“/Rekreationsort), sondern ebenso faktische Mitarbeit in Sachen Repräsentation („Frau an der Seite“/Gastgeberin).¹²⁰ Dass die unterstützende Arbeit der nicht berufstätigen Ehefrau nach wie vor von hoher strategischer Bedeutung für die Karrieren insbesondere von sogenannten Top-Managern ist, bestätigen die Ergebnisse einer qualitativen Studie über die Lebensarrangements männlicher Führungskräfte (Behnke/Liebold 2001). Die Eheschließung erscheint hier eindeutig als Schritt, der sich für Männer karrierepolitisch auszahlt.¹²¹ Demzufolge scheinen Spitzenpositionen traditionelle Lebensarrangements, insbesondere in Form der Ehe, geradezu vorauszusetzen. Erwiesenermaßen steigen Personen, die nicht in einer Partnerschaft leben, nicht so schnell bzw. gar nicht in die obersten Führungsetagen auf (vgl. Tölke 1998). Darüber hinaus stellt die Anforderung einer stabilen heterosexuellen Partnerschaft eine schwer zu überwindende Hürde für in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften lebende Karriereakteure dar.¹²²

¹¹⁸ Zur Umverteilung der Haushaltsarbeit innerhalb der Genusgruppe „Frau“ in einer globalen Perspektive siehe Lutz (2007).

¹¹⁹ Bei der Betrachtung von Erwerbskonstellationen von Eltern findet sich demzufolge als typisches Arrangement das eines hoch entgrenzt arbeitenden Partners (vgl. zu Entgrenzung Kapitel Kommunikation), der einen mit plan- und gestaltbaren zeitlichen wie räumlichen Bedingungen an seiner Seite hat. Erst die Mischung aus Stabilität und Flexibilität scheint eine Möglichkeit der Balance zu bieten, da der Organisationsbedarf so begrenzt werden kann (Schier/Jurczyk 2007). Derartige Erwerbskonstellationen folgen weitestgehend traditionellen Rollenmustern (sog. *Modified Breadwinner*-Familien). Zu den verschiedenen Möglichkeiten und Schwierigkeiten, zwei Karrieren sowie Partnerschaft und ggf. Elternschaft zu verbinden siehe weiterhin Behnke/Meuser (2003), Solga/Wimbauer (2005), bezogen auf Österreich siehe Beham/Haller (2005).

¹²⁰ Die Verquickung der Privatsphäre mit der Funktionsrolle aufgrund der repräsentativen Verpflichtungen, die mit einer Position im Top-Management einhergeht, beschreiben Wilhelm Eberwein und Jochen Tholen auf Basis einer qualitativen Studie zum berufsbezogenen Rollenverständnis von Top-Managern in Arbeit und Familie (Eberwein/Tholen 1993: insbes. 224). Tomke Böhnisch wiederum interviewte nicht berufstätige Ehefrauen von Top-Managern (Böhnisch 1999).

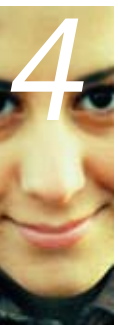
¹²¹ Am meisten scheinen Manager von der Ehe zu profitieren, wenn ihre Ehefrauen nicht erwerbstätig sind. Hotchkiss und Moore haben nachgewiesen, dass verheiratete Manager, deren Ehefrauen ebenfalls erwerbstätig sind, weniger verdienen als ihre Kollegen mit nicht berufstätigen Ehefrauen (vgl. Hotchkiss/Moore 1999).

¹²² Zur besonderen Situation homosexueller Führungskräfte vgl. Frohn (2007), Losert (2004), Maas (1999).

¹¹⁵ Aus der Perspektive der Lebenslauforschung stellen Beruf und Familie ebenfalls Strukturgeber dar, die einer je eigenen Logik gehorchen. Während sich beide im Lebenslauf von Männern positiv aufaddieren und wechselseitig stützen, konterkarieren und behindern sich Beruf und Familie im Lebenslauf von Frauen (vgl. Krüger 1995, 2001). Konsequenz des widersprüchlichen Verhältnisses von Beruf und Familie ist der Verzicht vieler Frauen in Führungspositionen auf Ehe und Kinder. Ende der 1990er Jahre lebten 42 Prozent der weiblichen Führungskräfte allein – gegenüber 4,2 Prozent der Männer in vergleichbaren Positionen; rund 70 Prozent der Frauen haben keine Kinder, im Vergleich zu 17 Prozent der Männer (vgl. Diem-Wille/Ziegler 1999).

¹¹⁶ Netzwerkbildung und Beziehungspflege gelten als wichtige Voraussetzungen für Karrieren. Ausführlicher dazu im Folgenden unter Interpersonelle Faktoren.

¹¹⁷ Weiterführend zum Thema der bezahlten und unbezahlten Haushaltsarbeit siehe bspw. Gather (2005), Thiessen (2004).



Schließlich kommt auch der alltagspraktischen *Bewertung und Deutung von Ehe* eine vermittelnde Funktion zu. Verheirateten Personen wird eine größere emotionale Stabilität sowie ein geregelter Lebenswandel zugeschrieben – was dazu führt, dass Arbeitgeber eher Verheiratete als Singles einstellen und fördern (vgl. Tölke 1998).

Geschlecht als symbolische Ressource

Neben den beschriebenen Faktoren Bildung und Lebensform stellt die Geschlechtszugehörigkeit selbst einen Karrierefaktor dar – und zwar sofern Geschlecht als eine symbolische Ressource wirkt, die in vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen den Zugang zu Handlungsressourcen (bspw. Netzwerken) und Rollenrepertoires (bspw. Führungskraft) in unterschiedlicher Art und Weise ermöglicht.¹²³

Interpersonelle Faktoren

Stand bislang der einzelne Karriereakteur mit seinen individuellen Orientierungen, Dispositionen und Lebensarrangements im Mittelpunkt der Betrachtung, so geht es im Folgenden um die Beziehungen der Akteure zueinander und deren Bedeutung für Ermöglichung bzw. Verlauf von Karrieren.

Eines der Grundprinzipien der Arbeitsorganisation ist ihre arbeitsteilige Verfasstheit. Demzufolge ist die Arbeit in einer Arbeitsorganisation immer eine gemeinsame Arbeit. Organigramme geben Auskunft über die formalen Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen, welche die sogenannten Organisationsstrukturen widerspiegeln. In jüngerer Zeit rücken die weniger formalisierten Beziehungen der alltäglichen Zusammenarbeit in den Fokus der Aufmerksamkeit. Kooperation und Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden als integrale Bestandteile des Arbeitshandelns verstanden, denen vor allem im Zuge von Umstrukturierungen und Reorganisation von Arbeit, wie bspw. der Einführung von produktorientierter Gruppenarbeit/ Teamarbeit, Rechnung getragen werden sollte (vgl. Böhle/Bolte 2002).

Die sogenannten informellen (da keinen expliziten Regeln unterliegenden) Interaktionsbeziehungen werden in der Forschung häufig aus einer Netzwerkperspektive untersucht und beschrieben.¹²⁴ Als Netzwerk wird dabei zunächst ein stabiles Beziehungsgeflecht verstanden, welches eine Vielzahl von Akteuren miteinander verbindet und auf Reziprozität beruht. Die Analyse bezieht sich auf die Relationen zwischen den Individuen, die als Kanäle für den Austausch von Ressourcen angesehen werden. Als zentral gilt dabei der Transfer von Informationen und Wissen sowie von emotionaler und strategischer Unterstützung. Über die

¹²³ Zu Geschlecht als symbolischer Ressource bzw. symbolischem Kapital siehe Bourdieu (2005), Seeg (2000), Kirsch-Auwärter (1995).

¹²⁴ Netzwerkanalysen (als methodisches Instrument der Netzwerkperspektive) zählen zu den traditionellen Gebieten der Organisationsforschung. Mit Hilfe soziometrischer Methoden werden bspw. die Kontaktfrequenz, die Präferenzbeziehungen oder aber einzelne Netzwerkrollen ermittelt, Kommunikationsbeziehungen werden anhand von Kriterien wie Intensität, Reziprozität, Spezifität oder Multiplexität (Grad des Austausches unterschiedlicher Inhalte) bestimmt. Zu Methoden und Konzepten sozialwissenschaftlicher Netzwerkforschung siehe Weyer (2000). Zum Zusammenhang von Netzwerkstrukturen und Karrieremobilität siehe Scheidegger/Osterloh (2005).

Tauschbeziehungen hinaus vermitteln Netzwerke weiterhin soziale Identität und Zugehörigkeit.

Aus der Perspektive der einzelnen Karriereakteure erscheinen vor allem die Anzahl der Verbindungen sowie deren Zusammensetzung von Bedeutung, denn je größer und heterogener ein Netzwerk ist, desto mehr und desto vielfältigere Informationen wird es liefern. Doch auch aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens sind die Verbindungen und Kontakte der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens sowie über seine Grenzen hinaus sehr wichtig: Zum einen setzen die Vermittlungsleistungen der Mitglieder das Unternehmen in Kontakt zu seiner Umwelt, zum anderen sichern vielfältige Kommunikationskanäle die Weitergabe von Informationen und Wissen.

Neben Informationen wird weiterhin Unterstützung getauscht. Insbesondere für Karriereakteure am Beginn der Berufstätigkeit spielen die informellen Förderbeziehungen, die aus stetigen Kontakten zu Entscheidungsträgern im Unternehmen entstehen können, eine wichtige Rolle. Denn informelle Netzwerke sind insofern funktional, als „sie über lange Zeiträume Vertrauensverhältnisse aufbauen und so das Risiko bei Personalentscheidungen verringern helfen“ (Ohlendieck 2003: 189).

Somit ist der Zugang zu karriererelevanten Netzwerken, häufig auch als sogenannte *Old-Boys-Networks* bezeichnet, ein entscheidender Karrierefaktor, der allerdings nicht allen Mitgliedern eines Unternehmens gleichermaßen möglich ist. Die Aufnahmepraxis unterliegt ebenso wenig wie die Funktionsweise der Austauschbeziehungen expliziten, formalisierten Regeln, sondern wird vielmehr über wechselseitiges Vertrauen gesteuert. Vertrauen, verstanden als „spezielle Erwartung bezüglich des wahrscheinlichen Verhaltens anderer“ (Gambetta 2001: 210) stellt sich aufgrund geteilter Sinn- und Erfahrungshorizonte ein. Erfahrungen, die aufgrund gemeinsamer Arbeit, aber auch gemeinsamer Freizeitgestaltung, faktisch miteinander geteilt werden sowie unterstellte vergleichbare Erfahrungen aufgrund gleicher Herkunft und gleichen Geschlechts (Ähnlichkeitsprinzip).¹²⁵

Klassische Beispiele für Entstehungsmomente von Vertrautheit und Vertrauen im Rahmen von Arbeitsbeziehungen sind das „Bier nach Feierabend“ oder gemeinsame Freizeitgestaltung wie Golfspielen oder der Besuch von Sportstätten mit anschließendem Saunabesuch. Olga Hördt stellt in ihrer Untersuchung der Arbeitssituation von Frauen in der sich rasant entwickelnden Unternehmensberatungsbranche in diesem Zusammenhang fest, dass Frauen zu bestimmten geselligen Gelegenheiten gar nicht erst eingeladen werden oder an verschiedenen Aktivitäten schlicht nicht teilnehmen können (bspw. Sauna) – diese Ausschlussmechanismen werden von männlichen Kollegen allerdings gelehrt („Bei uns werden keine Frauen ausgeschlossen.“) bzw. wird der Saunabesuch unter Kollegen, bei dem in erster Linie über Berufliches gesprochen wird, nicht als Ausschluss wahrgenommen.¹²⁶ Die interviewten Beraterinnen beklagen insbesondere das Vorenthalten von wichtigen arbeitsrelevanten Informationen, was dazu führe, dass sie bei entscheidenden Kundenterminen nicht mitreden können (Hördt 2002: 76ff.).

¹²⁵ Zu Homosozialität als Orientierungsmuster in Personalentscheidungen siehe Edwards/ Wajcman (2005: 80f.) sowie die mittlerweile klassische Untersuchung von Rosabeth Moss Kanter (1977).

¹²⁶ Der Ausschluss von Frauen aus informellen Netzwerken ist auch an anderer Stelle dokumentiert bzw. problematisiert worden. Vgl. beispielsweise den Sammelband von Pasero/Priddat (2004), weiterhin Rastetter (2005), Matthies (2007).

Der Ausschluss von informellen Netzwerken wirkt sich somit in zweifacher Hinsicht auf die Karriereentwicklung von Frauen aus: Zum einen werden sie weniger unterstützt, zum anderen haben sie weniger Zugang zu entscheidenden arbeits- wie karriererelevanten Informationen.

Organisationale Bedingungen

Die Arbeitsorganisation als Ort des Geschehens, des Karriere *Machens* strukturiert die konkrete karriererelevante Praxis der Akteure in zweierlei Hinsicht, hier als strukturelle bzw. kulturelle Faktoren beschrieben.

Strukturelle Faktoren

Zunächst bestimmen die arbeitsteilige Verfasstheit und die genaue Verteilung bzw. Organisation der Arbeit im jeweiligen Unternehmen die Möglichkeiten der einzelnen Karriereakteure. Die Frage der Verteilung bzw. Organisation der Arbeit betrifft zum einen die Tätigkeitsprofile und Kompetenzbereiche der zur Verfügung stehenden Stellen (horizontale Perspektive), zum anderen die zu erreichenden hierarchischen Positionen (vertikale Perspektive). Diese Art „Chancenstruktur“ (*Opportunity Structure* bei Markham et al. 1987) variiert je nach Größe und Wachstum der jeweiligen Organisation. Weiterhin üben die Organisationsdemografie sowie die Verwaltung des internen Arbeitsmarktes Einfluss darauf aus, welche Karriereschritte einem Karriereakteur überhaupt möglich sind. Ergänzt man diese Faktoren um eine zeitliche Perspektive, so erscheinen die Verweildauer im Unternehmen sowie der Zeitpunkt der ersten Beförderung als weitere, die Karriereentwicklung bestimmende Größen.¹²⁷

Arbeitszeitregelungen sind ein Bestandteil der Organisation von Arbeit innerhalb von Unternehmen und üben ebenfalls Einfluss auf die Karrieremöglichkeiten und die Karrierestrategien der Akteure in Organisationen aus.¹²⁸ Teilzeitregelungen sind nur für bestimmte Tätigkeitsbereiche und Positionen vorgesehen, aus denen heraus wiederum kaum ein Aufstieg in höhere Führungsetagen möglich ist (vgl. Franke 2003). Dahingegen gelten bei Positionen im Top-Management Vollzeitarbeit als absolute Notwendigkeit und zeitliche Verfügbarkeit als Selbstverständlichkeit.¹²⁹ Allerdings bedeutet zeitliche Verfügbarkeit nicht unbedingt Anwesenheit, sondern in Zeiten moderner Kommunikationstechnologien vielmehr Erreichbarkeit¹³⁰: „Führungskräfte in Organisationen müssen über Zeitsouveränität verfügen und sie müssen das

sein, was mit dem Begriff flexibel zu fassen ist. Konkret sind sie deshalb häufig *nicht anzutreffen, schwer zu erreichen, Außer-Haus, im Kontakt mit einer anderen Organisation, in Verhandlungen bei..., auf Reisen zu..., in der Sitzung Z usw.* Sie verfügen über ein Sekretariat, einen *im Netz stehenden Terminkalender, ein Handy*, können gebucht werden und sind auch zu Hause zu erreichen, etc.“ (Franke 2003: 207, Herv. i. O.).

Wie oben bereits ausgeführt, sind Erreichbarkeit oder lange Anwesenheitszeiten nicht für alle Beschäftigten in Unternehmen gleichermaßen möglich. Insbesondere Männer und Frauen unterscheiden sich hinsichtlich der ihnen jeweils für berufliches Engagement zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen¹³¹ – vor allem, wenn sie in traditionellen Geschlechterarrangements leben.

Angesichts der oben bereits erwähnten Anforderung, sich permanent weiter zu qualifizieren, seine *Employability* zu gewährleisten, stellen die Fortbildungsangebote vonseiten des Unternehmens¹³² sowie die Freistellungsmöglichkeiten zu diesen Zwecken einen weiteren Einflussmoment für individuelle Karrierewege dar. Empirische Untersuchungen weisen jedoch nach, dass nicht alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichermaßen an Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere beruflicher Weiterbildung, beteiligt sind. Die Weiterbildungsbeteiligung ist u. a. abhängig von der Bildungserfahrung, also vom Schulabschluss und der beruflichen Stellung der/des Betroffenen. So sind die Teilnehmenden an beruflicher Weiterbildung in der Regel männlich, verfügen über Abitur und Hochschulabschluss, sind angestellt bzw. verbeamtet, sind qualifiziert und üben Führungstätigkeiten aus. Demgegenüber sind die Nicht-Teilnehmenden mehrheitlich weiblich, verfügen über keine oder niedrige Abschlüsse, sind in Teilzeit bzw. geringfügig beschäftigt und üben ausführende Tätigkeiten aus (vgl. Beicht/Krekel/Walden 2006).¹³³

Arbeitszeitregelungen sind somit ebenso wie Weiterbildungsanforderungen und -angebote betriebliche Regelungen, die als strukturelle Faktoren Karrieremöglichkeiten hervorbringen bzw. einschränken.¹³⁴

Neben den innerorganisatorischen Strukturmerkmalen legt zudem die Form der Beschäftigungsbeziehung bestimmte Möglichkeiten und Wege fest. Wie oben beschrieben, ist die klassische Aufstiegskarriere an ein auf Dauer angelegtes Anstellungsver-

¹²⁷ Im Turniermodell von James E. Rosenbaum (1979a, 1979b, 1984, 1990) sind Karriereverläufe als mehrstufiger Wettbewerbsprozess konzipiert, in dem diejenigen die besten Chancen haben, die zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Berufstätigkeit und weiterhin rasch befördert werden. In Langzeitstudien konnten positive Rückkopplungseffekte von Beförderungen auf weitere Beförderungen nachgewiesen werden (Hurley/Sonnenfeld 1995, Sheridan et al. 1990).

¹²⁸ Allerdings werden Arbeitszeiten zunehmend flexibler organisiert. Zu flexiblen Arbeitszeitformen in Österreich siehe z. B. Wroblewski (2000).

¹²⁹ Die Arbeitszeitbelastung von Topmanagern hat in den letzten Jahren noch zugenommen: Ein Drittel der europäischen Top-Manager arbeitete im Jahr 2007 mehr als im Jahr 2000 (vgl. Interoute 2008). Zur Darstellung absoluter Verfügbarkeit als Karrierestrategie siehe auch Abschnitt Karriere machen.

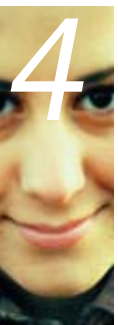
¹³⁰ Nicht ohne Folgen: Die Notwendigkeit der ständigen elektronischen Erreichbarkeit wird von dieser Beschäftigtengruppe als größter Stressfaktor und am stärksten hinderlich für die sogenannte Work-Life-Balance genannt (vgl. Stock-Homburg/Bauer 2007).

¹³¹ So ist auch das Ausmaß der von Berufstätigen wahrgenommenen Zeitnot stark abhängig von Geschlecht und Lebensalter: Frauen leiden mehr darunter als Männer, Jüngere mehr als Ältere. Ebenso steigt die wahrgenommene Zeitnot mit dem Rang in der beruflichen Hierarchie und mit dem persönlichen Einkommen. Auch macht sich der negative Einfluss flexibler Arbeitszeiten noch stärker bemerkbar als der von langen Arbeitszeiten. Bei Eltern nimmt unabhängig von diesen Faktoren die Zeitnot zu (vgl. Garhammer 2000).

¹³² Die Zahl der Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden weiterbilden, geht jedoch zurück. Im Jahr 2005 bildeten nur noch 69,5 Prozent der deutschen Unternehmen ihr Personal weiter (Statistisches Bundesamt 2007). In Österreich waren es laut derselben Erhebung immerhin 81 Prozent (vgl. dritte Europäische Erhebung über berufliche Bildung, CVTS3, 2005, Statistik Austria). Die Karriereakteure sind somit in Sachen Weiterbildung in zunehmendem Maße zu Eigeninitiative verpflichtet.

¹³³ Weiterführend zur Frage der Weiterbildungsbeteiligung siehe Friebe/Es-kamp/Knobloch (2000: insbes. Kapitel 7: Weiterbildung. Lebenslanges Lernen im Lebenszusammenhang), Harney (2003) und Tippelt/von Hippel (2005).

¹³⁴ Zu betrieblichen Regelungen als strukturelle Grenzen siehe u. a. Heintz et al. (1997: 216ff.).



hältnis in Vollzeitbeschäftigung auf Basis fester tariflicher und arbeitsrechtlicher Regelungen gebunden. Dieses sogenannte Normalarbeitsverhältnis, das in der Regel (groß-)betrieblich dominiert ist, stellt allerdings nicht mehr die allein gültige Form eines Arbeitsverhältnisses dar. In dem Maße, in dem Unternehmen ihre Strukturen verändern, Steuerungsprozesse dezentralisieren, Stammbesellschaften reduzieren und Teilbereiche auslagern, in dem Maße verändern sich auch die Beschäftigungsbeziehungen. Neben die herkömmliche Festanstellung treten befristete Anstellungsverhältnisse in flexibler Arbeitszeitgestaltung (*Just in Time Employment*) und neue Formen von Selbstständigkeit; parallel zu dieser Entwicklung werden Arbeitsverträge (Anstellung) mehr und mehr durch ergebnisorientierte Verträge ersetzt (vgl. Trittin 2003: 139).

Die im Zuge der Anpassung der Unternehmensorganisation an die Anforderungen des weltweiten Marktes vorgenommenen Stellenreduzierungen (Abbau von Planstellen) finden auf ausführender wie auf steuernder Ebene statt: Die Reduzierung von mittleren Führungspositionen wird durch die Verlagerung von Managementaufgaben in die ausführende Ebene kompensiert; auf der ausführenden Ebene wird Festanstellung zunehmend durch *Just in Time Employment* ersetzt. Für die Karriereakteure erhöht sich durch diesen Strukturwandel der Konkurrenzdruck, gleichzeitig werden neue Karrierestrategien erforderlich: Die Gestaltung der eigenen Laufbahn wird nicht mehr auf eine einzige Funktionsorientierung oder auf eine Arbeitgeberin/einen Arbeitgeber hin ausgerichtet sein (vgl. Sattelberger 1997: 235).

Kulturelle Faktoren

Wie oben bereits dargestellt (siehe Kapitel Arbeitsorganisationen), sind die beschriebenen Formen der Verteilung und Organisation von Arbeit in Unternehmen in ihrer je spezifischen Form Ausdruck von Wertvorstellungen, Normen und (Spiel-)Regeln expliziter sowie impliziter Art, die über die Zeit entstanden sind und von den jeweiligen Organisationsmitgliedern geteilt werden, ihre Verhaltensweisen und Praktiken leiten und darüber wiederum Strukturen reproduzieren. Der gemeinsame Wissensvorrat¹³⁵, der sich aus geteilten Erfahrungen der Zusammenarbeit speist und sich in je spezifischen Handlungsmustern äußert, wird auch als sogenannte Organisationskultur¹³⁶, bisweilen auch Unternehmenskultur, beschrieben.

Einen wichtigen Bestandteil der Organisationskultur stellen die kollektiven Deutungsmuster dar, welche die Wahrnehmung und Bewertung bestimmter Tätigkeiten und Funktionen orientieren

¹³⁵ Dieser Vorrat umfasst verschiedene Wissensformen, so die Kenntnis expliziter sowie impliziter Regeln, die jeder Neuling lernen muss, um als Mitglied akzeptiert zu werden (dass, wie man etwas tut; wie es üblich ist; wie es im Unternehmen X läuft), bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowohl in formalisierter Form als auch als implizites Handlungswissen (*Tacit Knowledge*, vgl. Polanyi 1966), gemeinsame Bedeutungen und Sinnstiftungen sowie das Verständnis für deren Äußerungen in Ritualen oder symbolischen Manifestationen. Ein wichtiger Bestandteil des gemeinsamen Wissensvorrats ist das „Geschlechterwissen“, dass sich in den Köpfen der Akteure befindet, deren Wahrnehmungs- und Umgangsweisen orientiert und darüber das Verhältnis der Geschlechter in Organisationen regelt bzw. legitimiert. Zum Begriff „Geschlechterwissen“ und dessen Konzeptualisierung für die Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen siehe Andresen/Dölling/Kimmerle (2003: insb. 114ff.) sowie Dölling (2007).

¹³⁶ Prominent zu Fragen der Organisationskultur Edgar H. Schein (Schein 1985, 1995).

und nicht zuletzt Personalentscheidungen sowie Führungspraxis beeinflussen. Welche Arbeitsbereiche gelten als zentral, welche eher als peripher? Welche Aktivitäten und Aufgaben sind hoch angesehen, welche werden weniger geschätzt und ernst genommen? Und vor allem: Wie wird sich jemand vorgestellt, der in einer Führungsposition bspw. in einer Fachabteilung oder im Bereich Forschung und Entwicklung arbeitet?

Aus der genderkritischen Arbeits- und Professionsforschung ist bekannt,¹³⁷ dass die Bewertung von Arbeits- und Funktionsbereichen eng mit einer geschlechtsspezifischen Aufgabenzuweisung verbunden ist, die wiederum vermittelt über inhaltliche Aspekte der Arbeit erfolgt. Der soziale Sinn der Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten und Berufen, also bspw. der Deutung von Pflegeberufen als weiblich, von technischen Berufen als männlich, besteht, so Angelika Wetterer, in der sich immer wieder von neuem vollziehenden Bestätigung der Zweigeschlechtlichkeit sowie des hierarchischen Verhältnisses zwischen Männlichkeit als überlegenem und Weiblichkeit als untergeordnetem Part.¹³⁸

„Es gibt kaum einen Berufsbereich, der von diesem binären Klassifikationsverfahren verschont geblieben wäre. [...] Grundlage dieser nahezu lückenlosen Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit ist die fortwährende soziale Konstruktion von Analogien zwischen dem Geschlecht der Arbeit und dem Geschlecht der Arbeitenden, die immer neu darauf abhebt, Ähnlichkeiten zwischen dem Arbeitsinhalt auf der einen Seite, den Fähigkeiten, Orientierungen und Neigungen der sie ausübenden Personen auf der anderen Seite in den Mittelpunkt der sozialen Aufmerksamkeit rücken.“ (Wetterer 1995a: 202)

Bestimmte Aspekte der Tätigkeiten oder des Arbeitsprozesses werden „mit Konnotationen verknüpft, die an Elemente der jeweils gängigen Geschlechterstereotypen anschließen, sie bestätigen, unter Umständen aber auch modifizieren, verschieben und neu umreißen“ (Gildemeister/Wetterer 1992: 225). Die Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und geschlechtsspezifischer Zuschreibung ist somit alles andere als eindeutig und konstant, wie die mittlerweile zahlreichen Darstellungen des Geschlechtswechsels von Berufen zeigen.¹³⁹ Zudem sind die Analogiebildungen immer nur innerhalb eines bestimmten Kontextes plausibel, was es notwendig macht, genau zu untersuchen, wie Geschlechtszugehörigkeit bzw. Geschlechtszuweisung an Tätigkeiten jeweils wirken. Das bedeutet vor allem, die binäre Geschlechterklassifikation nicht als gegeben vorauszusetzen, sondern vielmehr nach der jeweiligen Herstellung und Plausibilisierung von Zweigeschlechtlichkeit zu fragen.¹⁴⁰

Deutungsmuster und die Realität der Positions- sowie Aufgabenverteilung bestätigen sich wechselseitig: Solange Männer die

¹³⁷ Wesentliche Wegbereiter der genderkritischen Perspektive auf zunächst geschlechtsneutral erscheinende Arbeitsgestaltung, Organisationsformen, Berufskonstruktionen und Deutungsmuster waren in den 1980er Jahren britische Fallstudien zu Geschlechterverhältnis, Erwerbsarbeit und technischer Entwicklung wie auch zum Wandel der Geschlechtsspezifika von Arbeitsmarkt- und Berufsstrukturen. Vgl. Pringle/Game (1984), Cockburn (1988), Milkman (1987), Witz (1988), Acker (1989), Collinson/Knights (1991).

¹³⁸ Weiterführend zur Vergeschlechtlichung von Berufen siehe Wetterer (1992), (1995b), (2002); Teubner (2004).

¹³⁹ Geläufige Beispiele sind das Feld der Radiologie (vgl. Witz 1992), die Phase der Umstellung vom Hand- auf den Maschinensatz im Druckereigewerbe (vgl. Robak 1996), der Wandel des Sekretär-Berufs (vgl. Frevert 1979) oder die Geschichte des Programmierens (vgl. Heintz et al. 1997: Kapitel 3, Hoffmann 1987, Schmitt 1992).

große Mehrheit der Führungskräfte und insbesondere die Top-Ebene des Managements in einem Unternehmen stellen, solange wird auch das Deutungsmuster von größerer Kompatibilität von Männlichkeit und Führungstätigkeit Bestand haben – ebenso wie das Deutungsmuster der größeren Entsprechung zwischen zueinander zugehörigen Tätigkeiten (Vorzimmer, Assistenz) mit Weiblichkeit.¹⁴¹

Die Tatsache, dass Frauen nicht in dem Maße in Führungs- und Leitungspositionen vertreten sind, wie es Formalqualifikationen und Karrieredispositionen erwarten lassen, wird unter anderem als Effekt geschlechterstereotyper Deutungsmuster angesehen (Autenrieth et al. 1993, Hofbauer 2002a). Stereotypisierungen scheinen zudem umso aktiver bemüht zu werden, je höher die zu besetzende Stelle in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist.¹⁴² Zum einen sind hier die jeweiligen Tätigkeits- und Anforderungsprofile kaum formalisiert,¹⁴³ so dass in Personalentscheidungen auf dieser Ebene auf alltagspraktische Annahmen über die Fähigkeiten und vor allem das zu erwartende Verhalten des Kandidaten/der Kandidatin zurückgegriffen wird.¹⁴⁴ Die Mobilisierung alltagspraktischer Vorurteile erleichtert „Entscheidungen unter Bedingung von Kontingenz und Orientierung in komplexen Situationen, indem sie Unbekanntes auf Bekanntes reduzieren“ (Hofbauer/Pastner 2000: 228) – und vermeidet die Kosten aufwendiger Verfahren zur Feststellung der Eignung.

Zum anderen sind in den oberen Leitungsetagen die einzunehmenden Positionen vergleichsweise wenige, um die demzufolge ein umso härterer Wettbewerb geführt wird. Wenn Männer und Frauen im Kampf um Führungspositionen in direkte Konkurrenz treten, dann werden, wie schon erwähnt, Stereotype als Asym-

metrisierungsstrategien mobilisiert: „Männer profilieren sich dann im entscheidenden Moment individuell, während eine konkurrierende Frau durch eine einzige Bemerkung als generalisierte Vertreterin ihres Geschlechts homogenisiert und mit typisch weiblichen Eigenschaften stereotypisiert werden kann. Das entwertet sie für die Funktionsstelle.“ (Ohlendieck 2003: 190)¹⁴⁵ Auf die Grenzüberschreitung von Frauen ins Management reagieren männliche Konkurrenten mit neuen Grenzziehungen (Hofbauer 2002b), was zur Folge hat, dass Frauen nur äußerst selten in die höchsten Führungsetagen vordringen – obwohl ihr Anteil an unteren und mittleren Managementpositionen in den letzten Jahren durchaus zugenommen hat.¹⁴⁶

4.5 Praxis: Karriere *machen*

Die beschriebenen Faktoren bzw. Karrierebedingungen spielen im Konstruktionsprozess von Karrieren zusammen und bestimmen das karriereorientierte und karriererelevante Handeln der Beschäftigten in Unternehmen. Ausgehend von organisationstheoretischen Ansätzen zum Handeln in Organisationen, insbesondere in seiner politischen Dimension,¹⁴⁷ ist das am persönlichen Erfolg¹⁴⁸ orientierte Handeln als Karrierepolitik zu beschreiben.

Den Begriff Karrierepolitik leiten Hitzler/Pfadenhauer aus dem in der Organisationsforschung gängigen Konzept des Politischen („Organisation als Arena“) ab und bestimmen Karriere als eine „politische Angelegenheit“, als „angewandte Mikropolitik des Akteurs im Rahmen seiner Organisation“ (Hitzler/Pfadenhauer 2003: 10). Karrierepolitik sei „die Kunst, gegebene Rahmenbedingungen zu durchschauen und für die eigenen Ziele zu nutzen“ (ebd.: 11) und umfasst damit notwendigerweise folgende drei Aspekte:

¹⁴⁰ In diesem Zusammenhang gehen Heintz/Nadai davon aus, dass die Geschlechterdifferenz in modernen, funktional differenzierten Gesellschaften kein einheitliches Ordnungsprinzip mehr ist und dass „die Aufrechterhaltung der Geschlechterungleichheit in zunehmendem Maße von kontextspezifischen Bedingungen abhängig ist und entsprechend instabil wird“ (Heintz 2001a: 16). Zur sogenannten De-Institutionalisierungstheorie siehe Heintz/Nadai (1998), Heintz et al. (1997), Nadai (1999), Heintz (2001b). Siehe ebenfalls die Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ in Gildemeister/Wetterer (2007).

¹⁴¹ Zum *Think-Manager-Think-Male*-Phänomen vgl. Rennenkampf/Kühnen/Sczesny (2003: 170ff.), Sczesny (2005), Sczesny/Spreemann/Stahlberg (2006). Es handelt sich hierbei um einen ganz bestimmten Typ von Männlichkeit (weiß, heterosexuell, körperlich fit etc.), der in den Führungsetagen hegemonial ist und nicht allein über die Abgrenzung gegenüber Frauen, sondern ebenso gegenüber „anderen“ Männlichkeiten funktioniert. Grundlegend zum Thema hegemonialer Männlichkeit siehe Connell (1999).

¹⁴² Stereotypisierungen äußern sich bspw. in Vorurteilen gegenüber weiblichen Führungskräften: Zum einen wird Frauen weniger Führungskompetenz zugeschrieben als Männern (deskriptiver Aspekt), zum anderen wird das Führungsverhalten negativer bewertet, wenn es von einer Frau statt von einem Mann gezeigt wird (injunktiver Aspekt). Vgl. Hannover/Kessels (2003). Ebenfalls zur geschlechtsstereotypen Wahrnehmung von Führung siehe von Rennenkampf/Kühnen/Sczesny (2003), Eagly (2003).

¹⁴³ Tomaskovic-Devey/Skaggs (2001) zeigen, dass sich eine formalisierte Personalpolitik positiv auf die berufliche Integration von Frauen auswirkt. Diese sogenannte Formalisierungsthese ist allerdings umstritten.

¹⁴⁴ „Frauen“ wird pauschal eine niedrigere Produktivität zugesprochen, und diskontinuierliches Erwerbsverhalten, geringere Leistungsmotivation und -bereitschaft werden von allen Frauen erwartet – unabhängig von ihrer konkreten Lebenssituation. Dass Vorurteile über die familiäre Arbeitsteilung Personalentscheidungen von Arbeitgebern beeinflussen, ist verschiedentlich nachgewiesen worden (vgl. u. a. Collinson/Knights/Collinson 1990, Curran 1980).

¹⁴⁵ Die Möglichkeit, Frauen durch stereotypisierende Bemerkungen als „Andere“ zu markieren und sie damit für Leitungsstellen zu disqualifizieren, besteht um so eher, je weniger weitere Frauen in vergleichbaren Positionen arbeiten. Weiterhin sind Frauen im Management – solange sie in einer deutlichen Minderheit sind – überdurchschnittlicher sozialer Kontrolle vonseiten der männlichen Mehrheit ausgesetzt und müssen nicht nur ihre Leistungsfähigkeit permanent unter Beweis stellen, sondern gleichermaßen ihre Geschlechtszugehörigkeit überzeugend darstellen (vgl. Tokenism-Konzept von Kanter [1977]).

¹⁴⁶ Dass insbesondere Führungspositionen Frauen kaum zugänglicher geworden sind, bestätigen die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Geschlechtersegregation in Organisationen“. Die neuerliche Schließung von Leistungspositionen wird hier als eine Reaktion auf die „Unordnung“ im System verstanden, die zum Teil durch die zunehmende Anzahl von Frauen in mittleren Positionen ausgelöst worden ist, zu einem anderen Teil aber auch durch den wachsenden Anpassungsdruck an sich wandelnde Märkte und Produktionsbedingungen in den Unternehmen entstanden ist (vgl. Allmendinger/Hinz 2000, Allmendinger/Podsiadlowski 2001). Weiterführend zum sogenannten *Glass Ceiling*-Phänomen siehe Ohlendieck (2003).

¹⁴⁷ Für die Sicht auf Organisationen als Interaktionszusammenhänge und als Arenen interessengeleiteter Interventionen und Aushandlungen, in denen Strukturen und Regeln Einsätze wie Effekte politischer Prozesse sind, vgl. grundlegend Crozier/Friedberg (1979), Friedberg (1995), Türk (1989), Ortman/Sydow/Windeler (2000 [1997]). Siehe auch Kapitel Arbeitsorganisationen.

¹⁴⁸ In Anschluss an Sighard Neckel besteht „Erfolg“ unter den aktuellen Individualisierungsbedingungen in der Realisierung je individuell gesteckter Lebensziele, vgl. Neckel (2001, 2002).

- einen Macht-Aspekt, denn es geht um die Durchsetzung von Interessen,
- einen strategischen Aspekt, denn es geht um erfolversprechende Entwürfe und deren Umsetzung,
- einen dramaturgischen Aspekt, da die Herstellung von Öffentlichkeit eine wichtige Rolle spielt.

Durchsetzung von Interessen

Die in innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen verfolgten Interessen sind auf zwei analytisch unterscheidbaren Ebenen anzusiedeln, die in der Praxis allerdings eng miteinander verbunden sind. Eigennützige, persönliche Interessen (Ausbau von Status, Privilegien, Einkommen) können durchaus mit arbeitsrelevanten Motiven (bspw. Durchsetzung eines Projektes, Gestaltung von Arbeitsabläufen) zusammenfallen. So handeln Beschäftigte durchaus „im Interesse des Unternehmens“¹⁴⁹, bauen bei erfolgreichem Handeln ihre Einflussosphäre aus und sichern damit gleichzeitig auch ihr persönliches Fortkommen im Unternehmen.

Karrierestrategien

Als Karrierestrategie sind alle Entscheidungen sowie Verhaltensweisen zu verstehen, die der Realisierung individuell gesetzter Karriereziele dienen. Das Spektrum reicht von der aktiven Planung und Umsetzung konkreter Schritte wie bspw. dem Erwerb bestimmter formaler Qualifikationen oder der Aneignung spezifischen Fachwissens über die gezielte Herstellung und Pflege von Kontakten bis hin zu interesselgeleiteten Verhaltensweisen wie bspw. der überlegten Weitergabe von Informationen. Insbesondere letztere, die im eigentlichen Sinne die interaktive Praxis des Karriere *Machens* darstellen, stehen in einer Wechselbeziehung zum jeweiligen organisatorischen Rahmen, in dem sie sich vollziehen. So bestimmt die asymmetrische Positionierung der Beschäftigten in der Unternehmenshierarchie deren Verhandlungspotential, lokale Deutungsmuster legitimieren bzw. sanktionieren wiederum bestimmte Verhaltensweisen etc.¹⁵⁰

Inszenierung von Person und Leistung

Nachgewiesene Qualifikationen und Fähigkeiten sowie die pünktliche und korrekte Erledigung der zugewiesenen Arbeit sind allein für sich keine Garantien beruflicher Entwicklung. Vor allem angesichts sich wandelnder Karriererealitäten kommt der öffentlichkeitswirksamen Darstellung von Arbeitsergebnissen und Persönlichkeit eine wachsende Bedeutung zu, die nach Befunden von Mayrhofer, Meyer und Steyrer heute sogar wichtiger als intensive Kontaktpflege ist (vgl. Mayrhofer/Meyer/Steyrer 2005).

Somit hängt es in nicht zu unterschätzendem Maße von der Darstellungsweise – der Inszenierung – ab, was als persönliche Arbeitsleistung vermittelt wird und damit karriereförderlich zur

Geltung kommt. Das In-Szene-Setzen von eigener Person und Leistung, das sogenannte *Impression Management* (Goffman 1956), ist eine zentrale Karrierestrategie, deren Bedeutung zudem mit zunehmender Hierarchieposition steigt, da sich die Leistungsbeurteilung hier deutlich weniger an formalen Kriterien orientiert als bei rangniedrigeren Positionen mit klar umrissenen Tätigkeitsprofilen (vgl. Hördt 2002).

Allerdings weisen verschiedene Untersuchungen zu diesem Thema nach,¹⁵¹ dass Männer weit häufiger als Frauen zielgerichtetes *Impression Management* praktizieren: „There is some evidence to suggest that men are better players at this game than women, having and taking more opportunities to ensure high and appropriate visibility.“ (Edwards/Wajcman 2005: 81) Männer kommen demzufolge häufiger in Situationen bzw. stellen gezielt Situationen her, in denen sie sich und ihre Leistungen präsentieren und sich als erfolversprechende Kandidaten für weitere Herausforderungen anbieten. Während Männer sich im beruflichen Umfeld individuell als potente und erfolgreiche Persönlichkeit profilieren können, sind Frauen in der Regel gezwungen, sich immer auch noch mit den Weiblichkeitserwartungen ihres männlich dominierten Umfelds auseinanderzusetzen und die Zusatzanforderung an *Gender Management* zu erfüllen. Und geraten dabei nicht selten in ein Dilemma, denn „die Konformität mit den Normen der Geschlechtsrolle einerseits bedeutet andererseits die Abweichung von den Normen der Berufsrolle“ (Hofbauer/Pastner 2000: 231).¹⁵² Insbesondere Frauen in Führungspositionen müssen den Verhaltensanforderungen eines „männlich“ strukturierten Umfeldes genügen und dabei gleichzeitig soziale Erwartungen als Angehörige der weiblichen Genusgruppe erfüllen. Forschendes Auftreten und aktives Selbstmarketing zählt traditionellerweise nicht zu diesen sozialen Erwartungen.

Stereotype Verhaltenserwartungen bzw. -anforderungen übersetzen sich in die Praxis sozialer Akteure, spiegeln sich in deren tatsächlichem Verhalten wieder. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich Männer und Frauen in ihrem mikropolitischen Verhalten vor allem hinsichtlich der Taktiken unterscheiden, die mit gängigen Rollenklischees in Einklang stehen. So weisen bspw. die Ergebnisse einer Studie über Zusammenhänge von mikropolitischen Verhalten und tatsächlichem Karriereerfolg nach, dass sich Männer und Frauen in ihrem mikropolitischen Verhalten insgesamt kaum unterscheiden. Lediglich bei den Verhaltensweisen, die stark geschlechtlich konnotiert sind, treten markante Divergenzen auf: Während die Männer bei den Taktiken „Beziehungsopportunismus“, „Einschüchtern“ und „Self-Promotion“ signifikant höhere Werte als die Frauen der Stichprobe aufweisen, ist es bei der Strategie „Suche nach Mentoren und Vertrauensper-

¹⁵¹ Bowles/Coates (1993), Fletcher (1999), Hördt (2002), Schiffinger/Steyrer (2004).

¹⁵² Für Männer in einem weiblich konnotierten Beruf oder Arbeitsumfeld stellt sich das Dilemma zwischen Berufsrolle und Geschlechtsrolle anders dar und wird vor allem bereits im Prozess der Berufswahl relevant: Neben den strukturellen Merkmalen von „Frauenberufen“ (vergleichsweise geringe Entlohnung, kaum Aufstiegschancen, Assistenzfunktionen etc.) ist es die Gefahr der Feminisierung und damit Abwertung, die Männer selten „Frauenberufe“ ergreifen lässt. Einmal im entsprechenden Beruf tätig, scheint das Ausbalancieren von Berufs-Geschlecht und individueller Geschlechtszugehörigkeit weniger erforderlich zu sein als für Frauen in Männerdomänen. Die Außenseitersituation stellt sich somit für Männer und Frauen verschieden dar, und beide Geschlechter pflegen folglich einen unterschiedlichen Umgang damit, wie bspw. die Untersuchung der Situation von Frauen und Männern im je geschlechtsfremden Beruf von Heintz et al. (1997) nachweist.



sonen" umgekehrt (Schiffinger/Steirer 2004: 142).¹⁵³

Darstellung von Verfügbarkeit als Teil der Inszenierung

Zur Leistungsinszenierung gehört auch die Darstellung von (absoluter) Verfügbarkeit, was vor allem bei den wenig formalisierten Tätigkeitsprofilen in oberen Hierarchieebenen eine wichtige Rolle spielt. Johanna Hofbauer stellt am Beispiel von informeller Zeitkonkurrenz im Management dar, dass „gendered substructures (Joan Acker) im Sinne tradierter asymmetrischer Geschlechterkulturen auch dann noch in Kraft sind bzw. mobilisiert werden können, wenn Frauen bereits in Führungspositionen integriert sind“ (Hofbauer 2002b: 17). Das Angebot des knappen Gutes Zeit fungiert als „Strategie der Verdrängung von MitstreiterInnen der betrieblichen Statuskonkurrenz, die sich dieses Verhalten nicht leisten können. Die Darstellung von Commitment durch Praktizieren eines ‚Anwesenheitskultes‘ ist mit der Darstellung von Männlichkeit und der männlichen Strukturierung von Management kompatibel“ (ebd.: 29).¹⁵⁴ Dadurch werden symbolische Hürden für Frauen generiert und ein ganz bestimmter Typ von Männlichkeit als Verhaltensnorm bestätigt. Gerade in Zeiten von Hierarchieabbau, der Einführung von *Lean Management* und folglich virulenter Personaleinsparung insbesondere im mittleren Management stellt die Leistungsinszenierung über „das freiwillige, ostentative Angebot des knappen Gutes Zeit“ eine überaus bedeutende Karrierestrategie dar.¹⁵⁵

Der Anwesenheitskult („Competitive Presenteeism“) lässt sich als ein Bestandteil der hegemonialen Form von Männlichkeit in oberen Führungsetagen interpretieren, der sich nicht allein von Frauen abgrenzt, sondern von allen Personen, die Zeit nicht ohne weiteres einsetzen können oder wollen. Denn die distanzierte Haltung gegenüber den betrieblichen Verhaltenserwartungen insbesondere hinsichtlich des zeitlichen Engagements sei immer häufiger auch unter jungen männlichen Führungskräften zu finden, so Hofbauer weiter (vgl. ebd.: 31). Da insbesondere Managementkarrieren unsicher werden, ziehen heute auch einige Männer Posten in operativen Bereichen vor, die nicht unbedingt schnellen Aufstieg versprechen, dafür aber relative Sicherheit bieten und vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher ermöglichen. Höhere Angestellte reagieren „heute misstrauischer auf betriebliche Vereinnahmungsstrategien und wählen statt einer Managementkarriere weniger ambitionierte Fachlaufbahnen“ (ebd.). Somit scheint sich in der Arbeitswelt eine neue Differenzierung zu etablieren, die nicht entlang der Geschlechterlinie sondern quer dazu verläuft: Auf der einen Seite finden sich die

¹⁵³ Die Autoren der Studie differenzieren zwischen drei Kategorien mikropolitischen Verhaltens: Einflusstaktiken, Impression Management und Networking. Die als „Beziehungsoportunismus“ bezeichnete Verhaltensweise ist aus den Items zum Networking extrahiert worden und wird folgendermaßen umschrieben: „[...] einerseits ein ausgeprägtes Bemühen um gute Beziehungen zu potenziellen Mitstreitern und Unterstützern, gleichzeitig aber auch ein bewusstes Vernachlässigen der Beziehungen zu Personen, die keinen beruflichen Nutzen versprechen.“ (Schiffinger/Steirer 2004: 138) Die Taktiken „Einschüchtern“ und „Self-Promotion“ gehören beide in die Kategorie *Impression Management* und beschreiben zum einen ein besonders selbstsicheres Auftreten, zum anderen das Bemühen, als kompetent und erfolgreich zu erscheinen.

¹⁵⁴ Zur Präsenzkultur als Bestandteil des Image der Top-Managementpositionen siehe auch Franke (2003: 206f.).

¹⁵⁵ Hofbauer stützt ihre Argumentation auf eine Fallanalyse von Ruth Simpson (1998), die das Phänomen des *Competitive Presenteeism* als Karrierestrategie männlicher Führungskräfte in Zeiten von Arbeitsplatzunsicherheit beschreibt.

Frauen und Männer, die um Karrierechancen kämpfen und sich verfügbar halten, auf der anderen Seite jene Frauen und Männer mit bescheideneren Statusansprüchen, die den betrieblichen Verfügbarkeitsanspruch durch außerbetriebliche Anforderungen in Frage stellen.¹⁵⁶

Veränderte Karriererealitäten legen veränderte Karrierepolitiken nahe

Über das konkrete „Sich-Verfügbar-Halten“ hinausgehend, das sich mit technischer Entwicklung und der Verbreitung moderner Kommunikationstechnologien zunehmend als Erreichbareres darstellt, wirken sich die Transformationen auf dem Arbeitsmarkt sowie innerhalb von Arbeitsorganisationen auf das Verhalten aufstiegsorientierter Akteure aus. So formulieren Steirer und Schiffinger die These, „dass die zunehmende Auflösung von Strukturen, Laufbahnen, loyalen Bindungen und psychologischen Verträgen zwischen Organisationen und Individuen im verstärkten Einsatz moralisch fragwürdiger – aber gerade unter diesen ‚neuen‘ Rahmenbedingungen erfolgversprechender – Taktiken resultiert“ (Schiffinger/Steirer 2004: 142). Diese Vermutung sehen die Autoren durch Studien bestätigt, welche die Erfolgswirksamkeit sogenannten machiavellistischen Verhaltens nachweisen.¹⁵⁷

In eine andere Richtung gehen Edwards und Wajcman. Sie stellen zunächst ebenfalls fest, dass sich die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie in den Unternehmen auf die Karrieremöglichkeiten und -strategien der Akteure auswirken: „Work intensification, heightened supervision, and more responsibility, combined with increasing fears about job security, have produced a culture of long hours. Incremental salary systems, automatically linked to career progress, have declined with the rise of individualized payment and reward systems. Performance-related pay means that the rewards of a job are at least partly detached from seniority and status, so encouraging all staff to be single-minded in pursuit of their targets.“ (Edwards/Wajcman 2005: 70) Mit diesen strukturellen Transformationen gehen grundlegende Bedeutungswandel einher: „The cultural meanings of work, employment, and career have been fundamentally recast over the past two decades.“ (ebd.: 73) Aus diesen strukturellen wie kulturellen Transformationen schließen Edwards und Wajcman auf die Individualisierung von Karrieren: „Employees come to view their particular firm more instrumentally, as providing the right opportunities for them at the time. The organization may then be viewed as offering resources and scope for self-development, rather than the basis for allegiance and identity formation. A career thus becomes a more individualistic project designed for oneself.“ (ebd.)

Von zentraler Bedeutung für eine „individualistische Karriere“, eine Karriere als „Projekt des Selbst“, ist somit die Fähigkeit, mit den Anforderungen der Arbeitswelt und des konkreten Arbeitgebers umzugehen: „At the heart of the individualistic career is people's capacity to choose how they will respond to new work

¹⁵⁶ Diese neue Differenzierung ist bereits mehrfach konstatiert worden. Siehe z. B. Heintz et al. (1997: insbes. Kapitel 5), Halford/Savage/Witz (1997), Kadritzke (1997), Frey (2004), sowie die Beiträge in Lohr/Nickel (2005).

¹⁵⁷ „Machiavellismus“ beschreibt nach Steirer/Schiffinger das Verhalten einer Persönlichkeit, die sich „durch eine geringe affektive Bindung, wenig moralische Erwägungen sowie „kaltschnäuziges“ Instrumentalisieren anderer Personen für die eigenen Zwecke auszeichnet“ (Schiffinger/Steirer 2004: 142). Bei den zitierten Studien handelt es sich um Corzine/Buntzmann/Busch (1988) sowie Schultz (1993).

circumstances, and to what extent they will play the game or try to adapt the rules to suit themselves." (ebd.: 75) Allerdings werden Beschäftigte je nach Position und Ressourcen¹⁵⁸ unterschiedlich in der Lage sein, ihre Arbeitsbedingungen zu verhandeln und aktiv zu gestalten. Desgleichen wird das Selbstbild, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, mit der jeweiligen Verhandlungsposition variieren, betonen Ewards und Wajcman weiter.¹⁵⁹

4.6 Resümee

Der Begriff „Karriere“ bezeichnet die erfolgreiche Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben. Positionswechsel und in jüngerer Zeit auch die Ausweitung des Kompetenzbereiches oder die Erhöhung der Entlohnung ohne unbedingten Aufstieg in der Organisationshierarchie wirken als Markierungen, welche den Verlauf der Karriere in einzelne Etappen einteilen und darüber Selbst- wie Fremdbeobachtung (Luhmann) und vor allem die Erzählung eines Lebenslaufs ermöglichen.

Karriererläufe entstehen im Zusammentreffen verschiedener Faktoren, die analytisch in individuelle, interpersonelle und organisationale zu unterscheiden sind. Das Individuum trifft bestimmte Entscheidungen und tritt, ausgestattet mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Beziehungskapital in eine Arbeitsorganisation ein und kann sich dort, in Abhängigkeit von evtl. weiteren außerbetrieblichen Verpflichtungen, engagieren. Innerhalb der Organisation bringen strukturelle Mechanismen (Zugangsregeln, zur Verfügung stehende Stellen, Arbeitszeitnormen und -gestaltung etc.) und symbolische Markierungen (Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten, stereotype Verhaltensanforderungen) je spezifische Karrieremöglichkeiten hervor. Der Zugang zu informellen Netzwerken, die wichtige Informationen und Unterstützung bieten, erhöht die Karrierechancen des Individuums.

Transformationen auf dem Arbeitsmarkt sowie innerhalb von Unternehmen bedeuten ebenfalls veränderte Rahmenbedingungen für Karrieren. In Folge des Umbaus von Unternehmenshierarchien und der Veränderung von Arbeitsprozessen diversifizieren sich die Karrieremuster und der Verlauf der einzelnen Karriere ist zunehmend individuell und flexibel zu gestalten. Angesichts der wachsenden Konkurrenz um Führungspositionen in mittleren und oberen Hierarchieebenen wird gezieltes und strategisches Vorgehen in Sachen Karriere immer wichtiger: Neben Engagement und Leistung im Interesse des Unternehmens kommt der Darstellung des Engagements und der Leistung im Interesse der individuellen Karriere eine immer größere Bedeutung zu.

¹⁵⁸ Die Autoren sehen insbesondere Angehörige der Arbeiterschicht, Frauen und ethnische Minderheiten benachteiligt durch die zunehmende Bedeutung sogenannten kulturellen Kapitals (Bildungstitel, Auftreten, Background/Herkunft) als schwer greifbarer Karrierefaktor.

¹⁵⁹ Dass eine positive Einstellung zur eigenen Person, zu Fähigkeiten und Zielen eine wichtige Rolle für das Fortkommen in einer sich wandelnden Arbeitssituation spielt, belegen Untersuchungen über Menschen in sogenannten „Neuen Karrieren“. Angesichts sich wiederholender „Neuanfänge“ verbunden mit Phasen der Arbeitssuche und Bewerbungen ist der „Glaube an sich selbst“, das Vertrauen in die „Selbstwirksamkeit“ eine Grundvoraussetzung für Menschen, die in Neuen Karrieren erfolgreich sein wollen (vgl. Langer 2004).



5.1 Veränderte Arbeitsinhalte führen zu veränderter Arbeitsorganisation

Die Produktion materieller Güter erfolgt immer weniger in westlichen Volkswirtschaften. Diese entwickeln sich stattdessen immer mehr zu Standorten der „Wissensproduktion“ bzw. der Herstellung sogenannter immaterieller Güter (Dienstleistungen, Informationen, Wissen bzw. *Know-how*). Die Wertschöpfung erfolgt hier über die „Produktion“ und zielgerichtete Kommunikation von Wissen, das selbst eine immer bedeutsamere Ressource in den Geschäftsprozessen global agierender Unternehmen wird.

Für einen Großteil der Beschäftigten in westlichen Volkswirtschaften besteht das typische Arbeitshandeln schon heute im Austausch und in der Verarbeitung von Informationen und Wissen (vgl. Gerlmaier/Kastner 2003) – was nicht zuletzt in Zeitdiagnosen wie beispielsweise dem Begriff der „Wissensgesellschaft“ zum Ausdruck kommt.¹⁶⁰ Arbeit selbst wird demzufolge zu Kommunikation bzw. Kommunikation wird zu Arbeit.

Paradigmenwechsel von der bürokratischen, tayloristischen zur flexiblen, teamorientierten Organisation

Die Internationalisierung der Märkte – und damit des Wettbewerbs – übt einen starken Anpassungsdruck auf Unternehmen aus, auf den diese mit neuen Produktionsformen und vor allem veränderten Formen der Arbeitsorganisation reagieren. Neben flexiblerer Gestaltung von Arbeitsverhältnissen¹⁶¹ setzen Firmen zunehmend auf kooperationsintensive Arbeitsstrukturen. Kooperationsfördernde Umstrukturierungsmaßnahmen weisen idealtypischer Weise folgende Aspekte auf:

- die Einführung bzw. der verstärkte Einsatz von projektorientierter *Gruppenarbeit*
- die Schaffung von kleinen und flexibleren Organisationseinheiten, die näher am Markt/Kunden agieren können (*Dezentralisierung*)
- die Reduzierung von Führungsebenen, vor allem im Bereich des mittleren Managements (*flache Hierarchien*)¹⁶²

¹⁶⁰ Um die sogenannte Informations- und Wissensgesellschaft werden seit den 1960er Jahren Debatten geführt. Ausgangspunkte waren zum einen Arbeiten von japanischen und US-amerikanischen Ökonomen, in denen Produktion, Distribution und Konsum von Information als volkswirtschaftlich relevante Größen gekennzeichnet und der Wert von Wissen als primärer Wertschöpfungsfaktor betont werden. Zum anderen gingen von Daniel Bells Entwurf einer postindustriellen Gesellschaft (vgl. Bell 1973), in dem ebenfalls die Bedeutung theoretischen Wissens hervorgehoben wird, wichtige Impulse aus.

¹⁶¹ Mit den hier beschriebenen Transformationen von Arbeitsorganisationen, wie Arbeitsprozessen, verändern sich die Kontextfaktoren der (traditionellen) Karriereverläufe und damit diese selbst. Im Zuge der organisationalen Veränderungen diversifizieren sich die Bedingungen und Wege von Karrieren innerhalb der Arbeitsorganisationen, Bewegungen zwischen verschiedenen Arbeitsorganisationen nehmen zu. Neben die klassische Form der Anstellung bzw. der auf lange Dauer angelegten Beschäftigung treten Formen sogenannter selbstständiger Arbeit bzw. befristeter Anstellungen (vgl. Reick 2003, Trittin 2003).

¹⁶² Diese Systematisierung stammt von Peltzer (1998).

Fragestellung und Konzeption der Untersuchung



Produktbezogene Zusammenarbeit in Gruppen bedeutet demzufolge, dass „die bei einem Auftrag anfallenden planenden, ausführenden und kontrollierenden Arbeiten nicht mehr streng arbeits- und funktionsteilig ausgeführt und zentral gesteuert, sondern von den Mitarbeitern im Rahmen einer Arbeitsgruppe oder einer Organisationseinheit möglichst ganzheitlich, selbstständig und flexibel bewältigt werden sollen“ (Antoni 1998).

Arbeit wird kommunikationsintensiver

Indem die Verantwortung für Planung und Koordination der gemeinsamen Arbeit (auch) an die Mitarbeitenden delegiert wird, werden nicht allein viele der Positionen im mittleren Management überflüssig,¹⁶³ sondern die von diesen bislang getragene kommunikative Vermittlungsleistung wird (auch) auf die ausführende Ebene verlagert und erhöht hier Kommunikationsbedarf und -intensität. Die kommunikative Interaktion mit KollegInnen wird zu einem zentralen Bestandteil der Arbeit – und das nicht nur im Verwaltungs- oder Dienstleistungsbereich, sondern auch in klassischen Produktionsbetrieben.

Durch die zunehmende Technisierung der industriellen Produktion erhöht sich hier die Notwendigkeit der Verständigung auch über die zu bedienende Technik – insbesondere in Krisensituationen durch den Ausfall der Technik. Der Austausch von Wissen zwischen KollegInnen, insbesondere der Austausch von implizitem Wissen und Erfahrungswissen wird somit ein immer wesentlicherer Bestandteil im täglichen Arbeitshandeln.¹⁶⁴

In den Bereichen, in denen Arbeit ohnehin kommunikativ verrichtet wird (Dienstleistung, Forschung, „Informationsarbeit“) und die volkswirtschaftlich immer bedeutender werden, eröffnet Technik – insbesondere neue Kommunikationstechnologien sowie computergestützte Informationsverarbeitung – ebenfalls neue Möglichkeiten der Rationalisierung sowie der Raum- und Zeitgrenzen überwindenden Zusammenarbeit. Allerdings erfordert der Einsatz von LuK-Technologien seinerseits wiederum kommunikative Koordination (vgl. Braczyk 1994, Funken 2008). Kommunikation kann demzufolge heute mehr denn je als Grundlage jeglichen Arbeitshandelns gelten, und der effiziente Ablauf der innerbetrieblichen Kommunikation – sowohl der Mitarbeitenden untereinander als auch zwischen den einzelnen Hierarchiestufen und Arbeitsbereichen – ist zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden.

Das organisierte Handeln wird zunehmend politisch

Da sich Arbeitsorganisationen immer stärker ausdifferenzieren, ist das Unternehmensziel nicht jederzeit eindeutig und für alle greifbar. In der Folge wird die organisationale Zielsetzung immer abhängiger von Machtprozessen in und außerhalb der Arbeitsorganisation. Zu Recht rückt so zunehmend der innerbetriebliche

¹⁶³Die Reduzierung von Positionen im mittleren Management und die Einführung sogenannter flacher Hierarchien verändern die Karriere realitäten in den Unternehmen massiv. Erhöhte Konkurrenz und veränderte Anforderungen an das Karriereverhalten der/des Einzelnen sind die Folge.

¹⁶⁴Die organisationalen Voraussetzungen für diese Art „informelle Kooperation“ haben Annegret Bolte und Stephanie Porschen untersucht (Bolte/Porschen 2006). Zu den technikimmanenten Grenzen von Technisierung und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für Arbeitsorganisationen siehe Böhle et al. (2002).

(mikro-)politische Charakter von Organisationen ins Blickfeld soziologischer Forschung, die gleichzeitig in zunehmendem Maße die Prozesshaftigkeit der Organisation untersucht und nicht mehr die Organisation an sich, sondern das „organisierte Handeln“ fokussiert.

5.2 Kommunikation in Arbeitsorganisationen findet technisch vermittelt statt

Aufgrund des nahezu flächendeckenden Einsatzes von computerbasierten Informationsverarbeitungssystemen sowie verschiedensten kommunikationstechnologischen Lösungen in Unternehmen¹⁶⁵ ist arbeits- (und karriere-)relevantes Kommunikationsverhalten heutzutage immer auch Mediennutzungsverhalten. Die Frage danach, *mit wem* und *wie* die Einzelnen kommunizieren, ist somit immer auch eine Frage danach, wie die zur Verfügung stehenden LuK-Technologien genutzt werden.

Medienpluralismus ist Standard in großen Unternehmen

In großen Unternehmen sind verschiedene, meist computerbasierte Technologien zur Unterstützung von Kommunikation und Informationsverarbeitung im Einsatz. Als Standard können dabei die *Electronic Mail* (E-Mail), die mittlerweile sogar das Telefon in seiner Bedeutung verdrängt hat (vgl. Bungard/von Bismarck/Held 1999), sowie Datenbanken und interne Dienste (*Intranet*) gelten. Das Spektrum der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel hat sich somit in den letzten Jahrzehnten beträchtlich erweitert und die Beschäftigten stehen mehr denn je vor der Qual der Wahl der jeweils adäquaten Kommunikationsform bzw. des jeweils adäquaten Kommunikationsmittels.

Technische Vermittlung beeinflusst den Informationstransfer

Die Entscheidung für bspw. das Telefon oder die E-Mail ist allerdings von immenser Bedeutung, da Technologien als Medien bzw. Vermittler in besonderer Art und Weise auf Kommunikationsprozesse einwirken. Sie geben einen (technischen) Rahmen für die Übertragung vor und legen damit fest, was von den zu kommunizierenden Inhalten wie übertragen wird. Informationen und Wissen werden folglich nie eins zu eins transferiert, sondern immer auch in medial vermittelte Informationen und Wissen transformiert.¹⁶⁶ Die technische Vermittlung verstärkt zudem die in jeder Kommunikationssituation per se gegebene Unsicherheit der Verständigung, denn die Mitteilung verliert ihren sinnstiftenden Kontext, der in direkter Kommunikation über extralinguistische Signale und nonverbale Anhaltspunkte vermittelt und jedem Inhalt als Interpretationsfolie mitgegeben wird. Die Auswahl von Informationen sowie deren Interpretation wird zu einem „prekären Verstehensakt“ (Funken 2008), der nun ausschließlich durch den Rezipienten geleistet werden muss. Das

¹⁶⁵Im Jahr 2006 setzten in Österreich knapp 99 Prozent der Unternehmen Computer im Geschäftsablauf und bei der Unternehmenskommunikation ein, 98 Prozent nutzten dabei das Internet (vgl. Statistik Austria [2007]).

¹⁶⁶Die Transformation von Wissen im Zuge seiner medialen Vermittlung wird sowohl aus medientheoretischer als auch aus wissenssoziologischer Perspektive diskutiert. Vgl. dazu Ahrens (2004), Degele (2000), Braczyk (1994), McLuhan (1967).

ist insbesondere der Fall bei textbasierter Kommunikation, deren Formen sowie Funktionen durch die „neuen“ computergestützten Lösungen¹⁶⁷ erheblich modifiziert worden sind.¹⁶⁸ Die Transformation des Inhalts bzw. dessen Reduktion auf de-kontextualisierte (und daher „ärmere“) Information erhöht die Gefahr von Fehlinterpretationen und Missverständnissen, so dass dies ggf. durch zusätzlichen kommunikativen Einsatz ausgeglichen bzw. die Information rekontextualisiert werden muss.¹⁶⁹

Der Medieneinsatz verändert die Arbeitsbedingungen und -anforderungen

Mit dem Einsatz von IuK-Technologien entsteht also ein Kommunikations- und Deutungsbedarf, dessen Arbeitsvolumen sehr oft unterschätzt wird. Durch die Technisierung der Kommunikation wird das gesamte zu erbringende Arbeitsvolumen nicht etwa weniger, sondern es formiert sich nur neu. Unter Umständen führt die erhöhte Kommunikationsintensität sogar zu einer weiteren Überforderung von Unternehmen und den in ihnen arbeitenden Personen. Als Konsequenz rücken Medien-, Kommunikations- und Organisationskompetenz ins Zentrum der unternehmerischen Herausforderungen.

Neben der Einflussnahme auf den Inhalt zieht die computerbasierte Kommunikation zwei weitere – für die Betrachtung innerbetrieblicher Kommunikation überaus relevante – Effekte nach sich: Zum einen trägt sie aufgrund der oben aufgezeigten Trennung von Produktion und Rezeption zur Anonymisierung der Informations- und LeistungsträgerInnen bei. Denn beim Informations- und Wissenstransfer über Foren, Gruppen und Mailinglisten oder aber Datenbanken und das Intranet, sind die kommunizierte Information bzw. das zur Verfügung gestellte Wissen nicht mehr unmittelbar an die Person des Senders gekoppelt. Die Rückbindung einer erbrachten Leistung an die Person des Leistungserbringers ist jedoch ein zentrales Kriterium bei der Personalbeurteilung und Gratifikation und begründet nachhaltig den weiteren Karriereverlauf.

Zum anderen verändern sich die herkömmlichen/etablierten Kommunikationswege, denn es können nun mit einer Nachricht erheblich mehr Personen erreicht und bestimmte Adressaten viel direkter angesprochen werden.¹⁷⁰ Insbesondere die technische

¹⁶⁷ Computergestützte bzw. computervermittelte Kommunikation meint all jene Kommunikationsvorgänge, bei denen auf Seiten des Senders und des Empfängers einer Botschaft ein Computer zur En- und Dekodierung der Nachricht zum Einsatz kommt. Das Spektrum reicht von textbasierter Massenkommunikation ohne direkten Adressaten (WWW, Intranet) bis hin zu Videokonferenzen. Das größte Anwendungspotential liegt derzeit noch beim Austausch von schriftlichen Mitteilungen in erster Linie via E-Mail.

¹⁶⁸ Unbestritten sind die Rationalisierungseffekte der Vermittlung per vernetzten Computer: Räumlich getrennte KollegInnen können zeitnah Mitteilungen austauschen, auf die gleichen Informationssammlungen zugreifen und gleichzeitig an Objekten arbeiten.

¹⁶⁹ Geschieht dies nicht, sind Kommunikationspannen die Folge; geschieht dies zuviel, erhöht sich die Menge der zirkulierenden Informationen, was wiederum Unübersichtlichkeit und erneute Missverständnisse nach sich zieht. Untersuchungen insbesondere aus der frühen Zeit des E-Mail-Einsatzes in geschäftlicher Kommunikation geben darüber Auskunft. Häufige Praxis in der innerbetrieblichen Kommunikation ist es z. B., das Versenden einer E-Mail durch einen Telefonanruf abzusichern.

¹⁷⁰ Mit der Konsequenz, dass die hierarchischen Strukturen unterlaufen werden und sich ein alternatives netzförmiges Beziehungsgefüge des Wissensaustausches quer zu den Organisationsstrukturen etabliert, vgl. Häussling (2005).

Möglichkeit, eine Nachricht an mehrere Empfänger gleichzeitig zu senden, hat die rapide Beschleunigung der Informationsflüsse sowie eine explosionsartige Vergrößerung der zirkulierenden Datenmengen zur Folge (*Information Overflow*). Damit gewinnt der gezielte und nach Möglichkeit personengebundene Einsatz von Kommunikationstechnologien für die einzelnen Betriebsangehörigen vehement an Bedeutung und wird zum zentralen Bestandteil einer (karriere-)strategischen Mikropolitik.

Ungeachtet der genannten Vor- und Nachteile haben die veränderte Aufbewahrung, Vermittlung, Darstellung und Distribution von Informationen und Wissen auch einen erheblichen Einfluss auf die internen und externen Prozesse des Unternehmens, die zumeist mit einer Reorganisation der Macht- und Entscheidungsstrukturen einher geht. Damit sich der Einfluss tatsächlich positiv auf Unternehmen und Beschäftigte niederschlagen kann, ist das Bewusstsein darüber wichtig, dass Informationen nicht einfach unübersetzt, quasi „fertig“ aus der Umwelt ins Unternehmen getragen werden. Vielmehr werden Informationen erst dann zu (unternehmens-)relevantem Wissen, wenn sie zunächst gefiltert, verdichtet, interpretiert und transportiert werden. Dazu müssen sie wiederum – zumeist aus der Perspektive personen- und systemspezifischer Interessen – über interne, meist computerbasierte Kommunikationswege rekonfiguriert und kommuniziert werden (vgl. Ahrens 2004, Crozier/Friedberg 1992, Degele 2000). Aus dieser Sicht gilt die computerbasierte Kommunikation in modernen Unternehmen als Basisoperation für die Kooperation und Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzt nicht nur die gezielte Medienwahl und -nutzung voraus, sondern auch die reflektierte Berücksichtigung der unterschiedlichen Medienwirkungen.

5.3 Kommunikation ist ein karriererelevanter Vorgang

Die gestiegene Bedeutung der Kommunikation ist also nicht nur für Unternehmen von Belang. Auch für die Mitarbeitenden ist es – nicht zuletzt aufgrund der veränderten Funktion von Kommunikation und angesichts der veränderten Karriererealtäten – absolut wichtig, wie sie kommunizieren: Sie müssen nicht allein ihre Arbeit kommunikativ leisten – d. h. Informationen einholen, interpretieren, zu Wissen verdichten und weitergeben sowie gemeinsam mit anderen etwas erarbeiten, Arbeit organisieren etc. – sondern sie müssen diese gleichzeitig als ihre individuelle Leistung kenntlich machen, um sich im unternehmerischen und mitunter nepotistischen Gratifikationssystem zu „vermarkten“. Kommunikation ist aus Sicht der/des Einzelnen folglich nicht allein ein arbeitsrelevanter, sondern gleichermaßen ein karriererelevanter Vorgang.

Die Entstehung von Karriereverläufen ist durch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren bedingt. Diese können analytisch in individuelle, interpersonelle und organisationale unterschieden werden. Personen treffen individuelle Entscheidungen, sind je ausgestattet mit individuellen Kompetenzen, persönlichen Fähigkeiten und eigenem Beziehungskapital, welches sie als Bestandteile ihrer Person in Arbeitsorganisationen einbringen, um sich dort – eventuell in Abhängigkeit von weiteren außerbetrieblichen Verpflichtungen – engagieren zu können. Innerhalb der Organisation herrschen strukturelle Mechanismen in Form von Zugangsregeln, der Verfügbarkeit freier Stellen, Arbeitszeitnormen und -gestaltungsanforderungen etc. sowie symbolische

Markierungen wie Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten, stereotype Verhaltensanforderungen usw. In Abhängigkeit von diesen Gegebenheiten sowie der Möglichkeit des Zugangs zu unterstützenden informellen Netzwerken, die wichtige Informationen und Unterstützung bieten können, ergeben sich spezifische Karriere-möglichkeiten.

Individuelle Mikropolitik und funktionierende Kommunikationsnetze sind entscheidend

Als Konsequenz des Wandels von Unternehmensstrukturen (Verflachung von Hierarchien) und der gleichzeitig ablaufenden Veränderung von Arbeitsprozessen diversifizieren sich die Karrieremuster: Karrieren sind hinsichtlich ihres Verlaufs zunehmend individuell und flexibel gestaltet. Die im Zuge der Strukturverflachung gewachsene Konkurrenz um Führungspositionen auf der mittleren und oberen Hierarchieebene macht ein gezieltes und strategisches Vorgehen in Hinblick auf die eigene Karriere immer wichtiger. Nicht mehr nur Engagement für die Interessen des Unternehmens und das Erbringen von Leistung sind karriererelevante Faktoren, sondern immer stärker auch die gezielte *Darstellung des Engagements* und das *sichtbar Machen der eigenen Leistung*.

Neben diesem Aspekt der Sichtbarkeit ist es unabdingbar, der wachsenden Bedeutung des Informations- und Wissenstransfers Rechnung zu tragen und möglichst viele und relevante Informationen zu erhalten bzw. die eigenen Arbeitsergebnisse und das eigene Wissen möglichst effizient (für das Unternehmen wie für die eigene Karriere) weitergeben zu können. Dafür bedarf es eines gut funktionierenden Kommunikationsnetzes. Die Beziehungen, die jeder/jede Einzelne zu KollegInnen, MitarbeiterInnen bzw. zu Vorgesetzten unterhält, erfüllen daher nicht allein eine soziale Funktion, sondern sichern vielmehr die Kommunikationsflüsse und Arbeitsabläufe und tragen damit zum Erfolg des Unternehmens sowie gleichermaßen zum persönlichen Erfolg der Einzelnen bei.

Medienkompetenz als Karrierefaktor

Wie gezeigt, verändert der Einsatz computerbasierter IuK-Technologien die Handlungsspielräume der Beschäftigten erheblich – wenn sie denn über die erforderliche Medienkompetenz verfügen. Diese besteht nicht allein in technischen Anwendungskennntnissen, sondern vor allem auch im Wissen um den adäquaten Gebrauch der jeweiligen Kommunikationsmedien. Dieses Wissen wiederum umfasst zwei Aspekte:

Zum einen die Nutzungsroutinen, die sich in jedem organisationalen Kontext in je spezifischer Form entwickeln. So etablieren sich beispielsweise mit der E-Mail markante Kommunikationsgewohnheiten, die eine neue Form der Ansprache zwischen einem formalisierten Brief und dem eventuell informellen Telefongespräch erlauben oder die knappe Vorankündigung einer baldigen persönlichen Kontaktaufnahme ermöglichen (vgl. Kleinberger Günther 2003). Damit verbunden sind wiederum mehr oder weniger ausgeprägte Formen der Personalisierung, die vom verbindlichen Schreiben zwischen zwei Personen bis zur quasi anonymisierten Botschaft varrieren kann. Diese Nutzungsroutinen sind, gerade im Fall „neuer“ Technologien, häufig schwer explizierbar.¹⁷¹

¹⁷¹ Zur Problematik fehlender (expliziter) Nutzungsregeln siehe Funken (2008).

Zum anderen ist es aufgrund der Entkopplung von Produktion und Rezeption (Dekontextualisierung) für AnwenderInnen geboten, vermehrte Aufmerksamkeit auf die (mediale) Präsentation der kommunizierten Inhalte zu lenken – nicht allein, um die „korrekte“ Übermittlung der Inhalte sicherzustellen, sondern gleichermaßen, um die Sichtbarkeit der eigenen Leistung zu gewährleisten und diese an die eigene Person zu koppeln. Dennoch ist das Risiko groß, dass die erbrachten Tätigkeiten und Leistungen durch die IuK-Technik anonymisiert werden, also nicht mehr der leistenden Person zugerechnet werden. Dieses Anonymisierungssisiko muss entsprechend durch flankierende Präsentationsformen, die entweder medial oder face-to-face („Rücksprache mit dem Chef“) erfolgen können, aufgefangen werden. Aus Literatur und eigenen Studien ist allerdings bekannt, dass Frauen und Männer in der Kommunikation von Arbeitsergebnissen und in ihrem Selbstmarketing unterschiedlich vorgehen.¹⁷² Männern gelingt es besser, die Ergebnisse ihrer Arbeit als persönliche Leistung zu kommunizieren und sich zudem durch gekonntes Networking bekannt und sichtbar zu machen. Frauen hingegen neigen häufiger zu einer eher formellen Informationspolitik, auch „verstecken“ sie sich gerne hinter Gruppenergebnissen (vgl. Funken 2004). Erschwerend kommt hinzu, dass karriereambitionierte Frauen zu den informellen Netzwerken der Leistungseliten nur selten Zugang finden, da hier das Bedürfnis der (männlichen) Mitglieder nach Homogenität die Aufnahme regelt.¹⁷³

Der Medieneinsatz in Unternehmen kann diese Ausschlussmechanismen noch verstärken, sodass sich die Chancen, die mit dem beschriebenen Wandlungsprozess verbunden sind, letztendlich in paradoxer Weise auf die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen auswirken (können). Die durch die Informatisierung gestiegene Bedeutung der individuellen Mikropolitik eröffnet den Beschäftigten zwar einen größeren kommunikativen Handlungsspielraum und verstärkt die Wirksamkeit persönlicher (Karriere-)Strategien. Zum Fortschritt wird die technologische Innovation aber nur dann, wenn diese erweiterten Handlungsspielräume für alle Tätigkeitsprofile und Positionen gelten und nicht genau die Ausgrenzungs- und Selektionsmechanismen konservieren, die üblicherweise aufgrund von Geschlecht, Alter oder auch Herkunft greifen.

¹⁷² Die Grundlage für die Fähigkeit von Männern zur aktiven Leistungsinszenierung wird in der Primär- und Sekundärsozialisation gelegt. Jungen wie Mädchen bzw. Männer wie Frauen verinnerlichen die an sie herangetragenen Rollenerwartungen und -zuschreibungen, indem sie sie in ein System von Verhaltens- und Handlungsmustern übersetzen. Männer entwickeln in der Folge eher einen wettbewerbsorientierten Arbeitsstil, wohingegen Frauen sich eher als Gruppenmitglied verstehen und dementsprechend kooperativ verhalten (vgl. u. a. Autenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993).

¹⁷³ Bereits in den Siebziger Jahren stellte Kanter in ihren Studien fest, dass männliche Führungskräfte dazu neigen, Macht und Privilegien mit denjenigen zu teilen bzw. an die weiterzugeben, die den *Comfort Factor* befriedigen, da sie als ähnlich empfunden werden und daher am besten „dazu passen“ (vgl. Kanter 1977). Ergebnisse neuerer Untersuchungen bestätigen die Dominanz der Kultur männlicher Homosozialität in Arbeitsorganisationen, vgl. z. B. Matthies (2007).

5.4 Konzeption der Untersuchung

An diesem Problem setzt die empirische Studie an und fragt nach den

- kommunikations- und karriererelevanten Handlungsmotiven, -routinen und -möglichkeiten der Akteure und nach den
- akteurspezifischen Einschätzungen der kommunikations- und karriererelevanten organisationalen Strukturen, die sich maßgeblich in Regeln und (technischen) Ressourcen niederschlagen.

Dabei gehen wir davon aus, dass (organisationale und damit auch technische) Strukturen und individuelle Handlungen in einem wechselseitigen Beziehungsverhältnis zueinander stehen und sich gegenseitig konstruieren und stets rekonstruieren. Mit dieser Perspektive vermuten wir, dass der Einsatz von modernen Kommunikationsmedien maßgeblich die Kommunikationsinhalte, -wege, und -beziehungen prägt und damit auch die Nutzungsweisen und -wirkungen neu auslotet. Dies wiederum hat – so die Annahme – in einer kommunikationsintensiven Weltwirtschaft erheblichen Einfluss auf die Karrierechancen der Beschäftigten.

Vor diesem organisations- und mediensoziologischen Hintergrund wurden in der vorliegenden Studie akteurspezifische Sichtweisen auf die innerbetriebliche Kommunikation und Karriere(-chancen) in den Blick genommen. Konkret erfasst wurden dabei:

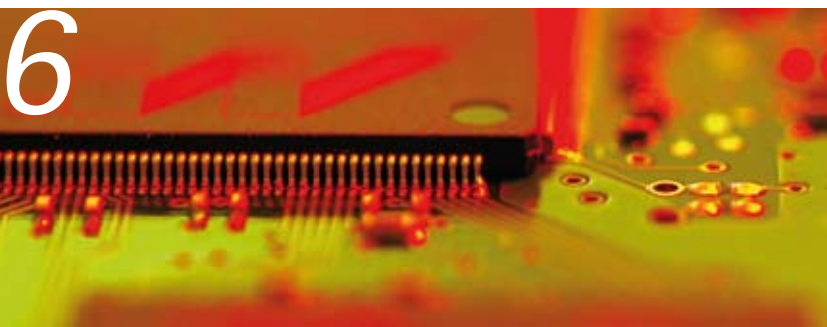
- das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten,
- deren Nutzung und Bewertung von Kommunikationstechnologien
- sowie deren Karrierevorstellungen und Aufstiegserfahrungen.

In der schriftlichen Befragung, durchgeführt in zehn großen Unternehmen mit Sitz in Österreich, sind quantitative Daten erhoben worden (n=293). Die Ergebnisse dieser Fragebogenerhebung werden durch Aussagen aus 15 Interviews ergänzt, die in vier der an der Studie beteiligten Unternehmen durchgeführt wurden.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung wurden triangulativ durch die inhaltsanalytische Auswertung der qualitativen Daten detailliert, beide Erhebungs- und Auswertungsformen gaben einander Impulse für die Interpretation und theoretische Fundierung.¹⁷⁴

¹⁷⁴Die Kombination quantitativer und qualitativer Erhebungsmethoden (Methodentriangulierung) ermöglicht differenziertere Aussagen über die Kommunikationspraxis in Unternehmen und deren Bedeutung für die Beteiligten. Zu Vorteilen sowie methodologischen Problemen der Triangulierung vgl. Lamnek (1995: 245-257).

Darstellung der Ergebnisse



6.1 Ergebnisse der Untersuchung

Zunächst wird auf die Zusammensetzung und Demografie der Stichprobe eingegangen (1), dann werden die Karrierevorstellungen der Befragten und deren Angaben zum eigenen Vorgehen dargestellt (2) und im Anschluss werden die Ergebnisse zum Kommunikationsverhalten sowie zur Bewertung und Nutzung von IuK-Technologien in der innerbetrieblichen Kommunikation zusammengefasst (3).

Zusammensetzung und Demografie der Stichprobe

In einer schriftlichen Befragung, durchgeführt in zehn großen Unternehmen mit Sitz in Österreich, sind quantitative Daten erhoben worden (n=293). Die Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung werden durch Aussagen aus 15 Interviews ergänzt, die in vier der an der Studie beteiligten Unternehmen geführt wurden.

Die Untersuchung fokussiert:

- das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten,
- deren Nutzung und Bewertung von Kommunikationstechnologien
- sowie deren Karrierevorstellungen und Aufstiegserfahrungen.

Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus 293 Personen zusammen, davon 102 Frauen (35 Prozent) und 189 Männer (64 Prozent).¹⁷⁵ An der Befragung haben sich zehn große Unternehmen mit Sitz in Österreich beteiligt.

Auswahl der Unternehmen

Ausschlaggebendes Kriterium für die Auswahl der Unternehmen war das Vorhandensein eines hohen innerbetrieblichen Kommunikationsaufkommens. In diesem Zusammenhang spielt zum einen die Größe des Unternehmens eine Rolle, sodass die ausgewählten Unternehmen eine hohe Zahl an Mitarbeitern (zwischen gut 500 und 3.700 in Österreich) aufweisen. Zum anderen ist bei einer regen Forschungstätigkeit von einer hohen Kommunikationsintensität auszugehen. Auch Unternehmen, die v. a. Dienstleistungen anbieten, weisen typischerweise eine hohe innerbetriebliche Kommunikationsdichte auf. Um wiederum Aussagen über verschiedene Betriebsformen treffen zu können, sollten Unternehmen, die aus den klassischen Segmenten Entwicklung, Fertigung und Vertrieb bestehen, genauso in die Untersuchung einbezogen werden wie alternative Betriebsformen oder Unternehmen, die ein Konzernsegment (bspw. Dienstleistungen) bedienen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Untersuchung

- in vier Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche,

¹⁷⁵Zwei Fragebögen enthalten keine Angaben zur Geschlechtszugehörigkeit.

- bei drei Banken bzw. Versicherungen,
 - in zwei Unternehmen aus dem Bereich Industrie/Energie
 - sowie bei einem Unternehmensdienstleister
- durchgeführt.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der schriftlichen Befragung und der Interviews

Innerhalb der Unternehmen kamen diejenigen MitarbeiterInnen für die Erhebung in Frage, die bereits über eine gewisse Aufstiegserfahrung verfügen und in Positionen arbeiten, die eine weitere berufliche Entwicklung erwarten lassen. Die Auswahl der zu adressierenden Personen oblag den Unternehmen.

In vier der an der schriftlichen Befragung teilnehmenden Unternehmen wurden ergänzend insgesamt 15 Interviews geführt. Die InterviewpartnerInnen wurden aus dem Kreise der (potenziellen) TeilnehmerInnen der schriftlichen Befragung durch die Unternehmen ausgewählt. Dabei sollten möglichst Männer und Frauen, verschiedene Führungsebenen und Arbeitsbereiche berücksichtigt werden. So wird gewährleistet, dass sich die Inhaltsanalyse der Interviewtexte und die statistische Auswertung der quantitativen Daten gegenseitig Impulse für die jeweilige Interpretation geben.

Arbeitsbereiche und Positionen: vertikale wie horizontale geschlechtsspezifische Segregation

Wir haben die Angaben zur Position in fünf Hierarchieebenen unterschieden:

- Assistenz (Sekretariat)
- Referentenebene (eigenständig arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung)
- Teamleitung (mittlere Führungsebene)
- Abteilungsleitung (obere Führungsebene)
- Unternehmensleitung (Topmanagement)

Der Großteil der Befragten arbeitet in Positionen ohne Führungsverantwortung auf der ersten bzw. zweiten Hierarchieebene. Während jedoch lediglich die Hälfte der Männer auf den ersten beiden Hierarchieebenen arbeitet (Assistenz zwölf Prozent, Referentenebene 42 Prozent), finden sich hier immerhin drei Viertel der Frauen (Assistenz 33 Prozent, Referentenebene 40 Prozent). Dahingegen füllt insgesamt fast die Hälfte der Männer (45 Prozent), aber nur ein Viertel der Frauen (25 Prozent) Funktionen mit Führungsverantwortung aus:

Zugehörigkeit zu Hierarchieebenen

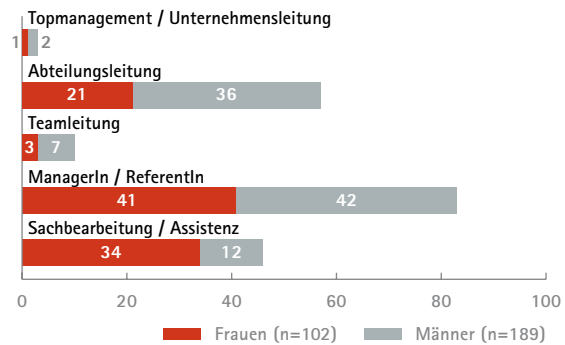


Abbildung 1

Diese aus der Literatur bereits hinlänglich bekannte geschlechtsspezifische vertikale Segregation setzt sich ungebrochen auch in der horizontalen Aufspaltung der Arbeitsbereiche nach Geschlecht fort. Es ist festzustellen, dass in den beteiligten Unternehmen Frauen und Männer nicht allein ungleiche Positionen in der Unternehmenshierarchie bekleiden, sondern dass sie zudem auch in verschiedenen Bereichen (Männer hauptsächlich im Vertrieb oder im IT-Bereich, Frauen eher im Personalwesen) arbeiten.

Altersstruktur und Bildungsniveau: junge, gut ausgebildete Frauen

Gut die Hälfte aller Befragten ist bis zu 40 Jahre alt (55 Prozent der Stichprobe). Allerdings sind die Frauen der Stichprobe deutlich jünger (im Schnitt 37 Jahre) als die Männer (im Schnitt 41 Jahre) bzw. sind die Frauen in den Kohorten der bis zu 40-Jährigen stark vertreten, wohingegen die Männer sich auf alle Altersgruppen verteilen. Auffällig ist auch, dass sich kaum Frauen finden, die älter als 45 Jahre sind (41 bis 45 Jahre alt sind lediglich zwölf Prozent, über 50 nur fünf Prozent der Frauen).

Immerhin die Hälfte der Frauen (48 Prozent) hat ein Studium abgeschlossen, wohingegen lediglich ein Drittel der Männer (33 Prozent) einen akademischen Abschluss vorweisen kann. Diese geben stattdessen häufiger eine Lehre als Ausbildung an (27 Prozent der Männer, 14 Prozent der Frauen). Die wenigen Frauen, die ebenfalls eine Lehre abgeschlossen haben, sind nahezu ausschließlich im kaufmännischen Bereich ausgebildet (91 Prozent der Frauen mit Lehrausbildung). Ein Viertel der gesamten Stichprobe (25 Prozent) gibt wiederum an, den höchsten Bildungsabschluss an einer Berufsbildenden Höheren Schule erworben zu haben (22 Prozent der Frauen und 27 Prozent der Männer).

Höchster erreichter Abschluss

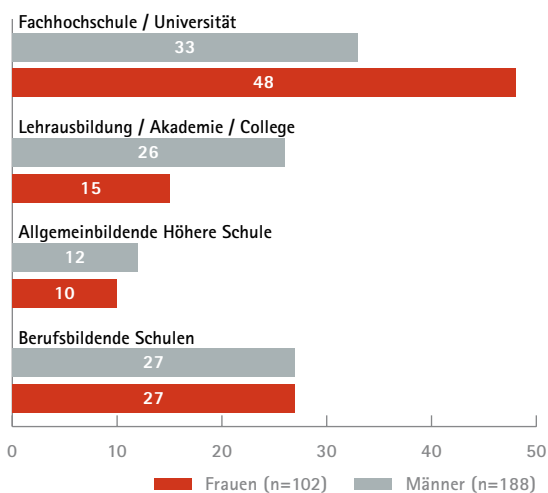


Abbildung 2

Von den Befragten steht lediglich ein kleiner Teil am Beginn der Berufstätigkeit (gesamt zwölf Prozent, 16 Prozent der Frauen, zehn Prozent der Männer), der Großteil von ihnen arbeitet seit mindestens sieben Jahren. Entsprechend der Altersverteilung ist der Anteil der Frauen an den langjährig Berufstätigen (mehr als 27 Jahre) überaus gering. Nur verschwindende neun Prozent der Frauen sind bereits seit mindestens 27 Jahren berufstätig, aber immerhin ein Drittel der Männer.

Aufstiegserfahrungen: Männer machen schneller und häufiger Karriere

Bei ihren aktuellen Arbeitgebern sind die meisten der Befragten bereits länger als zwei Jahre beschäftigt. Allerdings sind auch hier wieder die Frauen tendenziell kürzer im Unternehmen als die Männer.

Gut zwei Drittel aller Befragten (69 Prozent) haben bereits einen Stellenwechsel bei ihrem aktuellen Arbeitgeber vollzogen, von denen wiederum zwei Drittel (60 Prozent) innerhalb des Unternehmens aufgestiegen sind.

Unsere Befunde zeigen deutlich, dass die Männer der Stichprobe weitaus eher und schneller Karriere machen als die Frauen: Von den Männern haben nicht nur drei Viertel bereits mindestens ein Mal die Stelle gewechselt, sondern sie sind damit auch mehrheitlich aufgestiegen (65 Prozent sind aufgestiegen). Dahingegen haben deutlich weniger Frauen (61 Prozent) überhaupt einen Stellenwechsel vollzogen, der allerdings lediglich für knapp die Hälfte dieser Frauen (48 Prozent) mit einer Positionsverbesserung, bspw. mehr Führungsverantwortung oder Entscheidungsbefugnis, verbunden war.

Zur Lebenssituation: Familie ist Normalität bei den Männern, nicht aber bei den Frauen

Die weit überwiegende Mehrheit aller Befragten lebt in einer Partnerschaft (84 Prozent); davon wiederum zwei Drittel in einer

Ehe. Die Hälfte der Paare (49 Prozent) lebt mit Kindern, wobei mehr als zwei Kinder selten sind. Allerdings leben erheblich mehr Frauen (22 Prozent) ohne Partner als Männer (zwölf Prozent) und es sind auch eher die Männer, die verheiratet sind. Ähnlich sieht es bezüglich der Kinder aus: Während 58 Prozent der Männer angeben, mit Kindern zu leben, geben dies nur 32 Prozent der Frauen an. Diese haben außerdem auch häufiger als die Kollegen nur ein Kind. Die Männer der Stichprobe sind folglich stärker als die Frauen in Familienstrukturen eingebunden. Diese Daten sprechen dafür, dass Erwerbsarbeit und Familie für die Männer der Stichprobe einfacher zu vereinbaren sind als für ihre Kolleginnen.

Die Tendenz, dass Frauen seltener verheiratet sind und vor allem seltener und weniger Kinder haben als ihre männlichen Kollegen, verstärkt sich in den oberen Hierarchieebenen.

Frauen in Führungspositionen: kinderlos, unverheiratet und akademisch ausgebildet

Die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist durchgängiges Thema in den Interviews. Männer wie Frauen problematisieren nicht so sehr die Möglichkeit, berufstätig sein zu können, sondern als Elternteil karrierewirksam (meint: zeitlich uneingeschränkt) berufstätig sein zu können. Nahezu alle InterviewpartnerInnen konstatieren, dass diese Kombination von Familie und Karriere vor allem für Frauen schwierig ist. Diese gehen, so wird zumeist unhinterfragt angenommen, zumindest für eine gewisse Zeit in Karenz und stehen auch danach nicht mehr Vollzeit bzw. mit vollem Engagement dem Unternehmen zur Verfügung und machen somit auch keine Karriere. Einige der Interviewpartnerinnen verzichten daher (noch) auf Kinder. Und ich bin auch verheiratet, das heißt, ich hab' einen Mann, wir haben keine Kinder, also noch keine Kinder, aber wir möchten auch welche, aber es ist sicher im Moment, sag' ich mal, hinten angestellt bei uns beiden. [...] Bei mir läuft es im Moment auch gut, sag' ich mal, was eben Karriere und Aufstieg betrifft, aber ich sag', auf Dauer ist es sicher nicht das Einzige." (9/3)¹⁷⁶

Auch die interviewten Männer geben an, dass sich ihre Prioritäten durch Kinder verändern und sie – vor allem in Bezug auf die zur Verfügung stehende Zeit – durch Kinder eingeschränkt werden. „Ich muss den Spagat jetzt schaffen zwischen, trotzdem hohe Performanz zu bringen und Erfolge zu bringen und auch für meine Mitarbeiter da zu sein. Aber auch für die Familie da zu sein. Zumindest jetzt die nächsten Jahre. Das heißt, ich hab' jetzt ein bisschen Tempo rausgenommen, ja, um eben mehr, um mich, ja, auf zu Hause zu konzentrieren. Ein bisschen mehr.“ (1/5)

Allerdings scheint der durch die Familiengründung bei beiden Elternteilen entstehende Pragmatismus bei Männern häufig zu karrierewirksamen beruflichen Entscheidungen zu führen („Also ursprünglich – ich weiß nicht, wie weit man da jetzt an den Ursprung zurückgehen soll, – aber so vor den Kindern habe ich das schon ausgewogener gesehen – also beide machen gleichermaßen – verwirklichen sich gleichermaßen selbst und jetzt ist ein bisschen mehr ein schlechtes Gewissen da. [...] Naja, also die Rollenverteilung hat sich verlagert, sodass also ich eben mehr fürs Einkommen Sorge und meine Frau mehr für die Familie.“) (3/3), wohingegen die Geburt eines Kindes für Frauen immer noch au-

¹⁷⁶Die Codizes hinter den Zitaten dienen der internen Identifizierung der zitierten Personen und Unternehmen.

tomatisch eine berufliche Auszeit bedeutet und das karrierewirksame Engagement auch langfristig einschränkt („Also ich möchte sicher irgendwann mal Kinder haben und auch den privaten Lebensbereich ausbauen, sodass ich sagen kann, ja, im Verhältnis so Beruf zu Privatleben, so halbe halbe, so in die Richtung.“) (9/3)

Die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Elternschaft und Karriere für Frauen und die verstärkende Karrierewirkung der Ehe und Elternschaft bei Männern spiegeln sich auch in den quantitativen Daten deutlich wieder:

Frauen, die angaben, ihre Stelle gewechselt zu haben ohne damit aufzusteigen, sind zu 45 Prozent Mütter. Dahingegen haben nur 20 Prozent derjenigen Frauen, bei denen sich ein Stellenwechsel mit einem Aufstieg verband, Kinder. Noch deutlicher wird dieses Missverhältnis, wenn man sich die Frauen in Führungspositionen (n=24) anschaut. Nur 17 Prozent der Frauen, die auf den Hierarchieebenen 3, 4 und 5 (Teamleitung, Abteilungsleitung und Top-Management) arbeiten, sind Mütter und haben bis auf eine Ausnahme nur ein Kind. Gerade ein Viertel der Frauen in Führungspositionen ist verheiratet.

Vereinbarkeit von Familie und Karriere: NichtaufsteigerInnen

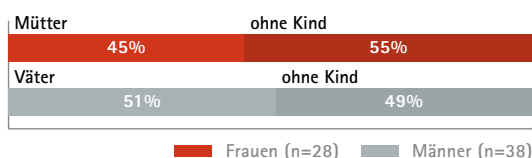


Abbildung 3

Vereinbarkeit von Familie und Karriere: AufsteigerInnen

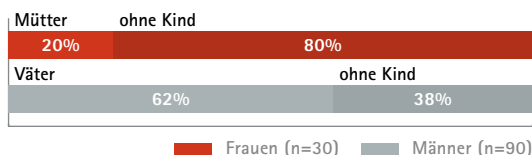


Abbildung 4

Bei Männern dagegen scheint die Vaterrolle den gegenteiligen Effekt zu haben: 62 Prozent derjenigen, bei denen ein Stellenwechsel an einen Aufstieg geknüpft war, haben Kinder, aber nur 51 Prozent derjenigen, die ihre Stelle ohne Aufstieg wechselten. Die Aufsteiger und Männer in Führungspositionen sind außerdem nicht nur häufiger Väter, sondern haben auch deutlich mehr Kinder. Drei Viertel der Männer in Führungspositionen sind verheiratet.

Angesichts der Tatsache, dass drei Viertel der Frauen in Führungspositionen zwischen 36 und 45 Jahre alt sind, ist dieses Missverhältnis nicht, wie man vorschnell schließen könnte, auf eine noch nicht abgeschlossene Familiengründung der Frauen zurückzuführen, sondern liegt offenkundig an der beschriebenen einseitigen Vereinbarkeitsproblematik.

Ebenso scheint ein Hochschulstudium für Frauen, nicht aber für Männer, eine Voraussetzung für den Aufstieg zu sein. Über die Hälfte der Aufsteigerinnen, aber nur ein Drittel der Aufsteiger, haben einen akademischen Abschluss. Frauen in Führungspositionen sind mit einem Akademikerinnen-Anteil von knapp 60 Prozent die am besten ausgebildete Gruppe.

Zwischenfazit

Die Zusammensetzung der Stichprobe zeichnet ein deutliches Bild der Wirklichkeit der österreichischen Unternehmenslandschaft, die trotz einem inzwischen erkennbaren Bildungsvorsprung der Frauen nach wie vor männlich geprägt und stark geschlechtsspezifisch segregiert ist. Besonders die Führungsetagen sind vor allem von Männern besetzt, wohingegen auf der unteren Hierarchieebene mehrheitlich Frauen arbeiten. Es kann anhand der Daten nachvollzogen werden, dass Männer nicht nur wahrscheinlicher, sondern auch schneller in der Unternehmenshierarchie aufsteigen als ihre Kolleginnen. Ein Grund dafür wird schon aus den soziodemografischen Daten erkennbar: Eine einseitige Vereinbarkeitsproblematik zulasten der Frauen. Während Männern die Einbindung in Familienstrukturen offenbar beruflichen Aufwind gibt, sind in den Hierarchieebenen der Unternehmen, sobald Führungsverantwortung dazu kommt, kaum noch Mütter zu finden.

Die Stichprobe der quantitativen Erhebung ist groß genug und die der qualitativen Erhebung so gut verteilt, dass von aussagekräftigen Ergebnissen ausgegangen werden kann.

6.2 Karriere

Karriereorientierung: junge Frauen äußern Karriereambitionen

Bei den auf die Karriere bezogenen Fragen lassen sich in der quantitativen Erhebung zwei typische Antwortmuster (Karrieretypen) identifizieren:

- Karrieretyp 1 (n=67, 24 Prozent) weist auf eine starke Karriereorientierung und entsprechend strategisches Verhalten hin.
- Karrieretyp 2 (n=212, 76 Prozent) lässt auf eine nur schwache bzw. uneindeutige Karriereorientierung schließen.

Die Antwortmuster des Karrieretyps 1 deuten auf eine ausgeprägte Karriereorientierung und ein entsprechend strategisches Verhalten der ihm zuzurechnenden Personen hin. Diese Charakterisierung wird durch deren Selbstbeschreibung bestätigt: Die Karriereorientierten gaben überproportional häufig an, ihre Zukunft genau zu planen bzw. sich nur für das zu engagieren, was sie mit Sicherheit erreichen können. Ein Hinweis auf strategisches Vorgehen stellt beispielsweise die eindeutige Zustimmung bei folgender Aussage dar: Bei Eintritt ins Unternehmen habe ich „erforscht, wer die Fäden in der Hand hat“. Die dem Karrieretyp 2 Angehörigen beantworteten die Frage negativ (trifft eher nicht zu).

Auffällig ist, dass die deutliche Karriereorientierung überproportional häufig von Frauen, insbesondere von Frauen in Füh-

rungspositionen, geäußert wird. Daran wird deutlich, dass Frauen Karriere nicht einfach „passiert“. Diejenigen, die wirklich in die Führungsetagen aufsteigen, brauchen nicht nur eine stärkere Ambition, sondern sie müssen sich auch strategisch verhalten. Frauen in Führungspositionen gehören daher doppelt so häufig wie die Gesamtstichprobe (46 Prozent gegenüber 24 Prozent der Gesamtstichprobe) Karrieretyp 1 an und sprechen öfter (38 Prozent) als männliche Führungskräfte (30 Prozent) in informellen Situationen über ihre Karriere. Ein Verhalten, das überaus karriereförderlich ist, wie aus den Interviewdaten hervorgeht (s. u.).

Zugehörigkeit zu Karrieretypen nach Geschlecht

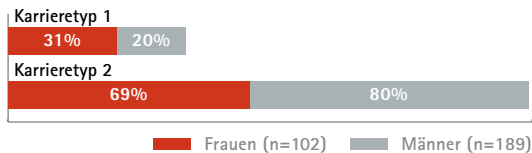


Abbildung 5

Auch bei den InterviewpartnerInnen ist die Karriereambition unterschiedlich stark ausgeprägt, sie lassen sich allerdings nicht klar den aus der schriftlichen Befragung generierten Karrieretypen zuordnen. Alle Befragten messen ihrem beruflichem Erfolg einen hohen Stellenwert bei und entwickeln Strategien, um ihre Position im Unternehmen zu stärken („Ich möchte mich einfach gern mehr in der Position, die ich jetzt habe, also meine Souveränität irgendwie ausbauen. Und das ist mehr Eigenverantwortung innerhalb dieses Bereichs übernehmen und mehr eigenständige Entscheidungen treffen können.“) (12/4) oder um hierarchisch aufzusteigen („Das kann eine Erweiterung der Position hier sein, das kann eine europäische Geschichte sein, das kann eine weltweite Geschichte sein.“) (11/7).

Frauen äußern ihre Karriereambition im gleichen Maße wie die befragten Männer, einige von ihnen machen dabei allerdings deutlich, dass es sich bei ihrem momentan starken beruflichen Engagement um eine Lebensphase handelt, in der sie die Prioritäten entsprechend setzen, und sie erwarten, dass sich mit einer (angestrebten) Elternschaft ihre Vollerwerbstätigkeit und damit einhergehend auch ihre Karriereambitionen zumindest vorerst erledigen: „Es wird schwieriger, sag' ich mal, mit dem Alter vielleicht, wenn man dann Familie hat, dann ist man nicht mehr so frei [...] man will selber zum Kind auch. Gerade als Frau.“ (13/6).

Veränderte Karriererealtäten: erhöhte Konkurrenz und Umstrukturierungen

Immer wieder kommt in den Interviews das Gespräch auf die enge Arbeitsmarktsituation und damit erhöhte Konkurrenz vor allem in der Situation des Berufseinstiegs: „[Damals] dachte ich, ja, ich bin der Wissende, total, und der Markt wartet auf mich und nur mich, sicher. Dem war dann nicht so.“ (1/1).

Positiv wird von den InterviewpartnerInnen konstatiert, dass in diesem Zusammenhang Leistung und formale Qualifikationen gegenüber Beziehungen und der Fähigkeit zum Selbstmarketing (wieder) an Bedeutung gewinnen. „Es hat Zeiten, nachdem ich

das Unternehmen schon sehr lange kenne, gegeben, wo andere Spielregeln geherrscht haben wie Alter, wie Beziehungen, wie politische Einflüsse, sonst irgendwelche Dinge, die wichtig waren.“ (5/4) Zudem werde ein Quereinstieg bzw. -aufstieg einfacher, was vor allem die Chance von Frauen auf eine Führungsposition erhöht („[...] aufgrund der Diskussion hat sich das ein bisschen aufgeweicht und deswegen hat man sicher mehr Chancen derzeit als Frau, auch in Führungspositionen zu kommen [...]. Naja, die waren [früher] eher so im Sekretariatsbereich oder im Reinigungsbereich angesiedelt. Also kaum bis wenig in Führungspositionen.“) (5/5)

Einmal im Unternehmen angekommen, stellen die ständigen Umstrukturierungen, die maßgeblich das mittlere Management betreffen, die Angestellten vor neue Herausforderungen. Die Realisierung klarer Karrierepfade wird erschwert, was oftmals Unsicherheit mit sich bringt: „Wir haben ja immer wieder diese, also einmal im Jahr würfeln wir uns durcheinander, muss man dann schauen, obs noch Sinn macht, ja klar.“ (1/6) Sich geplant auf eine bestimmte Position zu orientieren, läuft im Zuge andauernder Umstrukturierungen nämlich ggf. ins Leere: „Ich mein', jetzt bin ich das sechste Jahr hier und hab' den achten Arbeitsplatz, und die siebente Visitenkarte [...] Es ist zu flexibel, als dass man sagen kann, ok, zack, das ist mein Weg und den geh' ich, ja, weil das geht nicht.“ (ebd.)

Umstrukturierungen bedingen zudem häufige personelle Wechsel der Vorgesetzten und ganzer Arbeitszusammenhänge, was ein unternehmensinternes Netzwerk noch karriererelevanter erscheinen lässt. Auf Automatismen im Karriereweg (wie bei der früher typischen „Laufbahn“) kann man sich nicht mehr verlassen: „Man darf nicht warten, dass einem etwas zukommt. Es ist nicht nur bei uns im Unternehmen so, ich glaub', dass das generell heute so ist, dass man sich schon ganz gezielt auch für seinen Weg einsetzen muss, und auch sehr viel tun muss dafür. Da tun sich natürlich die am leichtesten, die ein entsprechendes Auftreten auch nach außen haben. Die das auch einfordern. Ich glaub', Frauen sind dafür manchmal vielleicht eher die vorsichtig Formulierenden. Männer treten da ganz stark auf, ja. Sehr direkt, sehr offen, sehr stark machtorientiert.“ (4/13)

Nur in einem Fall wurde ein durch Umstrukturierung bedingter unverhoffter Aufstieg beschrieben und diese demnach als Chance wahrgenommen: „Es gab diese Position auch früher nicht – und durch eine Umorganisation und durch ein Einsetzen meiner Chefin hab' ich dann diese Möglichkeit bekommen, die Teamleitung zu machen.“ (2/1)

Karriererelevantes Verhalten (1): Engagement zeigen und Leistung erbringen

Es wird in allen Interviews deutlich, dass die Karriereakteure heute grundsätzlich davon ausgehen, für ihren Aufstieg selbst verantwortlich zu sein. Ihre Persönlichkeit, ihr Engagement, ihre Leistung Gewinn bringend darzustellen, ist eine große Aufgabe, die integriert in die eigentliche Arbeit und ihren Ablauf bewältigt werden muss.

Richtig macht man es, so stellt sich einhellig die Rhetorik der InterviewpartnerInnen dar, wie in der Karriere-Ratgeber-Literatur beschrieben. Um „karrierefähig“ zu sein, braucht man in erster Linie Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstbewusstsein und Hartnäckigkeit:

„Engagement, Arbeitseinsatz, [man] hängt sich rein, das heißt, wirklich persönlicher Einsatz für die Sache. Was es auch immer ist, ja.“ (1/6)

„Und so hat sich das herauskristallisiert, dass ich auch mich da immer mehr eingebracht hab' in das Team. Und da hab' ich mich dann positioniert, ok, ich wäre bereit für Führungsverantwortung, wenn ihr jemand braucht.“ (1/2)

„[...] mein Engagement und meine Offenheit, mit Sachen umzugehen, mich rauszulehnen und mich für Sachen zu engagieren.“ (2/1)

„Einer der Vorteile, den ich in dieser Firma sehe, ist dass man wirklich, wenn man will, eigentlich alles erreichen kann [...], wenn man hartnäckig genug ist und gute Ideen hat und die hartnäckig genug vertritt.“ (3/6)

„Ohne dass ich es positiv bewerte, glaube ich, dass [...] das Sich-Verkaufen-Können am meisten zählt. [...] ich denke schon, dass es bis zu einem gewissen Grad sehr viel mit – brutal gesagt – auch Bluffen zu tun hat. Das muss man können.“ (12/7)

Dabei sollte immer darauf geachtet werden, dieses Engagement sichtbar zu machen:

„Das ist – tue Gutes und sprich darüber“ (3/5)

„Ja, dass man gesehen wird. Leistung alleine reicht nicht, man muss gesehen werden. Es muss die Leistung gesehen werden, und es muss die Person gesehen werden.“ (2/8)

„Es gibt genügend Leute, die in ihrem Fach gut sind, sich aber einfach unter ihrem Wert schlagen, nicht *visible* sind und daher auch wenig Chancen haben, um Karriere zu machen.“ (11/9)

„So wie das jetzt ist, bin ich eigentlich täglich damit befasst, zwischendurch auch mich selbst wieder zu verkaufen oder darauf hinzuweisen: Hier, das habe ich auch gemacht.“ (12/8)

„Also über das reden, was man geleistet hat, also es kundzutun, auch firmenintern, ist schon wichtig. Das habe ich auch erst gelernt hier. [...] Da muss man ein bisschen Wind machen, und das mache ich inzwischen.“ (12/12)

„Jemand, der sich nichts sagen traut und nichts sagt, wird ewig übersehen werden.“ (3/13)

Auch die quantitativen Daten bestätigen, dass als Karriere förderndes Verhalten das Zeigen (!) von Engagement und das Erbringen von Leistung angesehen werden. Dabei scheinen allerdings dienstliche Besprechungen und Sitzungen als Plattform für die persönliche Darstellung eigener Arbeitsergebnisse in den beteiligten Unternehmen wenig genutzt zu werden. Lediglich neun Prozent der Stichprobe nehmen diese Art der aktiven Selbstdarstellung eindeutig für sich in Anspruch. Interessanterweise sehen es jedoch immerhin 15 Prozent der Frauen als eine sinnvolle Karrierestrategie an, in Sitzungen durch häufige Beiträge auf sich aufmerksam zu machen. Von den Männern stimmen dem lediglich sechs Prozent eindeutig zu.

Befragt nach ihrem Verhalten beim Einstieg ins Unternehmen geben Frauen (93 Prozent) wie Männer (90 Prozent) gleichermaßen an, sich sofort in Arbeit gestürzt zu haben – ohne dabei jedoch unbedingt Überstunden zu machen. Die meisten der befragten

Personen (79 Prozent) haben sich zudem so schnell wie möglich mit allen bekannt gemacht (82 Prozent der Frauen und 77 Prozent der Männer stimmen hier zu) und knapp die Hälfte (49 Prozent) gibt an, sich auch informiert zu haben, wer die wichtigen Drahtzieher im Unternehmen sind (52 Prozent der Frauen und 47 Prozent der Männer stimmen zu). Offenbar gibt es im Verhalten während der Einstiegsphase kaum Differenzen zwischen den Geschlechtern, die Hinweise auf die späteren höchst unterschiedlichen Karrierepfade geben.

Allerdings scheinen die schriftlich Befragten im Gegensatz zu den InterviewpartnerInnen ihre Karriere wenig geplant voranzutreiben: Die Mehrheit der Stichprobe beschreibt das eigene Verhalten bezogen auf die Gestaltung der beruflichen Zukunft als eher reaktiv. Es werden Chancen ergriffen, wenn sie sich bieten (57 Prozent), bzw. es wird sich nach den jeweiligen Lebensumständen gerichtet (27 Prozent). Ein proaktives und geplantes Vorgehen geben nur sehr wenige an (zehn Prozent). Insbesondere in diesem Punkt weichen die Angaben der Frauen und Männer voneinander ab: Immerhin 13 Prozent der Männer geben an, ihre Zukunft genau zu planen, bei den Frauen sind dies verschwindende drei Prozent. Eine mögliche Begründung für die offensichtliche Schwierigkeit, Karriereschritte zu planen, kann in den andauernden Umstrukturierungen gesehen werden.

Karriererelevantes Verhalten (2): Kontakte pflegen und einen guten Draht zum Chef herstellen

Neben Engagement und Selbstvermarktung wird das persönliche Netzwerk als ein ausschlaggebender Karrierefaktor angeführt. Je größer das Unternehmen, desto wichtiger sind interne Kontakte: „[...] in großen Konzernen, wie wir das sind, da sind natürlich Netzwerke ganz wichtig. Weil, der Einzelne ist nicht sichtbar.“ (1/6)

Über ein Netzwerk zu verfügen wird von vielen InterviewpartnerInnen als eine notwendige Voraussetzung des Aufstiegs im Unternehmen beschrieben: „Also, wie gesagt, der Job ist entstanden durch den persönlichen Kontakt zum Unternehmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite ist aber immens wichtig auch, persönliche Kontakte [...] entstanden auch aus der bisherigen Tätigkeit.“ (4/2) „[...] wenn ich es nicht geschafft hätte, den guten persönlichen Kontakt zu, sei es Mitgliedern der Geschäftsführung, der Geschäftsleitung oder zu wichtigen Entscheidungsträgern im Unternehmen aufzubauen, [...] hätte ich nicht diesen Weg geschafft.“ (4/18) „Leistung einerseits, natürlich, und andererseits natürlich auch, dass die entscheidenden Herrschaften mir auch bekannt waren, und umgekehrt.“ (5/2)

Die Fähigkeit, sich ein solches Netzwerk aufzubauen, liegt, so die einhellige Meinung der InterviewpartnerInnen, wiederum vor allem in der eigenen Person: „Ja, diese Plattformen und Netzwerke, die muss man sich persönlich erarbeiten. Also, das liegt jetzt wieder an der Persönlichkeit. Wenn einem viel daran liegt, ein Netzwerk zu schaffen, wenn's einem eher egal ist, dann gehen diese Netzwerke verloren.“ (5/10) „[...] Typen, die wirklich Karriere machen wollen, also die bauen halt rund um sich wichtige Netzwerke auf. [...] Mit persönlichen Kontakten: Anrufen, Kontakte vereinbaren, ja, einladen, gemeinsam Essen gehen.“ (5/11) „Niemand empfiehlt einen anderen, wenn der nicht fachlich wirklich *on top* ist, und der auch ein gutes Auftreten hat, gute Stimmung hat, Stimme hat, sich weiß zu kleiden, weiß auch mit anderen in Gesellschaft umzugehen. Das heißt, wenn Sie das nicht mitbringen, dann werden Sie auch in kein Netzwerk aufgenommen.“ (6/2) „Das heißt, wenn es mir wichtig ist, irgendwann

einmal ein gutes, fundiertes Netzwerk zu haben, muss ich vorher schauen, dass ich Umgangsformen, Kleidung, Stil, Image, das alles drauf hab', und auch noch wirklich fachlich fit dazu. Sonst werde ich auch nicht empfohlen." (6/3)

Aber auch Netzwerke, die vom Unternehmen organisiert werden, werden positiv betrachtet: „Es gibt eher so Frauenprogramme, wo man sich trifft, um Netzwerke zu finden, sich irgendwie auszutauschen. [...] Man trifft halt immer wieder auf Frauen, mit denen man eh hin und wieder zu tun hat, wo man noch mal Kontakte vertiefen kann oder sich auch mal über was Privates unterhalten kann. Wo sonst eben nicht die Zeit dafür ist. Oder über diese Frauen lernt man dann eben wieder andere kennen. Also das ist durchaus sinnvoll, ja. [...] Das heißt, ich würde es überhaupt begrüßen, wenn man jetzt nicht nur Frauen spezialisiert, sondern überhaupt unter sei es jetzt Führungskräfte, in die Richtung, mehr macht, Netzwerktreffen oder wie auch immer, so verschiedene Zielgruppen, dass man selbst bei verschiedenen Gruppen dann dabei ist und sich einklinken kann.“ (9/4)

Auch in den quantitativen Daten wird die Bedeutung der Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten deutlich. Zum Karriere Machen gehört es unausweichlich, gezielt die eigene Vernetzung im Unternehmen zu betreiben. Interessant sind hier die tendenziell unterschiedlichen Gewichtungen bei Frauen und Männern: Frauen scheinen insgesamt etwas mehr auf Beziehungen zu setzen als die Männer und insbesondere in Bezug auf das Verhältnis zu den Vorgesetzten gehen die Meinungen auseinander: Gut die Hälfte der Frauen (53 Prozent) gibt an, sich um ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten zu bemühen – lediglich ein Drittel der Männer (33 Prozent) behauptet, dies ebenfalls zu tun.

In den Interviews wie in der schriftlichen Befragung wird deutlich, dass Frauen dem bzw. der Vorgesetzten eine deutlich bedeutendere Rolle für den eigenen Aufstieg zuschreiben als die männlichen Befragten. Sie schätzen die Notwendigkeit der Unterstützung der Chefin bzw. des Chefs sehr hoch ein und weisen immer wieder darauf hin, dass es karrierestrategisch sinnvoll ist, sich in ihrem/seinem Blickfeld zu positionieren und ein Vertrauensverhältnis herzustellen. Lediglich ein Mann thematisiert die direkten Vorgesetzten für seine Karriere als notwendig: Er spricht dabei allerdings entpersonalisiert von „den Vorgesetzten“, nicht, wie die meisten Frauen von „ihrem Chef“ oder „ihrer Chefin“, und zielt eher auf ein „gutes Verhältnis“ ab, als eine Förderbeziehung zu beschreiben, wie es die meisten Frauen tun: „Durch ein Einsetzen meiner Chefin hab' ich dann diese Möglichkeit bekommen, die Teamleitung zu machen.“ (2/1) „Ich war also so etwa ein Trainee, so würde man es heute nennen, wobei [...] ich sehr stark gefördert wurde von meinem damaligen Vorgesetzten [...]“ (9/1)

Karrierestrategien: Kompetenzen erwerben, unternehmensbezogenes Engagement zeigen, gezielt Netzwerken und Karriereziele formulieren

Alle InterviewpartnerInnen haben Strategien entwickelt, die sie für die Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele einsetzen. Die meisten knüpfen dabei an das oben beschriebene karriererelevante Verhalten an.

Kompetenzen erwerben

Trotz des Bewusstseins darüber, dass Qualifikation und Leistung nur ein kleiner Teil der Voraussetzungen zum Aufstieg sind („Ge-

rade auch Frauen machen unheimlich viele Lehrgänge, Ausbildungen, zeigen aber nicht auf und sagen bitte, sondern warten. Und das funktioniert nicht.“) (4/13), versuchen einige der Befragten, sich über die Erweiterung ihrer Kompetenzen in Position zu bringen: „Also ich mach' zum Beispiel momentan noch zusätzlich zum Job eine Businessmanagement Ausbildung, die mir einfach auch als Background dient für meinen Job.“ (4/5), „Einer der Punkte ist, dass ich versucht habe, in größeren Abständen, fünf Jahre, sechs, so zwischen fünf und zehn Jahren, auch tatsächlich immer das Aufgabengebiet zu wechseln. Zwar schon im Gesamtzusammenhang Marketing und Vertrieb zu bleiben, aber durchaus eine gewisse Bandbreite, vom Erfahrungshorizont her zu bekommen.“ (11/1)

Es kann in diesem Punkt aber auch darum gehen, sich Kompetenzen anzueignen und Themenfelder zu besetzen von denen man ausgeht, dass sie zukünftig für das Unternehmen an Stellenwert gewinnen: „Und da ist jetzt natürlich der Punkt der, dass ich entsprechend in den internationalen Projektgruppen dabei bin, dass ich in den Workshops mitarbeite, dass ich Präsentationen mache und dass ich einfach versuche, auch hier sozusagen auch einfach auf dem Zug mitzufahren. Was sich dann konkret ergibt, ist jetzt einfach noch nicht abschätzbar. [...] Aber der Punkt ist halt einfach, sozusagen, die Eintrittskarte zu haben, mit dabei zu sein und dann. Das ist das Thema.“ (11/7)

Unternehmenbezogenes Engagement

Als besonders karriereförderlich wird über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehendes, Unternehmensbelange betreffendes Engagement angesehen: „Das heißt, intern sich auch engagieren, also nicht nur das Operative, sondern intern engagieren, zusätzlich. [...] Was natürlich nicht jedermanns Sache ist, wahrscheinlich. Und dann natürlich versuchen, zu erkennen, was braucht das Unternehmen.“ (2/7) „Also, Menschen, die uns hier im Haus besonders auffallen, sind Menschen, die sich stark engagieren und die so einen konzernweiten Gedanken haben.“ (6/4) „[...] ich hab's dann so gemacht, indem ich mich für interne Themen engagiert habe. [...] Was natürlich ein Mehraufwand war, der sich dann hinterher wieder auf mehr Zeit 'runtergeschlagen hat. Hab' mich für interne Themen interessiert. [...] Und da kommt man dann schon ins Gerede, ist halt dann auch in allen Ebenen irgendwo präsent, kriegt auch viel mehr mit, komischerweise. Also, alles was da so im Zwischendurch läuft, kriegst du sonst nicht mit.“ (1/7) „Die zweite Sache ist, Firmen-Events, [...] ich mach beim Organisationskomitee mit, oder man macht halt dann, weiß ich nicht. Es gibt immer Dinge, wo man sich einbringen kann.“ (1/13).

Gezieltes Netzwerken

Sich ein gut aufgestelltes, karriererelevantes Netzwerk im und um das Unternehmen herum zu etablieren ist eine weitere, nahezu von allen GesprächspartnerInnen aufgezeigte Strategie: „Was das Erfolgskriterium war oder auch immer, denke ich, für mich sein wird, ist sich ein gutes Netzwerk zu schaffen, sich Promotoren zu finden oder Mentoren zu finden [...]“ (4/13) „Kontaktpflege finde ich sehr wichtig, sich persönliche Netzwerke aufbauen im Konzern, auch zu anderen Konzerngesellschaften. Weil es schon sehr förderlich ist [...]“ (9/2)

Nicht alle nehmen diese Taktik für sich in Anspruch, identifizieren sie aber dennoch für karrierewirksam: „Und es gibt aber auch

so diesen typischen Netzwerker. Die sind auf Veranstaltungen, solche „A-Dabeis“, die überall zu treffen sind und wirklich bemüht sind, halt über persönliche Kontakte sich ein Netzwerk aufzubauen [...]; die Netzwerker würde ich eher bei den Männern sehen.“ (10/3)

Karriereziele formulieren

Anhand der Interviews wird deutlich, dass die Befragten der Ansicht sind, dass schlussendlich das klare Formulieren von Karrierezielen letzte Bedingung für den Aufstieg ist: „Also ich glaube grundsätzlich, dass es ganz ganz wichtig ist, also dass man auch die Dinge, die man sich selber zum Ziel gesetzt hat oder die die eigene Vision oder Planung, die man sich selbst gemacht hat, ganz stark nach außen kommuniziert. Ganz ganz wichtig vor allem gegenüber der Führungskraft, ja.“ (4/13) „Und dann ist glaub' ich auch ganz ganz ein wichtiger Punkt, gerade im Vergleich zu früher, nicht zu sitzen und passiv abzuwarten, bis jetzt irgendwo so die verschiedensten Optionen aufgezeigt werden, sondern einfach so, wie ich auch vorher gesagt hab', offen sein, proaktiv auch, so querdenkermäßig, einfach einsteigen, sich auch zu trauen, Dinge einzubringen [...]“ (4/9) „Ja, also, ich meine, wenn ich es mal so ganz böß und ganz salopp formulieren würde, dann würde ich sagen, also so diese fleißigen Lieschen, die wirklich durch Arbeit und Leistung versuchen, sich weiterzubringen, würde ich eher bei den Frauen sehen.“ (10/4)

Es muss also nicht nur die eigene Leistung, sondern auch der Wille zum Aufstieg möglichst konkret verdeutlicht werden. Die eigenen Karriereziele müssen an geeigneter Stelle deutlich vorgebracht werden.

Zufriedenheit mit der momentanen Stelle, jedoch Zweifel an den Aufstiegschancen – vor allem bei Frauen

Bezüglich der Vorstellung über die ideale Stelle herrscht weitestgehend Übereinstimmung zwischen den Männern und Frauen der Stichprobe: Interessante Tätigkeiten, gutes Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten und gute Bezahlung sind die Merkmale des Traumjobs. Die momentane Stelle scheint immerhin ein Kriterium zu erfüllen: Die Mehrheit der Befragten der quantitativen Erhebung gibt an, interessante Tätigkeiten auszuüben, und auch mit dem Verdienst sind immerhin 71 Prozent der Befragten zufrieden.

Allerdings sehen Frauen noch seltener als die Männer in ihrer jetzigen Stelle konkrete Aufstiegsmöglichkeiten: Immerhin 42 Prozent der Männer, aber nur ein Drittel der Frauen rechnet mit einem weiteren Aufstieg. Gemessen an den konkreten Aufstiegsdaten und angesichts der Stabilität der vertikalen Segregation auch in modernen Unternehmen scheint dies zunächst eine durchaus realistische Einschätzung zu sein, die allerdings von der Gruppe der Karriereambitionierten nicht geteilt wird. Hier glaubt immerhin mehr als die Hälfte (57 Prozent) an die Möglichkeit einer beruflichen Verbesserung aus der momentanen Stellung heraus, wobei auch hier die Männer optimistischer sind als die Frauen (53 Prozent der Frauen, 58 Prozent der Männer des Karrieretyps 1).

Die Interviewten gingen auch nur selten von einer weiteren hierarchischen Positionsverbesserung aus. Vor allem die Frauen machten deutlich, dass es ihnen vielmehr um eine Stärkung ihrer Position bzw. eine Ausweitung ihres Kompetenzbereichs inner-

halb ihrer momentanen Stellung geht: „Was es sehr wohl gibt an Erweiterungen, was sich nennt, so eine Art Job Enrichment, also so eine Art Erweiterungen im Betätigungsfeld. [...] Also es gibt einfach Entwicklungen und Erweiterungen im Job, ja. Aber so ein Aufstieg in der Karriereleiter würde jetzt bei mir in der Form nicht möglich sein.“ (4/3) „Soweit ich das Unternehmen hier durchblicke, wäre die nächste Position die Position meines Chefs, und die strebe ich keineswegs an [lacht]. Ich möchte mich einfach gern mehr in der Position, die ich jetzt habe, also meine Souveränität irgendwie ausbauen. Und das ist mehr Eigenverantwortung innerhalb dieses Bereichs übernehmen und mehr eigenständige Entscheidungen treffen können.“ (12/4)

Zwischenfazit

Die Karriereorientierung der Stichprobe ist, vor allem bei jungen Frauen und Frauen in Führungspositionen, deutlich ausgeprägt. Das Stärken eigener Kompetenzen in der momentanen Position wird dabei genauso als „Karriereziel“ definiert wie ein Aufstieg in der Unternehmenshierarchie.

Die enge Arbeitsmarktsituation und andauernde Umstrukturierungen in den Unternehmen verunsichern die MitarbeiterInnen und verstärken das Gefühl, allein für das eigene Fortkommen verantwortlich zu sein. Sie unterliegen damit dem Druck, nicht nur ihre Leistung zu optimieren, sondern auch ihr Engagement und ihre Persönlichkeit immerzu darzustellen und integriert in die eigentliche Arbeit karrierewirksam einzusetzen. Hierzu werden verschiedene Karrierestrategien entwickelt:

- Es werden weitergehende Kompetenzen bzw. Qualifikationen erworben und Themenfelder strategisch besetzt,
- es wird sich über den eigenen Arbeitsbereich hinaus für Unternehmensbelange engagiert,
- es werden karrierewirksame Kontakte und Netzwerke aufgebaut und gepflegt,
- es werden Ansprüche verdeutlicht und Karriereziele klar gegenüber den Personalverantwortlichen formuliert.

Das Kontaktieren von Entscheidungsträgern und das Thematisieren eigener Aufstiegschancen in informellen Situationen – beides gemäß der Datenlage karrierewirksam – ist bei Männern verbreiteter als bei den Frauen, die eher den offiziellen, formalen Weg beschreiten, um ihre Karriere voranzutreiben. Zudem schätzen die Frauen ihre Aufstiegschancen schlechter ein als ihre Kollegen, womit sie wohl den realen Gegebenheiten Rechnung tragen.

6.3 Kommunikation

Kommunikationsdichte: 50 Prozent der Arbeit besteht aus Kommunikation

Im Schnitt verbringen die Befragten die Hälfte ihrer Arbeitszeit kommunizierend – sei es in direkten Gesprächssituationen oder aber vermittelt über verschiedene Kommunikationsmedien. Dabei lassen sich Arbeit und Kommunikation offensichtlich nicht mehr

so einfach voneinander abgrenzen und viele der Interviewten beschreiben Kommunikation und Arbeit gar als ein und denselben Vorgang: „Abgrenzen lässt sich das nicht wirklich, es ist großer Teil meiner Arbeit.“ (3/6) „Das kann man gar nicht mehr wirklich trennen.“ (14/10) Bei anderen variiert die Kommunikationsdichte je nach Arbeitstag bzw. ausgeführter Tätigkeit (15).

Kommunikationszweck: Austausch von Informationen

Hauptsächliche Anlässe bzw. Inhalte innerbetrieblicher Kommunikationstätigkeit sind der Austausch von Informationen (Abfragen wie Weitergeben) sowie die Zusammenarbeit mit anderen (inhaltlich wie organisatorisch). Dabei sind es eher die Männer, welche die Zusammenarbeit ("gemeinsam mit anderen etwas erarbeiten") als vorwiegenden „Zweck“ ihrer Kommunikationstätigkeit angeben (70 Prozent der Männer, 59 Prozent der Frauen).

Kommunikationszweck: Kommunikation dient...

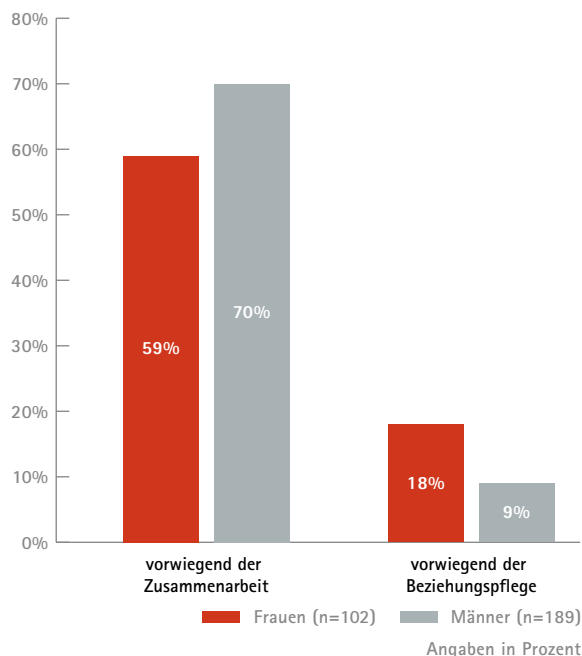


Abbildung 6

Die stärkere Zustimmung von Männern zum Zweck der Zusammenarbeit verweist einmal mehr auf die segregierten Tätigkeitsbereiche in den befragten Unternehmen: Während Frauen vermehrt zuarbeitende Funktionen ausfüllen, arbeiten die Männer der Stichprobe eher eigenständig und kreativ.

Demgegenüber räumen die Frauen der Beziehungspflege sowie der Herstellung und Aufrechterhaltung von Kontakten größeren Raum ein als ihre männlichen Kollegen. So geben bspw. 18 Prozent der Frauen an, dass die Pflege der Arbeitsbeziehungen ein „Zweck“ ihrer Kommunikationspraxis sei – von den Männern geben das lediglich neun Prozent an.

Kommunikationssituationen: Arbeitsrelevante wie persönliche Kommunikation findet überwiegend in zufälligen Begegnungen statt

Die innerbetriebliche Kommunikation vollzieht sich in kurzen, dafür aber häufigen Episoden, die, wenn sie arbeitsrelevante Fragen zum Inhalt haben, eher in einem formalen Rahmen (Sitzung, Besprechung) stattfinden. Geht es jedoch um Fragen des Arbeitsklimas oder um die Beziehungen zu den KollegInnen, dann zieht die Mehrheit der Befragten informelle Situationen wie Pausen oder sich zufällig ergebende Gespräche vor. Über Persönliches wird ebenfalls eindeutig eher in informellen Situationen geredet.

Auffällig ist die große Bedeutung des Zufalls: Ein wesentlicher Teil des innerbetrieblichen Kommunikationsbedarfs scheint im Rahmen zufälliger, also nicht geplanter oder formalisierter Begegnungen abgedeckt zu werden – egal, ob es sich um arbeitsrelevante Inhalte oder um eher persönliche Dinge handelt. Allerdings, so wird anhand des Interviewmaterials deutlich, spielen die räumliche Situation sowie die zur Verfügung stehende Zeit eine große Rolle als Ermöglichungsbedingungen zufälliger Begegnungen.

So erhöht zum Beispiel ein gemeinsamer Standort die Frequenz zufälliger Kontakte erheblich: „Hier mag man schon beim Kommen zwischen Tür und Angel mehr erledigen, was man früher in einer Woche weitergebracht hat, also dass man direkt die Leute trifft, mit denen direkt reden kann.“ (3/7) Allerdings braucht der „Zufall“ auch Zeit: „Also ich hab' den Eindruck, zumindest bei uns im Unternehmen, sofern es die Zeit gibt, dass es relativ viele davon [„Gespräche zwischen Tür und Angel“, d. V.] gibt, dass sie auch sehr wichtig sind, dass sie auch gesucht werden. Dass wir auch wirklich Leute haben, die durchs Haus gehen – also wir Service Manager gehören sicher auch dazu.“ (2/14)

In den Interviews wird jedoch auch beklagt, dass die Gelegenheiten für zufällige Begegnungen immer seltener würden, da aufgrund des hohen Arbeitsdrucks weniger Zeit auf den Gängen, in Teeküchen oder in Kantinen verbracht werde: „Auch der Rahmen für die Zufälligkeiten ist, glaube ich, mittlerweile sehr stark bestimmt, nicht? Es gibt das Essen in der Kantine. Dort kann man zufällig jemanden treffen. Es gibt sonst irgendwelche Socialising-Geschichten, Betriebsausflug, irgendwelche Veranstaltungen, was auch immer, ja, kann man auch zufällig jemanden treffen. Aber einfach der Rahmen, durch das Haus zu gehen und zufällig jemanden zu treffen, hält sich in engen Grenzen. Weil einfach mittlerweile es so ist, dass, auch einfach vom Umfang der Arbeit her. Das Thema Routinekommunikation: Jeder geht davon aus, dass die Dinge einfach entsprechend schnell und über die Medien erledigt werden. Es besteht gar keine zeitliche Chance mehr, da jetzt irgendwo herumzugehen, das gibt es nicht.“ (11/19) „Früher war's total normal, dass man fünf Stockwerke rauf, runter, rüber, über die Straße gegangen ist, zu einem anderen Kollegen, das war total normal. Das ist heute nicht mehr so.“ (1/10)

Die Bedeutung, welche dem zufälligen Gespräch vor allem in der Arbeitskommunikation beigemessen wird, steigt mit der Position der Befragten: Für 26 Prozent der Führungskräfte aber nur für 18 Prozent der Angehörigen des Hierarchielevels 1 ist das zufällige Gespräch eine der wichtigsten Kommunikationsformen in arbeitsrelevanten Fragen. (Zu den Tätigkeitsbedingungen Unterschieden im Kommunikations- und Mediennutzungsverhalten siehe Punkt Mediennutzung und Tätigkeiten/ Positionen.)



„Informelle“ Kommunikation: von den Akteuren herbeigeführt, von den Unternehmen gefördert

Wenn zufällige Kommunikation nur noch selten stattfindet, sind die Akteure gezwungen, Situationen aktiv herzustellen bzw. herbeizuführen: „Also informelle Kommunikation kann ich ja erzeugen, die muss ja nicht zufällig generiert werden. Also ich meine, wenn ich jetzt vom Generaldirektor etwas möchte und ich gehe runter und quatsche ein bisschen mit der Sekretärin und kriege vielleicht so irgendwas heraus. Oder kann die Chance abstimmen, wie hoch die Chance ist, dass der mir meine Papiere heute noch unterzeichnet. Das ist informelle Kommunikation, die ich erzeugt habe. Aber ich werde der Frau Sekretärin nie zufällig begegnen. Ich meine, die sitzt zwar nur zwei Stock tiefer, aber also zufällige Kommunikation findet nur noch selten statt.“ (12/21)

Gleichermaßen scheinen die Unternehmen selbst die Notwendigkeit intensiver, vor allem auch direkter Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander erkannt zu haben und diese durch die Gestaltung der Räumlichkeiten sowie durch eigens organisierte Veranstaltungen zu fördern: „Ja, wir haben so Bereiche, die sich sehr drum Bemühen. Also es gibt den Communication Corner und es gibt relativ viele Veranstaltungen, wo man schon versucht, dass die Leute immer wieder zusammenkommen und miteinander reden. Ich denke, das ist ganz gut erkannt worden im Haus, dass es notwendig ist, und dass es nicht dieses Stehlen einer Arbeitszeit ist, sondern dass es eigentlich was Positives ist, fürs Unternehmen.“ (2/15) „Also, das wird schon gefördert mit diesen Veranstaltungen, auch gemeinsame Weihnachtsfeier für die [Name des Unternehmens], das hat es früher auch nicht gegeben.“ (9/12)

Eine wichtige Funktion in Sachen Kommunikationserzeugung scheint vor allem das Großraumbüro zu erfüllen: „Es kommt immer ganz verschieden. Manchmal sitzt man ganz allein im Büro, ja. Das ist ein Zwölfer-Büro. Dann ist wieder jeder da, und da geht's natürlich anders. Weil du kriegst irrsinnig viel mit. Man hört ein Telefonat mit, das ist auf der einen Seite gut, auf der anderen Seite wieder [...]. Allein durch das entsteht schon Kommunikation wieder, weil, man fragt dann nach: Ah ja gut, hab' ich gehört, und wie geht's da bei euch, habt ihr da spezielle Probleme und und und.“ (1/11)

Kommunikationspartner: TeamkollegInnen und Vorgesetzte

Die häufigsten kommunikativen Kontakte haben die Befragten mit ihren KollegInnen – vor allem wenn sie gemeinsam in Großraumbüros arbeiten. So wird mit den TeamkollegInnen ständig kommuniziert und „auch nicht nur zu festgesetzten Zeiten, die auch wichtig sind, sondern es ist eigentlich eine ständige Kommunikation zwischendurch.“ (10/6)

Auch mit den jeweiligen Vorgesetzten stehen die Befragten in engem Kontakt, wobei die Form der Kommunikation (geplant oder spontan, medienvermittelt oder direkt) sowie deren Häufigkeit von deren Vorlieben und weniger von objektiven Gründen wie bspw. der räumlichen Situation oder dem Zeitfaktor abzuhängen scheint, wie in den Interviews deutlich wird.

In den Angaben der jeweiligen Kommunikationspartner, insbesondere in arbeitsrelevanten Fragen, spiegelt sich die Verteilung der Stichprobe in der Hierarchie der Unternehmen wider. Die Männer der Stichprobe arbeiten eher in Positionen mit Führungsverantwortung als die Frauen. Demzufolge geben Männer öfter an, über

Arbeit auch mit Mitarbeitenden zu sprechen, während Frauen in diesen Angelegenheiten häufiger mit Führungskräften zu kommunizieren. Mit ihren Kollegen und Kolleginnen thematisieren beide Genusgruppen in gleichem Maße arbeitsrelevante Fragen im direkten Gespräch (face-to-face), per Telefon oder E-Mail.

Ihre Karriere thematisieren Frauen bevorzugt in formalen Situationen

Die eigenen Karriereziele und -möglichkeiten werden eher in formalen Situationen thematisiert. Dies geschieht, so beschreiben es die quantitativen Daten, zudem in erster Linie mit den Vorgesetzten oder anderen Führungskräften und nicht mit KollegInnen.

Dabei scheinen Frauen eher als Männer den formalisierten Gesprächen mit ihren Vorgesetzten zu vertrauen, denen sie ja, wie schon festgestellt, auch eine größere Bedeutung für ihre Karriere beimessen. Auf die Frage nach den Gelegenheiten oder Situationen, in denen sie über Karrierechancen sprechen, gaben Frauen mehrheitlich formale Situationen an (56 Prozent der Frauen und 42 Prozent der Männer). Diese Zahlen lassen vermuten, dass Frauen eher auf dem offiziellen, formalen Weg versuchen, ihre Karriere voranzutreiben, während Männer auch noch auf andere Möglichkeiten, ihre Karrierechancen auszubauen, zurückgreifen. Es sind nämlich wiederum die Männer, die häufiger angeben, in Karrierefragen auch den direkten Kontakt zur Unternehmensleitung zu suchen (13 Prozent der Frauen, aber 23 Prozent der Männer).

Thematisierung von Karrierechancen

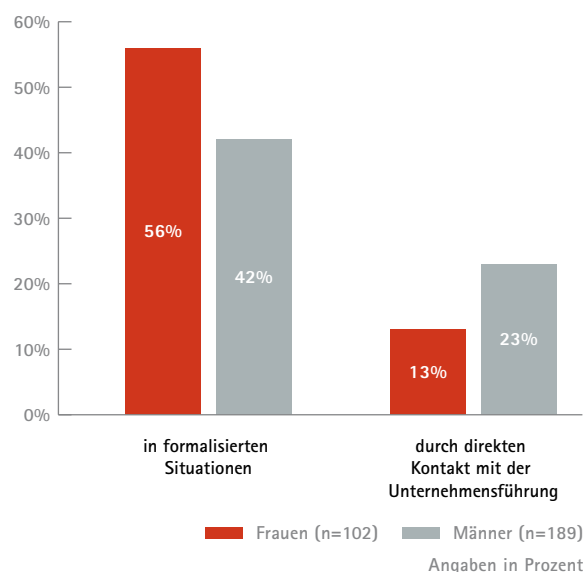


Abbildung 7

Die Aussagen der InterviewpartnerInnen bestätigen eine größere Bereitschaft der Männer, Hierarchieebenen zu überspringen: „Saubere Arbeit machen und sich nicht davor scheuen – also den Kontakt zum oberen Management – zum Management nicht



scheuen. (...). Das ist sicher ein Erfolgsfaktor, dass man sich nicht davor scheut, etwas nach oben zu kommunizieren [...] (3/5) – wohingegen Frauen in Karrierefragen doch vornehmlich ihrem bzw. ihrer direkten Vorgesetzten vertrauen: „Durch ein Einsetzen meiner Chefin hab' ich dann diese Möglichkeit bekommen, die Teamleitung zu machen.“ (2/1) "Ich war also so etwa ein Trainee, so würde man es heute nennen, wobei [...] ich sehr stark gefördert wurde von meinem damaligen Vorgesetzten [...]" (9/1) Die Frauen der Stichprobe, die in der Unternehmenshierarchie aufgestiegen sind, verfolgen offensichtlich diese Strategie ebenfalls: 83 Prozent der Aufsteigerinnen geben an, den Kontakt zu Entscheidungsträgern gesucht zu haben. Von denen, die zwar die Stelle gewechselt haben, dabei aber nicht aufgestiegen sind, stimmten lediglich 52 Prozent diesem Vorgehen zu.

Medien sind selbstverständlicher Bestandteil innerbetrieblicher Kommunikationsabläufe

Innerbetriebliche Kommunikation findet in den befragten Unternehmen in einer Kombination von computerbasierten Technologien, verschiedenen Formen des Telefons und direkter Kommunikation (face-to-face) in geplanter wie spontaner Form statt. Wobei der direkten, nicht medienvermittelten Kommunikation von den Befragten die größte Bedeutung, in quantitativer wie qualitativer Hinsicht, beigemessen wird. So gibt in der Selbstbeschreibung ihres Kommunikationsverhaltens gut die Hälfte der befragten Personen (54 Prozent) an, innerbetrieblich eher in direkten Gesprächen, in sogenannten Face-to-Face-Situationen zu kommunizieren.

Das Spektrum der eingesetzten Technologien wiederum reicht vom gewöhnlichen Telefon am Arbeitsplatz sowie dem Mobiltelefon über Instant-Messaging-Programme und Internettelefonie, der E-Mail bis hin zum Intranet und anderen Datenbanksystemen (wie bspw. Lotus Notes) sowie Technologien, welche die Zusammenarbeit in sogenannten Virtuellen Arbeitsgruppen ermöglichen. Darunter ist jedoch die E-Mail das eindeutig am meisten genutzte Kommunikationsmittel, gefolgt vom Telefon am Arbeitsplatz sowie an dritter Stelle dem Intranet bzw. dem Mobiltelefon. In den Interviews findet sich diese aus den quantitativen Daten ermittelte Aufzählung wieder: „Also Telefon, E-Mail, das ist es eigentlich hauptsächlich und wenn wir jetzt TelKos, Telefonkonferenzen dazu nehmen, dann ist es das Dritte.“ (1/9)

„Mail ist einfach eher das zeitferne Mittel und das was wirklich ganz wichtig ist und ganz spontan, das ist das Telefon. Also ich glaub', diese Standard-Mittel: Persönliches Reden, persönliches Treffen, Telefon,... sind natürlich unglaublich wichtig. Dazu kommen die neuen – aber das sind für mich keine neuen Medien – Mail oder ICQ.“ (2/10)

„Ja, also E-Mail, klar. Also, Internet, E-Mail, Telefon. Das war's dann schon im Großen und Ganzen.“ Nachfrage: „Und am häufigsten?“ „Telefon und E-Mail. Telefon, sag' ich mal, auf mich bezogen jetzt, häufiger noch Telefon als E-Mail. Aber E-Mail ist gang und gäbe, das ist klar, das gehört dazu.“ (5/8)

„Zentrale Medien sind natürlich elektronische Medien im Sinne von E-Mail, Telefon, ist jetzt nicht klassisches neues Medium, aber zum Beispiel das Thema Telefonkonferenzen spielt eine sehr wichtige Rolle. Intranet, also alles, was webbasierte oder auch Lotus Notes, datenbankbasierte Lösungen spielen eine sehr wichtige Rolle. Auch vor dem Hintergrund, sage ich mal, einer Regio-übergreifenden Zusammenarbeit.“ (11/14)

„Ich sag' halt, in meiner kleinen Position, ich sag, benutz' ich halt, weiß ich nicht, Telefon, Mobiltelefon, E-Mail, das sind einmal die.“ (8/5)

Häufig werden verschiedenen Medien kombiniert – in der Regel E-Mail und Telefon – um die Vorteile von Schriftlichkeit und Mündlichkeit auch in Situationen räumlicher Distanz zu verbinden.

„Es kann aber dennoch sein, dass ich im gleichen Atemzug anrufe und sage, du, ich hab' dir das jetzt geschickt, du hast das jetzt.“ (6/8)

„Aber entweder Telefon oder Fax oder besprichst dich kurz am Telefon und tust halt dann ein kurzes E-Mail nur, dass er auch was in der Hand hat.“ (8/6)

„Dort, wo es nicht möglich ist, je nach dem, wenn es eine diffizilere Geschichte ist, wo eher sozusagen der Dialog das Thema ist, telefonieren. Möglicherweise hinten nach dann noch irgendwelche Dinge im E-Mail festhalten und vorweg ein E-Mail schicken und nachher telefonieren, wie auch immer.“ (11/16)

„Also, ich habe z. B. monatlich eine E-Conference, wo auch also Folien, Powerpointfolien direkt für alle gezeigt werden, während man telefonisch zusammengeschaltet ist auf der ganzen Welt. Da habe ich mindestens eine. Dann habe ich mindestens eine, die nur Telefonkonferenz ist, wo dann Vorher/Nachher-Minutes ausgeschickt, also ‚Minutes‘, da hast du vorher die Agenda, dann auch die Minutes wo dann wieder Power Points, Excels und ich weiß nicht was, PDFs, -zig Dokumente mitgeschickt werden.“ (12/14)

Selektive Mediennutzung: Kommunikation findet besonders in arbeitsrelevanten Fragen medienvermittelt statt

Die Nutzung der zur Verfügung stehenden Technologien variiert erheblich je nach Themenfeld. Abgefragt worden sind „Arbeit – Inhaltliches wie Organisatorisches“, „Arbeitsbeziehungen bzw. -atmosphäre“, „eigene Karrierechancen“ und „Persönliches“.

Es wurde deutlich, dass Kommunikationstechnologien in erster Linie in der Kommunikation über Arbeitsinhalte und die Arbeitsorganisation zum Einsatz kommen. Zur Klärung arbeitsrelevanter Fragen bzw. zur Erledigung ihrer Arbeit greifen gut 90 Prozent der Befragten (94 Prozent der Frauen, 89 Prozent der Männer) auf die computerbasierte Vermittlung (E-Mail, Intranet) zurück. Neben dem Einsatz von E-Mail wird besonders häufig telefoniert.

Geht es um Arbeitsbeziehungen und arbeitsatmosphärische Fragen, so kommuniziert noch fast die Hälfte der Befragten (42 Prozent der Frauen, 46 Prozent der Männer) medienvermittelt. Um die persönlichen Karrierechancen abzuwägen, werden Medien vor allen Dingen von Männern genutzt: Deutlich mehr Männer (16 Prozent zu zehn Prozent) tauschen sich in dieser Frage auch per Telefon und via E-Mail aus. Frauen nutzen Medien dafür offenbar stärker für die nicht eindeutig arbeitsrelevante, persönliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens (34 Prozent der Frauen, 28 Prozent der Männer).

Mediennutzung nach Themen

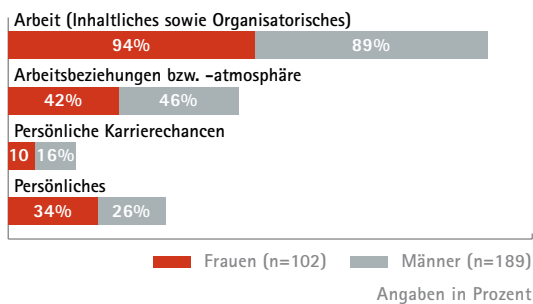


Abbildung 8

Werden die Modi (Mündlichkeit/Schriftlichkeit) der innerbetrieblichen Kommunikation unterschieden, so ist festzustellen, dass diese eindeutig mündlich, in direktem Gespräch oder aber Telefonat abläuft. Lediglich in arbeitsrelevanten Fragen wird häufig auch in schriftlicher Form (per E-Mail) kommuniziert – wobei wiederum ein deutlicher Unterschied je nach Kommunikationsinhalt besteht.

Qualitative Unterscheidung: Routinekommunikation erfolgt medienvermittelt, inhaltlich Komplexeres wird face-to-face kommuniziert

Kommen Kommunikationstechnologien in der Arbeitskommunikation (inhaltlich wie organisatorisch) zum Einsatz, so handelt es sich in der Regel um sogenannte Standard- oder Routinekommunikation, wie aus dem Interviewmaterial hervorgeht. „Es sind einfach unterschiedliche Arten der Kommunikation. Die wirklichen Details gehen dann natürlich, glaub' ich, verbal besser 'rüber – aber Standardanweisungen – Standardinformationen geht schon auch über Plattformen und Mail.“ (3/11)

„Andere Dinge, wo es um organisatorische Abwicklungen geht, dass irgendjemand etwas braucht oder Terminabsprachen, dafür halte ich E-Mail eigentlich für das Mittel der Verwaltung.“ (10/8)

Computerbasierte Technologien, insbesondere die E-Mail oder auch das Intranet, werden somit häufig zur Unterstützung (erste Kontaktaufnahme, Terminvereinbarungen, Verschicken notwendiger Dokumente) von direkter Kommunikation eingesetzt. Bei komplexeren Inhalten (Entscheidungen, Abstimmungen oder aber in Konfliktsituationen) wird nach Aussage der InterviewpartnerInnen eindeutig die direkte Kommunikation gesucht.

„Also ich würde schon sagen, dass vor allen Dingen organisatorische Dinge sehr gestrafft werden können durch den Einsatz von E-Mail und Intranet, dass aber wirklich die wichtigen Entscheidungsprozesse nach wie vor im Gespräch stattfinden.“ (10/11)

„Weil man einfach Dinge, die alltäglich laufen, relativ rasch über neue Medien abwickeln kann und sich wirklich dann punktuell zu den Themen zusammensetzt, die es wirklich persönlich zu besprechen gilt.“ (4/15)

Mediennutzung und Unternehmenshierarchie: Assistenz hauptsächlich medienvermittelt – Führung face-to-face

Die Angaben zur Mediennutzung variieren mit der jeweiligen Position der Befragten: Diejenigen, die in zuarbeitenden Positionen (Sachbearbeitung/Assistenz) beschäftigt sind, geben mehrheitlich (59 Prozent) an, hauptsächlich medienvermittelt zu kommunizieren, wohingegen die Befragten, die in hierarchisch höheren Positionen beschäftigt sind, mehrheitlich angeben (60 Prozent), häufiger in direkter Form zu kommunizieren. Vor allem in der Arbeitskommunikation steigt die Bedeutung der direkten Gespräche, sowohl in geplanten als auch in zufälligen Situationen, korrespondierend zur Position der befragten Personen: Für 87 Prozent der Führungskräfte ist das geplante Gespräch eine der wichtigsten Kommunikationsformen, wenn es um arbeitsrelevante Fragen geht, auf der ersten Hierarchieebene geben dies nur 67 Prozent der Befragten an.

Diese Angaben zum Mediennutzungsverhalten können darauf zurückgeführt werden, dass die Tätigkeiten auf den unteren Hierarchieebenen wesentlich stärker durch sogenannte Routinekommunikation geprägt sind. Für die Erledigung der hier anfallenden klar ablaufdefinierten Aufgaben und Tätigkeiten lassen sich Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnologien sinnvoll einsetzen, wie ein Interviewpartner feststellt:

„Welches Unterscheidungskriterium für die Mediennutzung? Ich verwende einfach sehr stark das Thema ‚Ist die Kommunikation eine Routinekommunikation?‘, also sprich, ‚Bewege ich mich schon in einem definierten Prozess?‘ Dann kann ich aus meiner persönlichen Einschätzung normalerweise sehr stark auf technische Medien gehen. Oder bewege ich mich in einem Freiraum, der erst noch definiert werden muss? Da ist aus meiner Einschätzung eher das Gewicht in der persönlichen Ansprache face-to-face, Telefon, was auch immer, und erst, sage ich mal, nur in irgendeiner Form informationsgebend, unterstützend, irgendwas Technisches.“ (11/23)

„Aber bei der Arbeit, Routinekommunikation ist aus meiner Sicht einfach dieses Thema ‚technische Kommunikation‘ einfach vom Volumen und von der, die, ist einfach die Bedeutung viel zentraler.“ (11/24)

Eine Konsequenz der technischen Abwicklung der sogenannten Standard- oder Routinekommunikation ist der seltenere Face-to-Face-Kontakt der Mitarbeitenden, wie bereits deutlich geworden ist (S. 2). Wer hauptsächlich medienvermittelt kommuniziert, bewegt sich weniger „im Haus“. Zudem verlangen Sekretariats- und Assistenzaufgaben als solche weniger räumliche Mobilität, da sie vergleichsweise seltener Besprechungen und Sitzungen vorsehen. Dass die Tätigkeitsprofile der hierarchisch niedrigeren Positionen weniger räumliche Mobilität vorsehen, wird vor allem an der unterschiedlichen Bedeutung des Mobiltelefons deutlich: lediglich verschwindende zwei Prozent der in zuarbeitenden Positionen (Sachbearbeitung/Assistenz) beschäftigten Personen geben an, in arbeitsrelevanter Kommunikation vornehmlich das Handy zu benutzen, wohingegen 17 Prozent der Führungskräfte das mobile Telefonieren als eine der wichtigsten Kommunikationsformen benennen.

Aber auch die je nach Position unterschiedliche Bewertung des sich in zufälligen Begegnungen ergebenden Gesprächs muss im Zusammenhang mit den verschiedenen Mobilitätsgraden betrachtet werden. Wenn lediglich 18 Prozent der Beschäftigten der ersten Hierarchieebene das zufällige Gespräch als eine wich-

tige Form ihrer Arbeitskommunikation angeben, von den Führungskräften aber immerhin 26 Prozent das zufällige Gespräch als wichtig für ihre Arbeit hervorheben, dann verweist diese Divergenz zum einen auf die selteneren Gelegenheiten der im Sekretariats- und Assistenzbereich Tätigen, überhaupt zufällige Gespräche zu führen. Zum anderen scheinen die Aufgaben, die dort zu erledigen sind, auch weniger Abstimmung und „Politik“ zu erfordern.

Hinzu kommt der Aspekt der Mitarbeiterführung, die, wie in den Interviews deutlich wird, aus direkter Kommunikation besteht bzw. bestehen sollte. Personen in einer Vorgesetztenposition beschreiben die große Bedeutung der Face-to-Face-Situationen in der Kommunikation mit den Mitarbeitenden, wie dieser Teamleiter: „Hatte natürlich auch Zeiten, wo ich sehr viel E-Mails geschrieben hab', wo man sich halt dann nur. Oder meistens wenn man die Zeit nicht hat, ja, dann muss man halt mit E-Mail oder mit Telefon das lösen. Aber jetzt versuch' ich immer mehr, in das face-to-face zu kommen, um eben den persönlichen Kontakt, das hat natürlich auch jetzt mit meiner Rolle zu tun, zu fördern, ja.“ (1/10)

Andere beklagen gar, dass Mitarbeitende das persönliche Gespräch nicht stärker von sich aus suchen: „Und manchmal auch sogar würd' ich mir wünschen, es würde von manchen Mitarbeitern noch stärker eingefordert werden, weil viele eher passiv werden, sich zurücklehnen, versuchen, alles nur noch dokumentiert zu machen und den persönlichen Draht verlieren auch mit der Ausrede, ja er hat ja eh nie Zeit. Es wird dann irgendwo auch sehr rasch als Problem nach oben zurück delegiert. So quasi, man erreicht ihn nicht. Er ist nur unterwegs – das... ja... Ich hab' hiermit nur negative Erfahrungen gemacht.“ (4/19)

Aus der Perspektive der Mitarbeitenden wiederum erscheinen die Vorgesetzten als viel beschäftigt und daher schwer zu erreichen. Folglich findet ein großer Teil der Kommunikation vermittelt über E-Mail statt, obwohl der persönliche Kontakt präferiert wird.

„Wenn das jetzt eher eine Führungsebene ist, also vielleicht eine Position darüber, sicher E-Mail, weil ich weiß, es ist schwieriger, jemanden zu erreichen.“ (13/13)

„Also Rücksprache, wenn's darum geht, welchen Weg man gehen soll, also es gibt zwei Alternativen und man hat im Hinterkopf eine oder man möchte sich versichern, dass die jetzt mitgetragen wird, würde ich immer versuchen, ein persönliches Gespräch zu finden. Dauert im Normalfall drei Minuten und dann ist man sich wieder klar. Und es kann unmittelbar eine Rückfrage erfolgen. Und es kann unmittelbar eine Meinung erfolgen vom Chef, von der Chefin. Leider ist es oft nicht möglich, aber ich finde eigentlich alle anderen Mittel eher unzulänglich. Meine zweite Wahl wäre Telefon, meine dritte wäre Mail, aber finde ich beide schon nicht zufrieden stellend.“ (2/15)

Die Kommunikation mit dem Vorgesetzten nimmt in der Darstellung der Interviewten nicht allein aus rein arbeitsrelevanten Gründen einen großen Stellenwert ein, sondern der/die Vorgesetzte bzw. das Arbeits- und Kommunikationsverhältnis mit dem/der jeweiligen Vorgesetzten wird zudem eindeutig als Karrierefaktor thematisiert, denn „das ist im Prinzip ja die erste Kontaktperson, die auch dann weiter vermittelt oder empfiehlt oder sagt, nein eher nicht. Also, das ist sicher eine der wichtigsten Positionen.“ (5/12)

„Entgrenzung“: Kommunikationstechnologien unterlaufen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Die zunehmende Auflösung der Grenzen zwischen Arbeitsort und Wohnort, zwischen Arbeitszeit und Freizeit, ist eine viel diskutierte Folge des nahezu flächendeckenden Einsatzes von Computern, computerbasierten Kommunikationstechnologien sowie Mobilfunk in Arbeitsorganisationen ebenso wie in Privathaushalten. Die Angaben der Stichprobe zur Frage der medienvermittelten „permanenten Erreichbarkeit“ weisen nach, dass die Grenzen zwischen Arbeitsort und Lebensraum sowie zwischen Arbeitszeit und Freizeit durchlässiger werden.

So gibt immerhin ein Viertel der Befragten (25 Prozent) an, immer bzw. oft den heimischen Computer auch beruflich zu nutzen, 31 Prozent tun dies manchmal und 44 Prozent selten oder nie. Von den Frauen arbeiten lediglich 17 Prozent auch zu Hause, 28 Prozent manchmal und gut die Hälfte (56 Prozent) selten oder nie. Von den Männern geben deutlich weniger an, selten oder nie zu Hause zu arbeiten (38 Prozent), immerhin ein Drittel (33 Prozent) tut dies manchmal und noch 28 Prozent immer oder oft.

Nutzen Sie Ihren heimischen Computer auch beruflich?

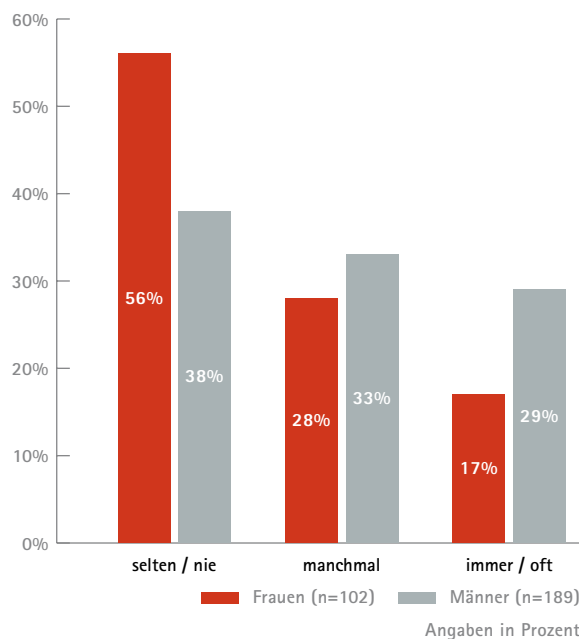


Abbildung 9

Dienstliche Telefonate während ihrer Freizeit führen 29 Prozent aller Befragten immer bzw. oft, 33 Prozent manchmal und 38 Prozent selten oder nie. Die befragten Frauen telefonieren jedoch deutlich seltener dienstlich in ihrer Freizeit als ihre Kollegen.

Führen Sie dienstliche Telefonate in Ihrer Freizeit?

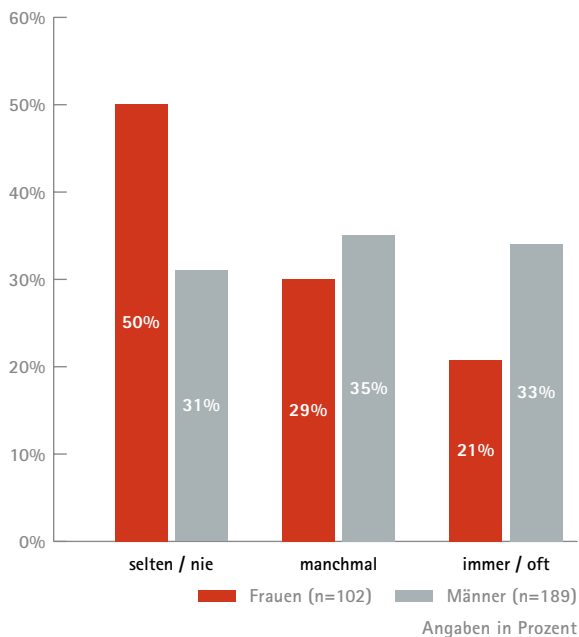


Abbildung 10

Es wird weiterhin deutlich, dass die Tendenz, „entgrenzt“ zu leben und zu arbeiten, mit der Position in der Unternehmenshierarchie korreliert. So nutzen 29 Prozent der Führungskräfte den Computer zu Hause immer bzw. oft auch beruflich – gegenüber 25 Prozent der Gesamtstichprobe bzw. 18 Prozent der Personen, die in Hierarchieebene 1 beschäftigt sind. Dienstliche Telefonate führen 39 Prozent der in oberen Hierarchieebenen Tätigen, während dies lediglich 29 Prozent der Gesamtstichprobe bzw. 13 Prozent der in Hierarchieebene 1 Beschäftigten angeben.

Der Zusammenhang zwischen Position und Grad der sogenannten „Entgrenzung“ expliziert weiterhin die zunächst festgestellten Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Erledigung dienstlicher Aufgaben am heimischen Computer bzw. während der Freizeit. Diese spiegeln einmal mehr die vertikale Segregation in den Unternehmen wider, denn die Angaben der Frauen und der Männer in Führungspositionen weichen wiederum kaum von einander ab. So geben 29 Prozent der Frauen in Führungspositionen an, immer bzw. oft den Computer zu Hause für Berufliches zu nutzen; 28 Prozent der in oberen Hierarchieebenen tätigen Männer tun dies ebenfalls immer bzw. oft. Dienstliche Telefonate während der Freizeit führen 38 Prozent der weiblichen Führungskräfte und 40 Prozent der Männer in vergleichbaren Positionen. Frauen wie Männer in Führungspositionen sind demzufolge gleichermaßen sogenannten Entgrenzungstendenzen unterworfen. Allerdings scheinen diese für die Männer dennoch mit einem Familienleben zu vereinbaren zu sein, wohingegen die Frauen vor der Entscheidung zwischen beruflichem Erfolg – was ein zunehmend „entgrenzteres“ Berufsleben impliziert – und Familie zu stehen scheinen (siehe Abschnitt zu den Lebensverhältnissen der Befragten).

Bewertung des Medieneinsatzes: mehrheitlich positive Einschätzung der Effekte

In der Bewertung des Einsatzes von Kommunikationstechnologien in innerbetrieblicher Kommunikation sind anhand der quantitativen Daten ebenfalls zwei typische und sehr konträre Antwortmuster (Medientypen) identifizierbar:

- Medientyp 1 (n=199, 72 Prozent) sieht positive Effekte.
- Medientyp 2 (n=77, 28 Prozent) bewertet den Einsatz eher negativ.

Die große Mehrheit der Stichprobe (72 Prozent) äußert sich positiv über den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien – und zwar sowohl was die Zusammenarbeit mit anderen als auch was die Erledigung der eigenen Arbeit betrifft. So geben die Angehörigen des Medientyps 1 an, dass aufgrund des Einsatzes von IuK-Technologien in der innerbetrieblichen Kommunikation die Zusammenarbeit entspannter werde, wohingegen die eher Ablehnenden oder Reservierten (Medientyp 2) die Zunahme von Stress angeben. Wird die eigene Arbeit für die einen überschaubarer, einfacher und weniger zeitaufwendig (Medientyp 1), so beschreiben die anderen die eigene Arbeit in Folge des Medieneinsatzes als komplexer, anstrengender und zeitaufwendiger (Medientyp 2).

Frauen wie Männer sind in beiden Fraktionen gleichermaßen vertreten. 75 Prozent der Frauen und 71 Prozent der Männer gehören dem Medientyp 1 an, der wie erwähnt immerhin drei Viertel der gesamten Stichprobe umfasst.

Zugehörigkeit zu Medientypen nach Geschlecht

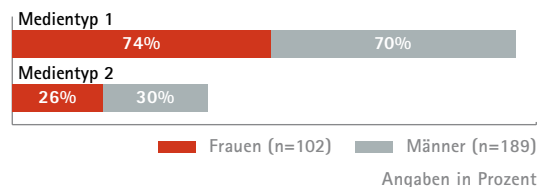


Abbildung 11

Erwartungsgemäß lässt sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der positiven Einschätzung der Kommunikationstechnologien und der Zugehörigkeit zu jüngeren Altersgruppen feststellen. Je höher das Alter und je länger die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, desto wahrscheinlicher gehört die betreffende Person der Gruppe der Medienkritischen an.

Zugehörigkeit zu Medientypen nach Alter

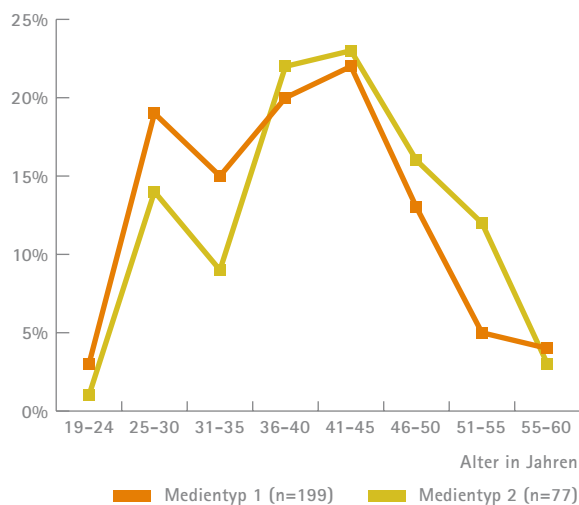


Abbildung 12

In den Interviews wird ebenfalls ein Zusammenhang zwischen dem Alter und der Art des Umgangs mit Kommunikationstechnologien hergestellt. „Also erstens einmal die Jüngeren, also vom Alter her jüngeren Mitarbeiterinnen und die, die erst kürzlich im Unternehmen sind, sind eher so auf, sind eher mit E-Mail unterwegs, und jetzt wirklich auch ganz kurz und knapp gehaltene E-Mails. Im Vergleich wieder zu anderen, zu älteren Mitarbeitern, die nur E-Mails, wenn sie schreiben, sehr ausformulieren, wie im Brief. Also da gibt's sehr wohl Unterschiede.“ (9/9)

Neben dem Alter werden hier zudem persönliche Vorlieben bzw. die „Persönlichkeit“ als Erklärungen für unterschiedliche Nutzungsweisen der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel angeführt. „Also man merkt schon, es gibt Mitarbeiter in meinem Team, die prinzipiell 'rüberkommen, anknöpfen und sagen, ich brauch' Sie drei Minuten. [...] Und andere gibt's, die würde ich nie sehen, wenn ich nicht 'rübergehe. Die prinzipiell das alles mit E-Mail machen.“ (6/9) „Ich glaub', das sind erst einmal persönliche Vorlieben und Neigungen. Aber ich glaube, es ist auch sowas wie ein Vertrauen in das System. Also da gibt's schon Menschen, denen das einfach nicht so angenehm ist, mit dem E-Mail zu arbeiten.“ (6/10)

„Und ja, sicher auch von der Persönlichkeit her habe ich die Erfahrung gemacht, also im Kontakt mit anderen Abteilungen, dass es einige gibt, natürlich, die, wo ich persönlich den Eindruck habe, sie sind unsicher. Das sind für mich eher die Leute, die lieber jetzt per E-Mail kommunizieren, als jetzt anzurufen oder persönlich vorbeizukommen. Also, da hab' ich die Erfahrung gemacht, die sind auch teilweise schwer zu erreichen per Telefon oder gar nicht, oder rufen nicht zurück, sondern schreiben dann lieber E-Mail. Weil, da kann man momentan unmittelbar nichts gefragt werden, da kann mir nichts passieren. Wenn da eine E-Mail zurückkommt, dann kann ich mir was überlegen und schreib' halt später wieder.“ (9/9)

Als medienvermittelte Kommunikation wird von den InterviewpartnerInnen hauptsächlich die computerbasierte, schriftliche

Kommunikation per E-Mail oder über das Intranet und andere Datenbanksysteme thematisiert. Das Telefon scheint in der Wahrnehmung der Befragten eine Sonderstellung zwischen dieser textbasierten und der nicht medial vermittelten, direkten mündlichen Kommunikation einzunehmen. Wobei es aufgrund von Mündlichkeit sowie der unmittelbarer Reaktionsmöglichkeit (Synchronität) näher an der direkten Kommunikation in Face-to-Face-Situationen zu liegen scheint. Allerdings werden Anrufe eher als Störungen und Unterbrechungen eigener Arbeitsabläufe wahrgenommen als persönliche Vorsprachen.

„Also ich habe nie, nie, nie ein Problem, wenn persönlich jemand bei mir überraschend auftaucht. Das stört nicht, das tun allerdings die wenigsten. Also außer es ist mein Chef natürlich. Was mich eher stört ist, wenn mich jemand anruft und sofort anfängt loszuplaudern und sozusagen davon ausgeht, ich habe ja eigentlich eh nichts anderes zu tun.“ (12/18)

Als großer Vorteil der computerbasierten, schriftlichen Lösungen wird die zeitliche Flexibilität genannt: „Ich mag Mails sehr gern, vor allem das Zeitungebundene.“ (2/10), sowie die Möglichkeit, Dokumente und umfangreiche Informationen zu übertragen. „Ich mag's z. B. ganz sicher nicht, wenn mich jemand am Telefon mit Fakten und Listen und Anforderungen und sonst was bombardiert, ich mein', sorry, dafür gibt's ein Mail, damit kann ich dann strukturiert arbeiten, was erzählt der mir jetzt da 'ne halbe Stunde irgendwas, was ich mir gar nicht merken kann, was ich gar nicht mitschreiben kann.“ (2/12)

Ein weiterer Vorteil besteht für die Befragten in der Möglichkeit der Dokumentation: Und manche haben gesagt, na warte mal per Mail, wenn ich es ablegen möchte, man hat es ja gespeichert, andererseits ist es ein Beweismittel, dass nicht ich umformuliert, also Beweis hört sich zu streng an, einfach um hinterher belegen zu können oder um diskutieren zu können, warum genau das jetzt gekommen ist.“ (13/15)

Als Nachteile werden das erhöhte Risiko von Missverständnissen oder die Möglichkeit des Verlusts wichtiger Informationen angeführt sowie die Tatsache, dass per E-Mail keine persönliche Nähe aufgebaut werden kann. Zudem wird die „falsche“ Nutzung beklagt, die zu überhöhtem E-Mail-Aufkommen führt und damit die ursprüngliche Rationalisierung der Arbeitsabläufe wieder zunichte macht.

Bei der E-Mail liege die Interpretation allein beim Empfänger und „da brauch'ts ja nicht viel, dass da irgendwas fehlinterpretiert wird“ (2/11), was wiederum das Risiko von Missverständnissen erhöht und von einer Interviewpartnerin gar als „Handicap“ beschrieben wird: „Also ich kommunizier' ganz gern auch über Mail – mit unterschiedlichen Hintergründen, da geht's halt eher dann um das Kompakte, nicht sofort Abzuarbeitende, eher sachliche. Oder das, wo man sich eher schwer tut, was zu transportieren, wo man vorher versucht, sich gut was zu überlegen, wobei natürlich immer des Handicap da ist, dass man überlegt: Wie interpretiert er das was ich da jetzt rein schreib'.“ (2/10)

„Also, ich meine, gerade beim E-Mail ist es jetzt gefährlich, dass man oft da etwas schreibt, es aber anders meint. Oder der es anders versteht.“ (13/16)

„Ganz einfach, weil ich darauf gekommen bin, dass es per E-Mail zu Missverständnissen kommen kann. Weil, wenn man die Person vor sich hat, kommuniziert man ganz einfach anders, als wenn man nur mit der Tastatur schreibt.“ (10/7)

Die E-Mail sei zudem nur geeignet, einfache Inhalte zu transportieren. Je komplexer die zu kommunizierenden Dinge sind, desto höher sei auch das Risiko von Informationsverlust aufgrund der medialen Vermittlung: „Naja, es kommt ganz drauf an, was das ist. Wenn das einfach klare Dinge sind, die sich durch Mail fassen lassen, dann genügt ein Mail. Die Gefahr ist halt immer, dass da Dinge drinnen stehen oder nicht drinnen stehen, die... wichtig sind, aber eben nicht da drinnen sind.“ (3/9)

Für die Erledigung der gemeinsamen Arbeit ist der persönliche Kontakt zu KollegInnen wie Vorgesetzten wichtig und muss hergestellt bzw. gepflegt werden. Allerdings ist dies in allein medienvermittelter Form schwer möglich. „Also wo man schon drauf aufpassen muss und das ist wirklich wichtig – dieser persönliche Kontakt. Also man muss ihn zumindest halt irgendwann einmal hergestellt haben. [...]. Jemanden getroffen zu haben und dann ein halbes Jahr weiter mit Mail und möglicherweise mit Mail und nur ganz, ganz wenigen Telefonaten zu arbeiten ist überhaupt kein Problem. Aber den ersten Kontakt überhaupt nie hergestellt zu haben persönlich, das finde ich sehr sehr schwierig.“ (2/14)

„Auf der anderen Seite, trotz der Entwicklung der neuen Medien, die man auch nutzt – also wir überlegen jetzt grade Podcasts, Weblogs, all diese Dinge mit einzubinden – darf trotzdem nie der persönliche Kontakt verloren gehen. Sowohl nach außen als auch intern. Da seh' ich oft ein bisschen die Gefahr, aber man soll sich trotzdem deshalb den neuen Medien nicht verschließen.“ (4/15)

Andersherum erleichtert persönliches Kennen wiederum die textbasierte Kommunikation in Situationen räumlicher und zeitlicher Distanz. „Es ist immer noch so, man kriegt trotz allem leichter was, wenn man jemanden kennt, das ist ganz klar. Man kann den anderen ganz anders einschätzen. Es wird auch das Mail dann ganz anders sein, wenn ich im Gefühl hab', was oder wer das Gegenüber jetzt eigentlich wirklich ist, kann ich viel zielgerichteter abholen, wenn ich weiß, das ist ein Mensch, der braucht seine Listen und Punkte und der andere ist halt ein Mensch, der braucht seine zwei, drei Sätze Intro übers Wetter oder was auch immer.“ (2/15)

Die Tatsache, dass in medienvermittelter Kommunikation, insbesondere in der textbasierten Kommunikation per Computer, wenig persönliche Nähe entsteht, ist gerade auch für das Verhältnis zu den Vorgesetzten von Relevanz. Hier spielt der sogenannte „gute Draht“ nicht nur für die Erledigung der Arbeit, sondern auch für das persönliche Fortkommen eine wichtige Rolle. Allerdings kann man diesen in medienvermittelten Arbeits- und Kommunikationsverhältnissen nicht aufbauen, wie eine Interviewpartnerin betont: „Kann man nicht aufbauen. Weil das hat einfach sehr viel damit zu tun auch, das persönliche Kennenlernen, das gegenseitige Vertrauen aufbauen. Also gerade in meiner gegenwärtigen Position ist das unumgänglich, ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Und das schafft man nicht per... Also ich kann hunderte Dinge dokumentiert übersenden, was ich nicht alles Tolles gemacht hab', das wird nie den Effekt haben, wenn man nicht den persönlichen Draht auch aufbaut.“ (4/18) Demzufolge suchen die Befragten, wenn immer es geht, den persönlichen Kontakt zu ihren Vorgesetzten. So geben 96 Prozent der Stichprobe an, mit Linienvorgesetzten und anderen Führungskräften am häufigsten in Face-to-Face-Situationen zu kommunizieren.

Das direkte Gespräch empfehlen die Interviewten ebenfalls in Konfliktsituationen. In angespannten, emotional aufgeladenen oder auch von den Sachverhalten her komplizierten Situationen

trägt die textbasierte Kommunikation per Computer nicht unbedingt zur Entschärfung bei, sondern erhöht vielmehr das Risiko weiterer Missverständnisse. Konflikte sind via E-Mail nicht zu lösen, so der Tenor, denn „man kann einfach auch gewissen Ärger nicht raus hören – oder verschiedene Dinge, die emotional auch vielleicht dort ablaufen, nicht rausfinden.“ (4/18) Daher wird hier gleichermaßen das Gespräch – wenigstens am Telefon, bestenfalls face-to-face, gesucht: „Wenn Probleme auftreten, ist es für mich ein Grundsatzthema, das nicht per E-Mail abzuwickeln, ja, sondern wirklich den Hörer in die Hand zu nehmen oder einen Termin auszumachen.“ (4/16) „Wenn es Diskussionen bei den Kollegen gibt, wie man etwas abhandelt und man merkt, dass es schon eher emotional wird, würd' ich nie eine Mail schreiben, ja.“ (2/11)

Alles in allem wird in den Interviews eine differenzierende Einschätzung deutlich: Technologien unterstützen und beschleunigen innerbetriebliche Kommunikationsabläufe, gleichzeitig birgt die Tatsache der Vermittlung auch Gefahren: „Also ich glaub', dass da vieles an Kommunikation verloren geht, obwohl vieles auf der anderen Seite unheimlich optimiert, beschleunigt, effizienter gestaltet wurde.“ (4/21)

Mediennutzung findet bewusst statt

An den differenzierten Aussagen der InterviewpartnerInnen über die von ihnen wahrgenommenen Vor- und Nachteile der verschiedenen IuK-Technologien, die in der innerbetrieblichen Kommunikation zum Einsatz kommen, wird deutlich, dass in den Unternehmen ein Bewusstsein für die Effekte medialer Vermittlung entstanden ist, dass sich in Medienwahlentscheidungen und einer überlegten Mediennutzung widerspiegelt. „Also es gibt auch E-Mails, die ich wieder lösche und nicht abschicke und zum Telefonhörer greife. Weil ich im E-Mail schreiben merke, dass es so kompliziert ist, wenn man das jetzt schreibt, und wenn ich den jetzt anrufe und das persönlich sag', wie ich das meine, dass es dann viel leichter geht und es weniger Konflikte oder Missverständnisse auslösen könnte.“ (6/7)

Die Mediennutzung wird nicht nur reflektiert, sondern die diversen zur Verfügung stehenden Technologien und Medien der Vermittlung werden durchaus auch strategisch eingesetzt:

„Und, wie es halt so in dem Bereich üblich ist, ist es oft nicht so eindeutig und man will sich oft nicht so festlegen und da hab' ich oft bewusst mir gedacht, ich schreib' jetzt keine E-Mail sondern mach das mündlich, weil ich will es nicht schwarz auf weiß hergeben, die Information. Also insofern schon bewusst halt eingesetzt.“ (9/10)

„Ansonsten versuche ich schon, relativ aufzupassen, ob das, was ich in der Kommunikation erreichen will, mit dem Medium zusammenpasst.“ (11/16)

Neben inhaltlichen Erwägungen stellt die verfügbare Zeit einen nicht zu umgehenden Faktor in der Wahl der jeweiligen Kommunikationsform dar: „Wenn ich mir die Effektivität anschau, grad wenn ich keine Zeit habe, wenn ich ressourcentechnisch ausgelastet bin, dann muss ich mir überlegen, ok, was dauert länger und wo kann ich quasi hier die Schere zwischen, ok, trotzdem noch präsent zu sein als Person und schnell den Inhalt vermitteln.“ (1/12)

„Gelebte Praxis ist, man versucht es zwar immer, aber sehr oft ist es natürlich so, dass auch durchaus wichtige Themen nicht

in einer persönlichen, sondern in einer medialen Kommunikation abgehandelt werden müssen, ja. Das ist einfach das Thema Zeit und Effizienz, was auch immer." (11/14)

Kommunikations- und Mediennutzungspraxis als Karrierefaktoren: Wer aufsteigt, kommuniziert face-to-face

Die sowohl technisch als auch strategisch kompetente Nutzung der jeweils zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel wird in den Interviews als eine Voraussetzung (unter anderen) angeführt, sich als KandidatIn für Führungsaufgaben zu empfehlen. „Ich denke mir, die Beherrschung oder der gezielte Umgang, der bewusste Umgang mit diesen Geschichten ist sicher wahrscheinlich [zögert]. Ich meine, ob man es macht oder nicht, die Frage, ob man, ist sicher auch ein Thema bei der Beurteilung, ob dieser Mensch karrierefähig ist oder nicht.“ (11/24) Der kompetente Umgang mit LuK-Technologien ist allerdings als eine notwendige und heutzutage selbstverständliche Qualifikationen für jegliche Tätigkeit in modernen, häufig global agierenden Unternehmen anzusehen. Dass „Computerkenntnisse“ auch von den Befragten zu den selbstverständlichen Kompetenzen gezählt werden, wird an deren nachgeordneter Bedeutung ablesbar. In der schriftlichen Befragung wird die sogenannte Kommunikationsfähigkeit als besonders wichtige karriererelevante Kompetenzen ausgewiesen, gefolgt von Teamfähigkeit und Führungsqualitäten. „Computerkenntnisse“ rangieren hier lediglich im Mittelfeld.

Das eigentliche Karriere Machen funktioniert nach Aussagen der Interviewten jedoch nicht in vermittelter Kommunikation, sondern setzt vielmehr das persönliche Auftreten voraus: „Ich denke, jetzt auf die Karriere oder Chancen bezogen, ist der persönliche Kontakt immer noch der förderlichste, als wie hier irgendwelche unpersönlichen Geschichten über Mail.“ (5/9) Sowohl für das Selbstmarketing als auch für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken stellt die Kommunikation in Face-to-Face-Situationen die Basis dar.

So ist nach Aussage einer Interviewten für das Herstellen und die Pflege von Kontakten „eher das direkte Gespräch ausschlaggebend, und dass man halt, ja, weiterempfohlen wird im Unternehmen. Also dieses typische Netzwerk, aber eigentlich das Netzwerk von Angesicht zu Angesicht.“ (10/10)

Und auch das Dokumentieren und medienvermittelte Verbreiten eigener Arbeitsergebnisse reicht nach Ansicht der InterviewpartnerInnen nicht aus, um auf sich und seine Leistungen aufmerksam zu machen: „Also ich kann hunderte Dinge dokumentiert übersenden, was ich nicht alles Tolles gemacht hab', das wird nie den Effekt haben, wenn man nicht den persönlichen Draht auch aufbaut.“ (4/18) „Ich meine, man muss im Prinzip jetzt, wenn man was gemacht hat, das verkaufen können. Man muss die Gelegenheit auch kriegen, dass man vielleicht nicht nur per E-Mail übermittelt, sondern dass man mal das bei einem persönlichen Gespräch unterstreicht oder dass man mal sieht, die Person, die das eigentlich gemacht hat. Ich glaub' eher, dann wird es auch leichter.“ (13/5)

Kommunikationsverhalten und Aufstieg

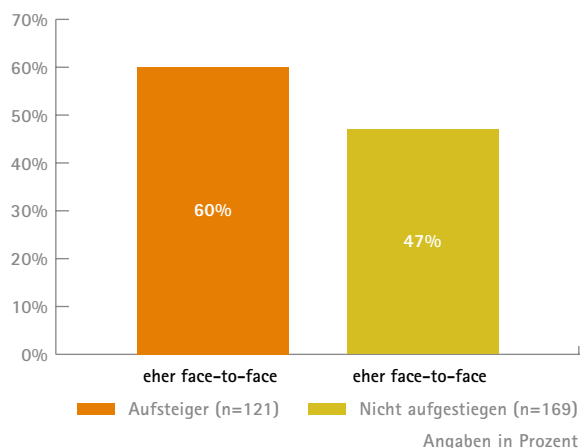


Abbildung 13

Die Aussage der InterviewpartnerInnen, dass Karriere „von Angesicht zu Angesicht“ gemacht wird, stimmt mit Ergebnissen der schriftlichen Befragung überein. Personen, in deren Berufsbiografie ein Stellenwechsel mit einem Aufstieg verbunden gewesen ist, kommunizieren mehrheitlich face-to-face (60 Prozent dieser Gruppe geben an, eher face-to-face denn medienvermittelt zu kommunizieren), wohingegen von denjenigen, die ihre Stelle zwar gewechselt haben, aber dabei nicht aufgestiegen sind, lediglich knapp die Hälfte (47 Prozent) angibt, (eher) face-to-face als medienvermittelt zu kommunizieren. Männer geben etwas häufiger als Frauen an, (vor allem) face-to-face zu kommunizieren, sind aber auch in der Gruppe der AufsteigerInnen stärker vertreten. Wer aufsteigt, kommuniziert also eher face-to-face.

Ausgeprägte Karriereorientierung und Medienaffinität fallen häufig zusammen

Von den oben identifizierten karriereorientierten und entsprechend engagierten Personen (Karrieretyp 1) äußern überproportional viele auch eine positive Einstellung gegenüber LuK-Technologien (Medientyp 1). Daher kann unterstellt werden, dass karriereambitionierte Personen Kommunikationstechnologien mit Offenheit begegnen.

Wir haben eine Personengruppe ermittelt, die sowohl karriereorientiert als auch Medien gegenüber positiv eingestellt ist (Schnittmenge aus Karrieretyp 1 und Medientyp 1). Diese Gruppe umfasst 54 Personen (19 Prozent der gesamten Stichprobe), davon 26 Frauen und 27 Männer.¹⁷⁷ Damit sind in dieser Personengruppe überdurchschnittlich viele Frauen vertreten: Während Frauen lediglich 35 Prozent der gesamten Stichprobe ausmachen, stellen sie die Hälfte dieser karriereorientierten und medienaffinen Personengruppe.

Diese besteht zudem maßgeblich aus jüngeren Personen, die 25- bis 35-Jährigen sind überproportional vertreten. Besteht die ge-

¹⁷⁷ Eine fehlende Angabe zum Geschlecht.

samte Stichprobe zur Hälfte aus bis zu 40-Jährigen (55 Prozent), so machen die unter 40-Jährigen in der Zusammensetzung der Gruppe immerhin zwei Drittel aus (67 Prozent).

Insbesondere die Frauen drücken den Altersdurchschnitt nach unten: 80 Prozent der Frauen sind unter 40 Jahre alt, von den Männern sind dies lediglich 56 Prozent. Deren Verteilung ist auch in diesem Punkt breiter gestreut:

Karriereorientierte und medienaffine Gruppe:
Alter nach Geschlecht

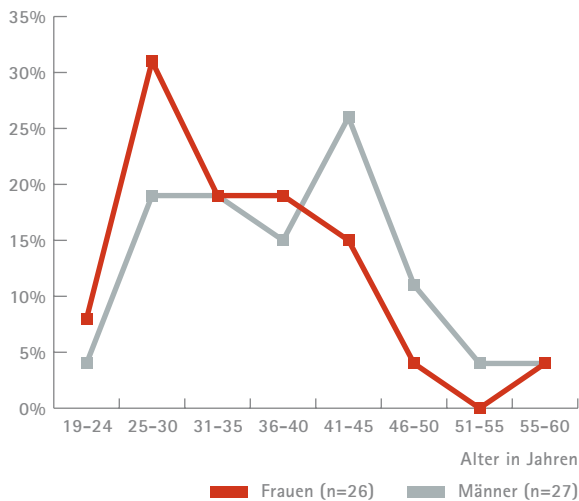


Abbildung 14

Die Frauen der karriereorientierten und medienaffinen Gruppe sind jedoch nicht nur wesentlich jünger als ihre Konkurrenten, sie sind auch erheblich besser ausgebildet und haben in der Mehrheit akademische Abschlüsse vorzuweisen. Von den Männern haben lediglich halb so viele erfolgreich studiert:

Karriereorientierte und medienaffine Gruppe:
akademischer Abschluss nach Geschlecht

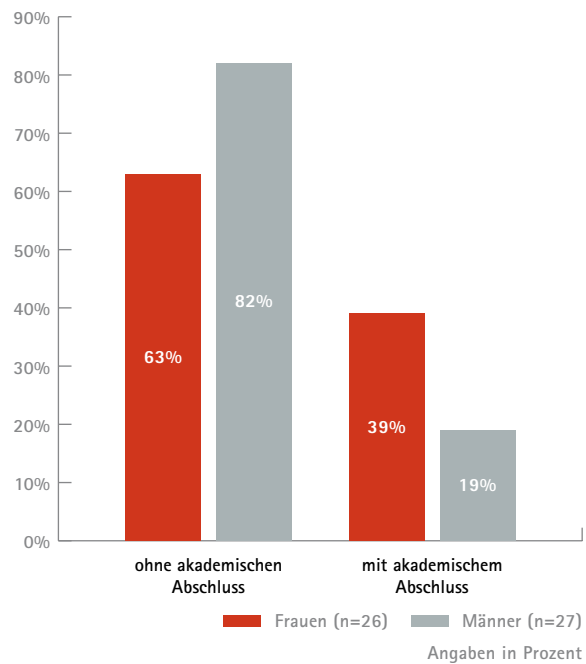


Abbildung 15

Mit der gesamten Stichprobe vergleichbar leben auch die Männer der identifizierten Gruppe karriereorientierter und medienaffiner Personen häufiger in einer Partnerschaft als die Frauen der Gruppe. In diesen Fällen sind sie auch häufiger verheiratet und haben eher Kinder.

Die meisten Mitglieder dieser Personengruppe sind relativ neu im Unternehmen, ein Viertel (23 Prozent) sogar erst maximal zwei Jahre. Zum Vergleich: Von der gesamten Stichprobe sind lediglich neun Prozent erst maximal zwei Jahre im Unternehmen.

Es fällt auf, dass es vor allem die Frauen der Gruppe sind, die noch nicht so lange bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt sind. Dennoch sind die identifizierten Karriereakteure mehrheitlich keine Berufsanfänger. Die Mehrheit ist mindestens sieben Jahre bzw. sogar mehr als zwölf Jahre berufstätig. Der überwiegende Teil der karriereorientierten Personen ist jedoch (noch) in Positionen ohne Führungsverantwortung tätig, was mit der kurzen Zeit im Unternehmen in Zusammenhang stehen kann. Immerhin zwei Drittel der identifizierten Karriereakteure sind Personen ohne Führungsverantwortung, das Verhältnis von Frauen und Männern ist in diesem Punkt ausgeglichen. Ein gutes Drittel der Männer arbeitet im Vertrieb (37 Prozent). Betrachtet man die gesamte Gruppe, so machen die im Vertrieb Tätigen immer noch ein knappes Drittel (28 Prozent) aus.

Karriereambitionen und positives Selbstverhältnis

Im Vergleich zur gesamten Stichprobe zeigen sich deutliche Unterschiede im karriererelevanten Verhalten: Angehörige dieser



Gruppe sind eindeutig leistungsbereit und engagiert und gleichermaßen bemüht, ihre Leistungen sowie ihre Person sichtbar zu machen, indem sie beispielsweise Präsenz in Besprechungen und Sitzungen durch häufige Beiträge zeigen oder aber aktiv am Sozialleben im Unternehmen teilnehmen. Sie bemühen sich zudem dezidiert um gute Arbeitsbeziehungen und Kontakte.

Insbesondere in zwei Punkten unterscheiden sie sich von der gesamten Stichprobe: Zum einen setzen die identifizierten Karriereakteure auf Bekanntheit und gute Kontakte und sehen vor allem auch die Teilnahme am Sozialleben im Unternehmen als überaus karriererelevant an – im Unterschied zur gesamten Stichprobe, hier rangiert das Sozialleben im Mittelfeld (100 Prozent Zustimmung vs. 68 Prozent Zustimmung).

Zum anderen bewerten sie ihre momentane Stelle deutlich positiver als die gesamte Stichprobe und gehen eher von Aufstiegsmöglichkeiten aus (56 Prozent Zustimmung vs. 39 Prozent Zustimmung). Hier besteht die Frage, ob karriereambitionierte Personen auch eher in aufstiegs offenen Positionen arbeiten oder ob sie schlichtweg eher an ihren Aufstieg bzw. ihre Möglichkeiten glauben als die Mehrheit der Befragten. Ihre generell deutlich positivere Bewertung der momentanen Stellung legt nahe, dass sie eine positivere Einstellung sowohl den eigenen Fähigkeiten als auch den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gegenüber haben.

Hohe Kommunikationsaktivität und überwiegende Face-to-Face-Praxis

Die Angehörigen der karriereorientierten und medienaffinen Personengruppe kommunizieren vergleichsweise mehr bzw. häufiger als die gesamte Stichprobe. Offenbar ist ihnen bewusst, dass Kommunikation karriererelevant ist und maßgeblich zum effizienten Selbstmarketing beiträgt. Anhand der Selbstbeschreibung des Kommunikationsverhaltens wird auch deutlich, dass sie – trotz ihrer überaus positiven Einstellung zu Kommunikationstechnologien – eher als die gesamte Stichprobe das direkte Gespräch von Angesicht zu Angesicht bevorzugen und dabei auch etwas mehr als die gesamte Stichprobe spontan zufällige Gelegenheiten nutzen.

In ihrer Einschätzung der Wirkung des Technik-Einsatzes in innerbetrieblicher Kommunikation, bezogen auf die Erledigung der eigenen Arbeit und auch auf die Zusammenarbeit mit anderen, sind die Angehörigen dieser Gruppe positiver eingestellt als die Gesamtstichprobe: Die Zusammenarbeit mit anderen werde eher entspannter – die Gesamtstichprobe war diesbezüglich unentschieden. Ebenso werde die eigene Arbeit einfacher – auch hier war die Gesamtstichprobe im Urteil unentschieden. Und die eigene Arbeit sei dank der IuK-Technologien schneller zu erledigen – in diesem Punkt lieferte die Gesamtstichprobe ebenfalls keine eindeutige Antwort.

Zwischenfazit

Obwohl Kommunikationstechnologien sowie Daten- und Informationsverarbeitungssysteme mittlerweile flächendeckend eingesetzt werden und sich eine gewisse Routine in der Nutzung dieser Technologien entwickelt hat, findet dennoch ein großer Teil der innerbetrieblichen Kommunikation in Face-to-Face-Situationen oder zumindest in mündlicher Form (direktes Gespräch sowie Telefon) statt. Es ist in erster Linie die in ihrem Umfang

stetig zunehmende arbeitsrelevante Kommunikation, die technisch vermittelt und/oder unterstützt durch Datenbanksysteme abläuft. In anderen Themenfeldern ziehen die Befragten das direkte Gespräch vor.

Im Feld der arbeitsrelevanten Kommunikation wird weiterhin zwischen sogenannter Routinekommunikation und der Klärung bzw. Übermittlung komplexerer Fragen unterschieden. Diese anhand des Interviewmaterials erschlossene qualitative Unterscheidung spiegelt sich in den Angaben zur Mediennutzung aus der schriftlichen Befragung wider. Hier geben vor allem Beschäftigte in unteren Hierarchieebenen an, in arbeitsrelevanten Fragen häufig medienvermittelt zu kommunizieren. Je höher die Position der Befragten in der Unternehmenshierarchie, desto geringer ist offensichtlich das Aufkommen an medienvermittelter Kommunikation. Allerdings sind Personen in Führungspositionen wiederum stärker von sogenannten Entgrenzungstendenzen betroffen, die mit der Entwicklung und dem Einsatz von Kommunikationstechnologien und Computern in Unternehmen sowie in Privathaushalten in Verbindung stehen.

Die Mehrheit der Stichprobe schätzt den Einsatz von IuK-Technologien in innerbetrieblicher Kommunikation und bewertet deren Effekte für die eigene Arbeit sowie die Zusammenarbeit mit anderen positiv. Aus den in den Interviews beschriebenen Erfahrungen und geäußerten Einschätzungen der jeweils zur Verfügung stehenden Kommunikationstechnologien ist zu schließen, dass sich in Unternehmen mittlerweile Nutzungsroutinen entwickelt haben, Anwendungsregeln etabliert sind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich durchaus der Effekte technischer Vermittlung in Kommunikationsprozessen bewusst sind – und diese auch in karrierestrategischer Hinsicht reflektieren. Denn die technisch vermittelte Kommunikation wird sowohl für die Vermittlung und Darstellung der eigenen Arbeitsergebnisse und Leistungen als auch für die notwendige Vernetzung im Unternehmen als ungeeigneter bzw. nicht ausreichender Weg beschrieben. Karriere wird demzufolge nach wie vor „von Angesicht zu Angesicht“ gemacht, was sich im Kommunikationsverhalten der AufsteigerInnen wie auch der besonders karriereambitionierten Personen der Stichprobe widerspiegelt: Beide geben mehrheitlich an, häufiger in Face-to-Face-Situationen denn medienvermittelt zu kommunizieren.

7.1 Wandel und Beständigkeit

Die vorliegenden Ergebnisse spiegeln die mit der Reorganisation von Arbeit einhergehenden Veränderungen der Arbeits- und Karriererealitäten in Unternehmen wider: Zum einen sind aufgrund von andauernden Umstrukturierungen Karrieren nicht mehr planbar bzw. keine Selbstläufer mehr, sondern sie müssen aktiv und flexibel im Umgang mit den sich bietenden Chancen gestaltet werden. Zum anderen haben Informatisierung und technische Vermittlung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen die Arbeitsabläufe verändert: Vor allem ausführende Tätigkeiten und Routinehandlungen werden in der Regel technisch vermittelt vollzogen. Gleichzeitig hat sich die Kommunikationsdichte in allen Arbeitsbereichen und hierarchischen Positionen dramatisch erhöht. Arbeit und Kommunikation lassen sich folglich auch in den untersuchten österreichischen Unternehmen nicht mehr eindeutig voneinander abgrenzen, viele Befragte beschreiben Kommunikation und Arbeit gar als ein und denselben Vorgang.

Die Anforderung verstärkter Selbstrationalisierung, die der erhöhte Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt sowie die Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen¹⁷⁹ ebenso wie innerorganisationale Umstrukturierungen an die Beschäftigten stellen, wird von den TeilnehmerInnen der Studie erkannt und angenommen:

„Man darf nicht warten, dass einem etwas zukommt. Es ist nicht nur bei uns im Unternehmen so, ich glaub', dass das generell heute so ist, dass man sich schon ganz gezielt auch für seinen Weg einsetzen muss, und auch sehr viel tun muss dafür.“ (4/13)

Im Sinne des „Arbeitskraftunternehmers“ von Voß und Pongratz übernehmen die Befragten konsequent die Verantwortung für die Aufrechterhaltung ihrer Leistungsfähigkeit, bspw. durch arbeitsbegleitende Studien oder Fortbildungen, und sorgen für die möglichst öffentlichkeitswirksame Darstellung ihrer Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung, um auf diesem Weg die eigene Position zu sichern bzw. auszubauen.¹⁷⁹ Nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ (3/5) kommt der kommunikativen Inszenierung der eigenen Person dabei ein hoher Stellenwert zu.¹⁸⁰ Neben dem aktiven Selbstmarketing, das sowohl die Darstellung erbrachter Leistungen, aber mehr noch das In-Szene-Setzen von Engagement und Persönlichkeit umfasst (Stichwort *Impression Management*), weisen unsere qualitativen wie quantitativen Daten das gezielte Netzwerken und die deutliche Äußerung von Karriereambitionen und -zielen als besonders karriererelevantes Verhalten nach. Obwohl die Frauen und Männer unserer Stichprobe die gleichen Verhaltensweisen für karriererelevant und erfolgversprechend halten und offensichtlich auch ähnliche Strategien verfolgen, unterscheiden sich ihre Karrierepfade doch erheblich:

¹⁷⁹ Die in den Interviews deutliche Betonung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation weist darauf hin, dass sich die Karriererealitäten in den Unternehmen bereits in Richtung der sogenannten „Neuen Karrieren“ verändert haben (vgl. Langer 2004, Runia 2003, Sattelberger 1997). Karrieren scheinen sich auch in den von uns untersuchten Unternehmen immer weniger in Form geradliniger Laufbahnen zu entwickeln, sondern sind auch hier zu Projekten mit offenem Ausgang geworden, die dauerndes Engagement und flexibles Reagieren auf sich verändernde Vorgaben wie Anforderungen bedeuten.

¹⁸⁰ Damit bestätigen unsere Daten Befunde von Mayrhofer, Meyer und Steyrer, die ebenfalls die gewachsene Bedeutung der aktiven Darstellung von Arbeitsleistung und Persönlichkeit nachweisen und diese sogar für wichtiger als sogenanntes Networking halten (Mayrhofer/Meyer/Steyrer 2005).

Diskussion der Ergebnisse



Männer bewegen sich mobiler in der Unternehmenshierarchie als ihre Kolleginnen und steigen nicht nur erheblich häufiger, sondern auch deutlich schneller auf. Dies ist insofern äußerst bemerkenswert, weil die von uns befragten Frauen nicht nur eindeutig besser ausgebildet sind. Auch äußern sie im Vergleich zur Gruppe ihrer Kollegen überproportional häufig ausgeprägte Karriereambitionen.

Dieser Befund zeigt bereits auf den ersten Blick, dass Reorganisationsprozesse die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in den Unternehmen offenbar nicht erfassen, denn nach wie vor sind segregierte Strukturen Realität: Trotz ausgeprägter Karriereambitionen und trotz eindeutig höherer Bildungsabschlüsse¹⁸¹ – immerhin die Hälfte (48 Prozent) der Frauen der Stichprobe hat ein Studium abgeschlossen, gegenüber lediglich einem Drittel (33 Prozent) der Männer – arbeiten drei Viertel der gut qualifizierten Frauen in Positionen ohne Führungsverantwortung. Dahingegen besetzt knapp die Hälfte (45 Prozent) der häufig schlechter ausgebildeten Männer Führungspositionen.¹⁸²

Einer der Gründe für die anhaltende Benachteiligung von Frauen im Spiel um Macht, Einfluss und Positionen in der Chefetage wird in den vorliegenden Ergebnissen überaus deutlich – und ist auch aus der Literatur bereits hinlänglich bekannt: Die einseitige Vereinbarkeitsproblematik zulasten der Frauen führt dazu, dass diese, vor allem wenn sie ein traditionelles Geschlechterarrangement leben, nicht über vergleichbare zeitliche Ressourcen wie ihre Kollegen verfügen und daher nicht in gleichem Maße an den innerorganisationalen Machtspielen teilhaben (können). Unsere Befunde, dass a) Männer stärker in Familienstrukturen eingebunden sind als Frauen und dass sich b) die Tendenz, dass Frauen seltener verheiratet sind und vor allem seltener und weniger Kinder haben, in den oberen Hierarchieebenen verstärkt, sind in dieser Form ebenso in anderen Erhebungen festgestellt worden (vgl. Diem-Wille/Ziegler 1999, Krüger 1995, 2001, Tölke 1998) und korrespondieren zudem mit offiziellen statistischen Daten: Europaweit liegt die Beschäftigungsquote von Frauen mit Kindern um 15 Prozent unter der von Frauen ohne Kinder. Bei Männern mit Kindern hingegen liegt diese Quote um sechs Prozent höher als bei Männern ohne Kinder (vgl. Kommission der EG 2007). Für Österreich weisen die Statistiken sogar eine radikale Abnahme der Vollzeitbeschäftigung von Frauen nach, wenn diese ein Kind bekommen. Immerhin sind 71,7 Prozent der Frauen ohne Kinder vollzeitbeschäftigt gegenüber 42,5 Prozent der Mütter. Demgegenüber steigt der Anteil an teilzeitbeschäftigten Müttern auf immerhin 57,5 Prozent. Bei Männern ändern ein oder zwei Kinder unter sieben Jahren im Haushalt eher wenig an der Arbeitszeit, sodass bei ihnen die Existenz von Kindern in der Regel mit der Vollbeschäftigung einhergeht (vgl. Dörfler 2004).

Wirken Partnerschaft und Ehe sowie Elternschaft bei Männern offenbar geradezu karrierefördernd, so ist die Situation bei Frauen ambivalent. Auch sie scheinen von der Lebensform Ehe zu profi-

tieren, offensichtlich jedoch nur so lange, wie in der Verbindung keine Kinder existieren. Denn in den Führungsetagen der von uns untersuchten Unternehmen sind kaum noch Mütter zu finden. Auch die in der Literatur ebenso wie in der öffentlichen Diskussion konstatierte Zunahme sogenannter aktiver oder neuer Väter können wir anhand unserer Daten nicht belegen: In den von uns untersuchten österreichischen Unternehmen scheint es nach wie vor Realität zu sein, dass Familie für Frauen eine Karrierebremse, für Männer dagegen einen Karriereanschub bedeutet.

Bekanntermaßen stellt jedoch die ungleiche Verteilung von Haus- und Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern lediglich *einen* ungleichheitsstiftenden Faktor dar, der allerdings von Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft gerne als die einzige Ursache für das Fehlen von Frauen in den Führungsetagen ausgewiesen wird. Werden dahingegen Top-Managerinnen befragt, so klingt das ganz anders. Die männerdominierte Kultur am Arbeitsplatz sei das oberste Karrierehindernis für ambitionierte Frauen, heißt es aus der Perspektive weiblicher Führungskräfte (vgl. BMGF/Fuchshuber 2006: 142).

Innerhalb von Arbeitsorganisationen sorgen komplexe Prozesse der Geschlechtertrennung und Hierarchisierung (Strukturierung) bei gleichzeitiger symbolischer Zuordnung von Arbeit und Geschlecht (Codierung) für die Aufrechterhaltung der unterschiedlichen Positionierung der Genusgruppen. Die Frauen- und Geschlechterforschung hat diese Prozesse der Trennung und Analogiebildung zwischen Tätigkeiten und „Geschlecht“ innerhalb von Organisationen und den so entstehenden Kreislauf wechselseitiger Bestätigung, der es bspw. „selbstverständlich“ werden lässt, dass Männer als Ingenieure in leitenden Funktionen arbeiten, da die Tätigkeiten von Ingenieuren in der Forschung und Entwicklung ja auch als eindeutig „männlich“ erscheinen, bereits ausführlich beschrieben. Die gegenwärtigen Reorganisationsprozesse scheinen sich mit diesen Segregations- und Vergeschlechtlichungsprozessen in je spezifischer Weise zu verbinden. Ob und inwiefern diese Verbindung zur „Erosion oder Reproduktion“ (Gildemeister/Wetterer 2007) geschlechtlicher Differenzierung und Hierarchisierung beiträgt, ist in der Forschung eine viel diskutierte Frage.¹⁸³ Empirisch begründet wird diese Frage gegenwärtig mit einem „sowohl als auch“ beantwortet und es werden verschiedene Ungleichzeitigkeiten beschrieben wie bspw. die Annäherung der Karrierewege von Frauen und Männern bei gleichzeitiger Überrepräsentanz von Frauen in „Sackgassen-Bereichen“ (Halford/Witz/Savage 1997) oder aber die zunehmende Differenzierung und soziale Polarisierung innerhalb der weiblichen Genusgruppe: Für qualifizierte Frauen eröffnen sich zum Teil neue Karrierechancen, während weniger gut ausgebildete oder aber Familienarbeit leistende Frauen in eben jene „Sackgassen“ abgedrängt werden, die geringe Entlohnung und vielfach mangelnde soziale Sicherung bedeuten (Lohr/Nickel 2005). Einen wichtigen Impuls zu der Debatte in der deutschsprachigen Forschung lieferten ebenfalls Bettina Heintz und Eva Nadai mit ihrer These der „De-Institutionalisierung der Geschlechterdifferenz“: die Institutionen, die den Fortbestand der Differenzierung

¹⁸¹ Dass das Ausmaß der geschlechtlichen Segregation nicht in dem Maße abnimmt, wie sich Qualifikationsniveaus, aber auch Erwerbsmuster zwischen den Geschlechtern angleichen, ist bereits mehrfach gezeigt worden (siehe z. B. Heintz/Nadai/Fischer 1997, Rabe-Kleberg 1990).

¹⁸² Dem Gleichstellungsbericht der EU-Kommission zu Folge ist der Anteil an weiblichen Führungskräften in Österreich seit Beginn des Jahrtausends sogar gesunken – was unsere Beobachtung von nach wie vor stark geschlechtsspezifisch segregierten Strukturen in österreichischen Unternehmen mehr als bestätigt. Zur differentiellen Inklusion von Frauen und Männern in Organisationen siehe weiterführend Goldmann (1999), Gottschall (1990) und Regenhart (1997).

¹⁸³ Siehe z. B. Allmendinger/Podsiadlowski 2001, Krumpholz 2004, Pasero/Prid-dat 2004, Rastetter 1994). Für die Konzeptualisierung von Geschlecht als Kategorie sozialer Strukturierung sowie symbolischer Codierung in Organisationen siehe grundlegend Acker (1992, 1997). Zum Zusammenspiel von struktureller und symbolischer Ebene im Handlungszusammenhang Organisation und der sich darüber vollziehenden Aufrechterhaltung von geschlechtlicher Segregation und Hierarchisierung siehe im Kapitel „Karriere“ den Abschnitt zu den organisationalen Bedingungen.

der Geschlechter in direkter oder indirekter Weise gewährleisten, verlieren an Stabilität und die Geschlechterdifferenz damit ihren überindividuellen, quasi „naturhaften“ Faktizitätscharakter. Die Aufrechterhaltung der Geschlechterungleichheit ist daher begründungsbedürftig geworden und in zunehmendem Maße von kontextspezifischen Bedingungen abhängig (vgl. Heintz 2001).¹⁸⁴

Inwiefern allerdings der Einsatz von IuK-Technologien und die sich damit verändernden Kommunikationsformen und Arbeitsabläufe zur Destabilisierung oder aber zu einer Reorganisation der hierarchischen Geschlechterverhältnisse in Organisationen beitragen, ist bislang noch nicht gefragt und empirisch überprüft worden.

7.2 Technisch vermittelt kommunizieren und arbeiten

In allen untersuchten Unternehmen sind IuK-Technologien Standard und werden von den Akteuren zu innerbetrieblichen Kommunikationszwecken in selbstverständlicher Weise und häufig in Kombination genutzt. Das Spektrum der eingesetzten Technologien reicht vom gewöhnlichen Telefon am Arbeitsplatz über die E-Mail bis hin zu computerbasierten zentralisierten Datenbank- und Datenmanagementsystemen. Allerdings variiert die Nutzungspraxis der Akteure erheblich in Abhängigkeit von deren Position und Tätigkeitsprofil sowie in Abhängigkeit vom Themenfeld (abgefragt worden sind „Arbeit – Inhaltliches wie Organisatorisches“, „Arbeitsbeziehungen“, „eigene Karrierechancen“ sowie „Persönliches“).

Bezüglich der Mediennutzung in der Unternehmenshierarchie ist festzustellen, dass die direkte, nicht vermittelte Kommunikation mit zunehmender Hierarchieebene wichtiger wird. Diejenigen, die in zuarbeitenden Positionen (Sachbearbeitung/Assistenz) beschäftigt sind, geben mehrheitlich (59 Prozent) an, hauptsächlich medienvermittelt zu kommunizieren, wohingegen die Befragten, die in hierarchisch höheren Positionen beschäftigt sind, mehrheitlich angeben (60 Prozent), eher in direkter Form zu kommunizieren. Vor allem in der Arbeitskommunikation steigt die Bedeutung der direkten Gespräche, sowohl in geplanten als auch in zufälligen Situationen, korrespondierend zur Position der befragten Personen: Für den Großteil der Führungskräfte (87 Prozent) ist das geplante Gespräch eine der wichtigsten Kommunikationsformen, wenn es um arbeitsrelevante Fragen geht, auf der ersten Hierarchieebene geben dies nur 67 Prozent der Befragten an.

In diesem Punkt decken sich die vorliegenden Ergebnisse wiederum mit Befunden aus der einschlägigen Literatur: Bekanntermaßen hat die Zeit, die Manager mit Face-to-Face-Kommunikation verbringen durch die flächendeckende Einführung von IuK-Technologien nicht abgenommen, vielmehr führte die Informatisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen auf dieser Ebene (und nicht nur dort) zu einer insgesamt höheren Kommunikationsdichte (Pribilla/Reichwald/Goecke 1996). Darüber hinaus ist bei Führungskräften ein eher passiver Nutzungsstil der E-Mail zu beobachten: Sie lassen sich informieren, ohne unbedingt zu reagieren. Folglich erhalten Führungskräfte deutlich

mehr E-Mails als sie selbst versenden (vgl. Jäckel 2008).

Die weiterhin festgestellte Abhängigkeit der Mediennutzung vom Themenfeld korrespondiert mit der Nutzung je nach Position und entsprechendem Tätigkeitsprofil. Auf technische Vermittlung wird in erster Linie in arbeitsrelevanten Fragen zurückgegriffen. IuK-Technologien üben in diesem Fall vor allem eine unterstützende Funktion (erste Kontaktaufnahme, Terminvereinbarungen, Verschicken notwendiger Dokumente bzw. Ablegen derselben) aus. Aus dem Interviewmaterial geht hervor, dass es sich dabei in der Regel um sogenannte Standard- oder Routinekommunikation handelt. Diese standardisierte Form der Kommunikationsarbeit ist typisch für Assistenz- bzw. zuarbeitende Funktionen. Bei komplexeren Inhalten (Entscheidungen, Abstimmungen oder aber in Konfliktsituationen) setzen die Interviewten hingegen eindeutig auf die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Insbesondere die konkrete Zusammenarbeit wird in direkter Form vollzogen und Führungsaufgaben werden ebenfalls vorrangig in direkter Form ausgeübt.

Die von den Interviewten vorgenommene qualitative Unterscheidung von Routinekommunikation und komplexen Inhalten verweist auf das eingeschränkte Rationalisierungspotential von IuK-Technologien, deren Einsatz erwiesenermaßen nur in bestimmten Arbeitsabläufen sinnvoll ist. So ist aus der Techniksoziologie hinlänglich bekannt, dass der Computer lediglich für solche Arbeitsaufgaben offen ist „die sich durch Übersetzung in entsprechende formale Symbolsysteme erfassen lassen.“ Das heißt, die „[...] technische Integration setzt Formalisierung voraus.“ (Rammert 1993: 268f.) Es handelt sich also um bereits standardisierte Abläufe, in denen Handlungen immer wieder nach dem gleichen Muster vollzogen werden. Ein Interviewter spricht hier von „definierten Prozessen“ (11); eine Interviewte gibt wiederum an, dass vor allem organisatorische Dinge „gestrafft“ werden können (10).

Die Unterscheidung von Routinekommunikation und komplexen Inhalten kommt auch der analytischen Abgrenzung von Tätigkeitsprofilen von Kleemann sehr nahe: Unter den Bedingungen der Informatisierung, so Kleemann, ist die starke Polarisierung von Tätigkeiten mit ausführendem Charakter auf der einen und Tätigkeiten mit strukturierendem bzw. gestaltendem Charakter auf der anderen Seite zu konstatieren (vgl. Kleemann 2000: 4f.). Bei den ausführenden Tätigkeiten sind einzelne Arbeitsschritte durch Verfahrensvorschriften genau vorgegeben. Die eingesetzten computerbasierten informationstechnologischen Lösungen unterstützen die bereits vorstrukturierten Prozesse und dienen im gleichen Moment der Kontrolle der *Arbeitsausführung*.¹⁸⁵ Wie im Kapitel Kommunikation u. a. am Beispiel der Arbeit in Call-Centern gezeigt (vgl. Maaß/TheiBing/Zallmann 2002), besteht die Arbeitsleistung der/des Einzelnen hier vor allem darin, den normativ wie technisch vorstrukturierten Arbeitsprozess am Laufen zu halten – und dabei nicht vorhersehbare Abweichungen in eine regelkonforme Form zu übersetzen.

Den anderen Pol bilden strukturierende und gestaltende Tätigkeiten, bei denen der Computer in erster Linie als Werkzeug genutzt wird und ein Großteil der Arbeit nach wie vor in Interaktion

¹⁸⁴ Zusammenfassend zu den aktuellen Diskussionen um das „(De-)Gendering“ von und in Organisationen siehe Wilz (2004).

¹⁸⁵ Diesen Aspekt des Übergangs von personaler Kontrolle durch Vorgesetzte zur Kontrolle durch Computersysteme betonen bereits Ortman et al. 1990. Sie zeigen ebenfalls, dass Verfahrensschritte und organisatorische Regeln in Computerprogramme übernommen werden, die in der Folge selbst die Arbeitsläufe strukturieren (vgl. Ortman et al. 1990, insbes. 516 ff.).

mit anderen Personen besteht. Die Arbeitsabläufe werden von der/dem Einzelnen kontrolliert und strukturiert, computerbasierte Informationsverarbeitungssysteme und Kommunikationstechnologien werden nach Bedarf eingesetzt. Betriebliche Kontrolle, aber auch Anerkennung erfolgt hier primär über die Bewertung der *Arbeitsergebnisse*.

7.3 Technisch vermittelte Karrieren?

Wenn, wie im Kapitel „Karriere“ gezeigt, die Sichtbarkeit von Leistung und Engagement zu den wichtigsten Voraussetzungen für betriebliche Anerkennung und ggf. Beförderung zählt, dann ergeben sich aus der beschriebenen Polarisierung informatisierter Arbeit schwerwiegende Konsequenzen für Beschäftigte, die ausschließlich Tätigkeiten mit ausführendem Charakter ausüben. Deren Arbeitsleistung besteht in erster Linie in der Übersetzung von sozialen in technische Prozesse. Denn, wie gesagt, setzt der Einsatz von IuK-Technologien voraus, „dass Aktivitäten für Rechner programmiert werden“, was wiederum eine „stärkere organisatorische Programmierung der Aufgaben der [...] betroffenen Mitarbeiter“ bedingt (Röh 2003: 199). Da die Standardisierbarkeit und damit Programmierbarkeit von (kommunikativer) Arbeit jedoch Grenzen hat, muss die entsprechende Passung zwischen situativen Anforderungen der Arbeitsrealität und starren Vorgaben der Technik durch die Arbeitenden selbst hergestellt werden. Diese kompensatorische Leistung wird jedoch vom technischen System nicht erfasst, da sie außerhalb des Systems erbracht wird und dieses zwar auf Störungen, nicht aber auf reibungslose Abläufe reagiert. Die individuelle Anpassungsleistung bleibt unsichtbar. Darüber hinaus sinken mit zunehmender (tätigkeitsbedingter) technischer Vermittlung von Kommunikation die Möglichkeiten, ein gezieltes *Impression Management* zu betreiben, da dieses vornehmlich Face-to-Face-Situationen erfordert. Es ergibt sich demnach eine *doppelte* Benachteiligung der Personen in Tätigkeitsbereichen mit ausführendem, zuarbeitendem Charakter: Nicht nur werden die Möglichkeiten der Selbstinszenierung aufgrund der geringeren Zahl an Face-to-Face-Kontakten eingeschränkt, auch die Arbeitsleistungen werden nicht gemäß ihrem Aufwand und ihrer Funktionalität für das Gesamtunternehmen bewertet. Demgegenüber sind die Ergebnisse gestaltender Tätigkeiten eng an die Person der-/desjenigen gebunden, der/die diese Ergebnisse im organisationalen Kontext als eigene Arbeitsleistung präsentieren kann. Die tätigkeitsbedingte Nutzungspraxis der zur Verfügung stehenden IuK-Technologien eröffnet folglich unterschiedlich große Möglichkeiten der Selbstdarstellung bzw. schränkt die Möglichkeiten derjenigen, die hauptsächlich technisch vermittelt arbeiten und kommunizieren, in gravierendem Maße ein.¹⁸⁶

Da „definierte Prozesse“ vor allem die Arbeitsabläufe in den ausführenden bzw. zuarbeitenden Bereichen der unteren Hierarchieebenen bestimmen, sind es in erster Linie diese Tätigkeitsfelder und Aufgaben, wo technische Vermittlung sinnvoll ist und demzufolge die Arbeitsausführung zu großen Teilen Interaktion mit dem Computer verlangt. In den von uns untersuchten Unterneh-

men arbeiten in unteren Hierarchieebenen vor allem Frauen und nutzen, wie gesehen, zur Erledigung ihrer Arbeit eindeutig häufiger IuK-Technologien als Beschäftigte in hierarchisch höheren Positionen.¹⁸⁷ Damit fehlen ihnen Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen, zu denen andere Karriereakteure tätigkeitsbedingt Zugang haben und die, wie gesehen, in der modernen Arbeitswelt überaus wichtig sind. Noch einmal auf den Punkt gebracht geht es um:

Sichtbarkeit: Die Sichtbarkeitsproblematik ist auf zwei Ebenen angesiedelt: Zum einen ist der Interaktion mit Technik immanent, dass die Arbeitsleistung, die zum großen Teil aus der Übersetzung zwischen Systemanforderungen und Anforderungen der sozialen Umwelt besteht, nicht sichtbar wird, da nur das Ergebnis (bspw. ausgefülltes Formular) nicht aber der Prozess (Auswahl, Interpretation und Übertragung von Informationen ins System) erfasst und damit zur darstellbaren Leistung wird. Den betroffenen Frauen fehlt damit bereits die Grundlage für jegliches *Impression Management*, da ihre in der reibungslosen Ausführung bestehende Arbeitsleistung kaum greifbar und damit als persönliche Leistung präsentierbare Ergebnisse hervorbringt. Zum anderen stehen den Personen, die in erster Linie mit Technik interagieren, nicht die gleichen Möglichkeiten zur Verfügung, sich kommunikativ zu inszenieren wie anderen Karriereakteuren, die aufgrund ihrer Tätigkeit häufig in direkter Form mit KollegInnen und Vorgesetzten interagieren. Die in erster Linie technisch vermittelt arbeitenden und kommunizierenden Frauen sind somit außerdem von entscheidenden Gelegenheiten, die *Impression Management* ermöglichen, ausgeschlossen. Unser Befund, dass weitaus mehr Frauen als Männer angeben, ihre Karriere auch auf formalem Weg voranzutreiben und dabei insbesondere auf ihre Vorgesetzten zu vertrauen, kann in dieser Hinsicht als der nahe liegende und überaus notwendige Versuch verstanden werden, fehlende Möglichkeiten der Selbstdarstellung auszugleichen.

Informationspolitik: Das Verfügen über wichtige Informationen ist eine der zentralen Machtquellen in Organisationen. Durch computerbasierte Datenverarbeitungs- und Kommunikationssysteme wird ein großer Teil der relevanten Informationen sowie des organisationalen Wissensbestandes in digitalisierter Form der innerorganisationalen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Organisationale Informationsflüsse sollen durch technische Vermittlung kontrollier- und steuerbar gemacht werden. An den Rändern der technischen Informations- und Kommunikationsflüsse entstehen allerdings permanent neue Zonen der Ungewissheit (Crozier/Friedberg 1993), da Akteure ihren Informationsvorsprung strategisch nutzen, Informationen zurückhalten oder manipulieren und daher nie alle für den jeweiligen Handlungszusammenhang notwendigen Informationen allen Akteuren zu jeder Zeit in gleichem Maße zur Verfügung stehen. Es ist folglich davon auszugehen, dass wirklich „heiße“ Informationen vor allem in direkten und informellen Kommunikationssituationen getauscht werden, die sich häufig am Rand von Sitzungen und Besprechungen sowie bei räumlicher Mobilität quasi „von selbst“ ergeben.¹⁸⁸ Doch ausführende Tätigkeiten im Sekretariats- und

¹⁸⁶ Der Befund aus den quantitativen Daten, dass AufsteigerInnen mehrheitlich face-to-face kommunizieren, bestätigt diese Aussage im Umkehrschluss. In den Interviews wird ebenfalls deutlich, dass direkte Kommunikation die Basis sowohl für das strategisch wichtige Selbstmarketing als auch für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken ist (siehe Darstellung der Ergebnisse).

¹⁸⁷ Dass Routinearbeitsbereiche Frauenarbeitsbereiche sind, die im Zuge von Reorganisationsprozessen durch Einsatz technischer Lösungen rationalisiert oder sowieso im klassischen Sinne ganz „wegrationalisiert“ werden, ist bereits auch an anderer Stelle gezeigt worden (vgl. exemplarisch Wiethold 1999).

¹⁸⁸ In einigen der untersuchten Unternehmen ist die Bedeutung des „unkontrollierten“ Informationsfluss zwischen den Mitarbeitenden erkannt und die „Organisation des Informellen“ (Bolte/Porschen 2006) bereits in Angriff genommen worden. Siehe Darstellung der Ergebnisse.

Assistenzbereich sehen vergleichsweise selten Arbeitsbesprechungen zwischen mehreren Personen vor. Zudem beschränkt gerade auch die technisch vermittelte Arbeit und Kommunikation die Bewegung „im Haus“¹⁸⁹ und trägt somit dazu bei, den Zugang zum knappen Gut „Information“ und zu den wichtigen Tauschbörsen zu erschweren. Tätigkeitsbedingt sind daher vor allem die Frauen der Stichprobe von Informationsflüssen abgeschnitten.

Wissen als Ressource: Mit der Informatisierung von Arbeitsabläufen geht die Entwertung des Handlungswissens der betroffenen Akteure einher. Da technisch vorgegebene Strukturen automatisch bestimmte Anschlussentscheidungen und -handlungen nach sich ziehen, sind die Möglichkeiten eigenständiger Planung und Strukturierung der Abläufe sehr begrenzt. Gleichzeitig werden die situativen Vermittlungsleistungen zwischen technischem System und sozialer Umwelt aufgrund ihres Charakters als „stille Leistungen“ nicht wahrgenommen. Daher erscheinen informatisierte Tätigkeiten häufig weniger anspruchsvoll als sie im konkreten Vollzug tatsächlich sind (Funken/Schulz-Schaeffer 2008). Das hier notwendige Wissen – und damit letztlich auch die Trägerin – erscheint aufgrund der standardisierten und hauptsächlich technisch vermittelten Vollzüge austauschbar. Demzufolge ist das spezifische Wissen und Können der mehrheitlich weiblichen Beschäftigten, deren Arbeit in erster Linie in Interaktion mit Computersystemen besteht – im Unterschied zum Wissen anerkannter ExpertInnen oder SpezialistInnen – keine gewichtige Ressource in innerorganisationalen Machtspielen. Dass das Wissen von Frauen nicht in gleichem Maße in den organisationalen Wissensbestand eingeht wie das explizite und implizite Wissen von Männern, haben Margit Osterloh und Elena Folini gezeigt und prangern in diesem Zusammenhang die „Verschwendung weiblichen Wissens“ an (Osterloh/Folini 2002). Diese „Verschwendung“ von Ressourcen trifft jedoch nicht nur das jeweilige Unternehmen, sondern auch die einzelnen Mitarbeiterinnen erfahren durch die Nicht-Anerkennung eine erhebliche Benachteiligung.

7.4 Gendered Substructures reloaded

Bezüglich der Fragestellung des Projektes ist somit festzustellen, dass der Einsatz von IuK-Technologien in Unternehmen die dort ablaufenden Arbeits- und Kommunikationsprozesse zwar verändert, dass diese Veränderungen allerdings (bislang zumindest) auf tradierten Mustern geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung aufsetzen und diese tendenziell verstärken. Strukturierungstheoretisch argumentiert, liegt diese Entwicklung weniger in der Tatsache der technischen Vermittlung als solcher, sondern ist vielmehr Folge der Einbettung der Technologien in einen bereits in bestimmter Weise strukturierten Handlungszusammenhang: Technologie wird hier als ein Medium menschlichen Handelns thematisiert, das notwendiger Weise restriktive wie ermöglichende Effekte zeitigen kann. Doch welche dieser Auswirkungen schlussendlich dominieren, hängt von der Gemengelage verschiedener Faktoren ab: Von den Motiven und Handlungen der

EntwicklerInnen der entsprechenden technologischen Lösung sowie der auftraggebenden EntscheiderInnen im jeweiligen Unternehmen ebenso wie vom institutionellen und organisationalen Kontext, in den die Technologie eingebettet ist, wie auch von der Handlungsfreiheit und den Fähigkeiten der einzelnen AnwenderInnen (vgl. Orlikowski 1992: 409ff.). Orlikowski spricht in diesem Zusammenhang folglich auch von Technik bzw. Technologie als einem „enacted environment“ whose construction and use is conditioned by an organization's structures of signification, domination, and legitimation. The appropriation and use of technology implies the change or the reinforcement of these institutional structures“ (ebd.: 411). Im Fall der vornehmlich weiblichen Beschäftigten in ausführenden Tätigkeitsbereichen sind es in erster Linie die organisationalen Bedingungen, welche dafür sorgen, dass die technische Vermittlung von Arbeitshandeln die Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Nutzerin einschränkt – und in der Konsequenz eben jene organisationalen Bedingungen in Form geschlechtlicher Arbeitsteilung aufrechterhalten werden. Demzufolge sind die Technologien, die Arbeits- und Kommunikationsprozesse in Unternehmen rationalisieren sollen, ein weiterer Reproduktionsmechanismus der unterhalb der offiziellen geschlechtsneutralen Handlungslogik in Organisationen existierenden Muster und Legitimierungen der geschlechtlichen Arbeitsteilung (*Gendered Substructures*).

Mit diesem Ergebnis finden wir die pessimistische Einschätzung der Informatisierung insbesondere von Büroarbeit, die vonseiten der feministischen Technikforschung bereits zu Beginn der Einführung computerbasierter Technologien in Unternehmen und Verwaltungen vorgebracht worden ist, empirisch bestätigt. Neben der Befürchtung eines generellen Stellenabbaus aufgrund der technischen Rationalisierung der Büroarbeit ist insbesondere für die Arbeit von Sekretärinnen eine gravierende qualitative Veränderung durch den Einsatz von Technik vorausgesagt worden: Deren Tätigkeiten werden zunehmend zu einfachen, nicht qualifizierten, fragmentierten und standardisierten Routinen, die der Kontrolle der Maschine unterliegen. Durch diese Rationalisierung des Büros nähern sich die Arbeitsbedingungen der Angestellten denen von Fabrikarbeitern an – doch diese „Proletarisierung“ beinhaltet nicht allein die Verschiebungen von sozialen Grenzen,¹⁹⁰ sondern stellt auch die Differenzierungen von „Männerarbeit“ und „Frauenarbeit“ zur Disposition und zieht neue Aushandlungen der geschlechtlichen Arbeitsteilung nach sich (vgl. Wajcman 2004: 23ff). Aus historischen Studien ist bekannt, dass diese mit der Einführung von Technologien einhergehenden Aushandlungsprozesse in der Regel zu einer Re-Etablierung des hierarchischen Geschlechterverhältnisses geführt haben.¹⁹¹

Welchen Ausgang jedoch die aktuellen Verhandlungen nehmen, die durch die Beschleunigung der Transformationen in Unternehmen, durch die Entstehung neuer Arbeitsfelder und -formen sowie durch die Heterogenisierung von Lebensentwürfen eine ganz eigene Dynamik entfalten, ist mehr denn je eine Frage des gestalterischen Willens in Wirtschaft und Politik.

¹⁸⁹ Die tätigkeitsbedingten Unterschiede in der räumlichen Mobilität werden bspw. an der divergierenden Nutzungspraxis des Mobiltelefons in arbeitsrelevanten Fragen deutlich (siehe Darstellung der Ergebnisse). Es ist in diesem Zusammenhang auch nicht verwunderlich, dass vor allem Führungskräfte, aber nur sehr wenige Beschäftigte in hierarchisch niedrigeren Positionen angeben, einen großen Teil ihrer Arbeitskommunikation in sich zufällig ergebenden Gesprächen zu führen.

¹⁹⁰ Diese Diagnose der „Proletarisierung“ der Angestellten trifft sich mit der aus industriesoziologischer Perspektive konstatierten technikbedingten „(Re-)Taylorisierung“ von Produktions-, aber vor allem auch Büroarbeit. Siehe dazu Dörre (2002), Dörre/Pickshaus/Salm (2001).

¹⁹¹ Siehe z. B. Bradley (1989), Cockburn (1983), Milkman (1987)

Abele, Andrea: Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker. Bielefeld 1994

Abele, Andrea: Geschlecht, geschlechtsbezogenes Selbstkonzept und Berufserfolg. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 34, 3, 2003, S. 161-172

Acker, Joan: Doing Comparable Worth: Gender, Class and Pay Equity. Philadelphia 1989

Acker, Joan: Gendered Institutions: From Sex Roles to Gendered Institutions. In: Contemporary Sociology 21, 1992, S. 565-569

Acker, Joan: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Myers, Kristen A.; Anderson, Cynthia D.; Risman, Barbara J. (Hrsg.): Feminist Foundations. Thousand Oaks 1997, S. 299-316

Ahrens, Daniela: Vom Management zur Gestaltung von Wissen durch neue Medien. In: Wyssusek, Boris (Hrsg.): Wissensmanagement komplex. Berlin 2004, S. 159-175

Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas: Die Integration von Frauen in Organisationen im zeitlichen Verlauf. Abschlussbericht. München 2000

Allmendinger, Jutta; Podsiadlowski, Astrid: Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41. Köln 2001, S. 276-307

Alt, Ramona: Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen. Eine mikropolitische und kulturorientierte Prozessanalyse in ostdeutschen Industrieunternehmen. Stuttgart 1996

Andresen, Sünne; Dölling, Irene; Kimmerle, Christoph: Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen 2003

Androutsopoulos, Jannis; Schmidt, Gurly: SMS-Kommunikation: Ethnografische Gattungsanalyse am Beispiel einer Kleingruppe. In: Zeitschrift für angewandte Linguistik 36, 2001, S. 49-79

Antoni, Conny H.: Kooperationsförderliche Arbeitsstrukturen. In: Spieß, Erik (Hrsg.): Formen der Kooperation. Göttingen 1998, S. 157-168

Argyle, Michael: Körpersprache und Kommunikation. Paderborn 1979

Arthur, Michael B.; Claman, Phillip; DeFilippi, Robert: Intelligent Enterprise, Intelligent Career. In: The Academy of Management Executive 9, 4, 1995, S. 7-20

Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): Handbook of Career Theory. Cambridge/New York 1991

Arthur, Michael B.; Inkson, Kerr; Pringle, Judith K.: The New Careers. Individual Action and Economic Change. London/Thousand Oaks 1999

Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (Hrsg.): The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford/New York 1996

Literatur



- Autenrieth, Christine; Chemnitzer, Karin; Domsch, Michel: Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt am Main/New York 1993
- Baecker, Dirk (Hrsg.): Probleme der Form. Frankfurt am Main 1993
- Baecker, Dirk: Wenn es im System rauscht. In: Gdi-Impuls 1, 1996, S. 65-74
- Bardmann, Theodor M.: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main 1994
- Barley, Stephen R.: Careers, Identities, and Institutions. The Legacy of the Chicago School of Sociology. In: Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): Handbook of Career Theory. Cambridge/New York 1991, S. 41-65
- Bausinger, Hermann: Alltag, Technik, Medien. In: Pross, Harry; Rath, Klaus-Dieter (Hrsg.): Rituale der Medienkommunikation. Gänge durch den Medienalltag. Berlin/Marburg 1983, S. 24-47
- Becker, Rolf; Lauterbach, Wolfgang (Hrsg.): Bildung als Privileg: Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit. Wiesbaden 2007
- Beham, Martina; Haller, Roland: Work-Life-Balance - Wie bringen Österreichs Familien Beruf und Familie in Einklang? In: Schulz, Martin; Haller, Max; Grausgruber, Alfred (Hrsg.): Österreich zur Jahrtausendwende. Gesellschaftliche Werthaltungen und Lebensqualität 1986 - 2004. Wiesbaden 2005, S. 401-430
- Behnke, Cornelia; Liebold, Renate: Beruflich erfolgreiche Männer: Belastet von der Arbeit - belästigt von der Familie. In: Döge, Peter; Meuser, Michael (Hrsg.): Männlichkeit und soziale Ordnung. Opladen 2001, S. 141-157
- Behnke, Cornelia; Meuser, Michael: Doppelkarrieren in Wirtschaft und Wissenschaft. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien 21, 4, 2003, S. 62-74
- Beicht, Ursula; Krekel, Elisabeth; Walden, Günter: Berufliche Weiterbildung. Welche Kosten und welchen Nutzen haben die Teilnehmenden? Bielefeld 2006
- Bentley, Richard; Hughes, John A.; Randall, David; Rodden, Tom; Sawyer, Peter; Shapiro, Dan; Sommerville, Ian: Ethnographically-informed systems design for air traffic control. New York 1992
- Bien, Walter: Familien in EU-15. Eine Synthese der nationalen Länderberichte. http://www.oif.ac.at/sdf/FinalGenMon-Synthese-Bien_D.pdf, vom 17.03.2005, letzter Zugriff: 25.03.2008
- Bismarck, Wolf-Bertram von; Held, Markus; Schütze, Hans-Joachim; Alex, Alexandra: Die Verbreitung, Nutzung und Wahrnehmung von Medien in Organisationen. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Themenheft: Medienvermittelte Kommunikation in Unternehmen 1, 1999, S. 68-89
- Blickle, Gerhard: Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? Skalenentwicklung und -validierung. In: Diagnostica 41, 3, 1995, S. 245-260
- BMGF, Bundesministerium für Gesundheit und Frauen; Fuchs-
huber, Eva: Auf Erfolgskurs - Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung. <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?Cobld=22955>, vom Mai 2006, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Böhle, Fritz: Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günther G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering 2002, S. 101-133
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret: Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt am Main 2002
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie; Pfeiffer, Sabine: Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen - Wandel von formalem und informellem Handeln. In: Schulz-Schaeffer, Ingo; Funken, Christiane (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Wirtschaftsunternehmen. Frankfurt am Main, erscheint 2008
- Böhle, Fritz; Schulze, Hartmut: Subjektivierendes Arbeitshandeln - Zur Überwindung einer gespaltenen Subjektivität. In: Schachtner, Christina (Hrsg.): Technik und Subjektivität. Frankfurt am Main 1997, S. 26-46
- Bohn, Cornelia: Die Medien der Gesellschaft. In: Jäckel, Michael (Hrsg.): Mediensoziologie. Wiesbaden 2005, S. 365-376
- Böhnisch, Tomke: Gattinnen. Die Frauen der Elite. Münster 1999
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie: Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag Wiesbaden 2006
- Bolter, Jay: Das Internet in der Geschichte der Technologien des Schreibens. In: Müncker, Stefan; Roesler, Alexander (Hrsg.): Mythos Internet. Frankfurt am Main 1996, S. 37-55
- Boos, Magarete: Computergestützte Problemstrukturierung in Arbeitsgruppen. In: Boos, Magarete; Jonas; Sassenberg (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen/Bern 2000, S. 73-87
- Bourdieu, Pierre: Entwurf einer Theorie der Praxis. Deutsche Erstausgabe. Frankfurt am Main 1976
- Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Frankfurt am Main 1982
- Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Welt, Sonderband 2. Göttingen 1983, S. 183-198
- Bourdieu, Pierre: Die männliche Herrschaft. Frankfurt am Main 2005
- Bourdieu, Pierre; Boltanski, Luc; Martin, Monique de Saint; Maledidier, Pascale: Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt am Main 1981
- Bowles, Martin L.; Coates, G.: Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality? In: Personnel Review 22, 2, 1993, S. 3-21

- Braczyk, Hans-Joachim: Die möglichen Folgen technisierter Kommunikation in Arbeitsorganisationen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Technikfolgenabschätzung. Stuttgart 1994, S. 211-244
- Bradley, Harriet: *Men's Work, Women's Work*. Cambridge 1989
- Braun-Thürmann, Holger: *Innovation*. Bielefeld 2005
- Bridgehead: Archiving Set To Dominate Storage Concerns For 2008. New Survey Reveals IT Departments' Top Storage Concerns as They Plan for the New Year. http://www.bridgeheadsoftware.com/downloads/Press/BH_PR_ILMAudit_Storage_Concerns_for_08.pdf, vom 30.11.2007, letzter Zugriff: 31.03.2008
- Briscoe, Jon P.; Hall, Douglas T.: The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. In: *Journal of Vocational Behavior* 69, 1, 2006, S. 4-18
- Britton, Dana M.; Logan, Laura: Gendered Organizations: Progress and Prospects. In: *Sociology Compass* 2, 1, 2008, S. 107-121
- Brosziewski, Achim: *Computer, Kommunikation und Kontrolle*. Konstanz 2002
- Bruhn, Manfred: *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements*. Berlin 1997
- Bungard, Walter; von Bismarck, Wolf-Bertram; Held, Markus: Befragung zur Anwendung innovativer Kommunikationstechnologien. In: *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*. Themenheft: Medienvermittelte Kommunikation in Unternehmen 1, 1999, S. 21-58
- Burchard, Udo: *Managerkarrieren. Eine empirische Untersuchung des Karriereerfolges in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen*. Frankfurt am Main/Berlin 2000
- Burkart, Roland: *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*. Wien/Köln 2002
- Clampitt, Phillip G.: *Communicating for Managerial Effectiveness*. Thousand Oaks 2001
- Clement, Michel; Papies, Dominik; Boie, Harder-Johann: Kosten und Kostentreiber von unerwünschten Werbe-Mails - Eine empirische Analyse auf Provider- und Anwenderseite. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft in Vorbereitung*, 2008
- Cockburn, Cynthia: *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London 1983
- Cockburn, Cynthia: *Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-How*. Berlin/Hamburg 1988
- Cohen, Laurie; Mallon, Mary: The Transition from Organizational Employment to Portfolio Working: Perceptions of „Boundarylessness“. In: *Work, Employment and Society* 13, 1999, S. 329-352
- Collinson, David; Knights, David: Wie wird geschlechtsspezifische Arbeitsteilung reproduziert? Das Beispiel einer Versicherung. In: Barrow, Logie; Schmidt, Dorothea; Schwarzkopf, Jutta (Hrsg.): *Nichts als Unterdrückung? Geschlecht und Klasse in der englischen Sozialgeschichte*. Münster 1991, S. 114-141
- Collinson, David; Knights, David; Collinson, Margaret: *Managing to discriminate*. London 1990
- Connell, Robert W.: *Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten*. Opladen 1999
- Corsi, Giancarlo: Die dunkle Seite der Karriere. In: Baecker, Dirk (Hrsg.): *Probleme der Form*. Frankfurt am Main 1993, S. 252-265
- Corzine, Janice B.; Buntzmann, Gabriel; Busch, Edgar T.: Machiavellianism and careers at plateau. In: *Psychological Reports* 63, 1988, S. 243-246
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard: *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Zur Politologie organisierter Systeme*. 1979
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard: *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main 1993 [1977]
- Curran, Margaret M.: Gender and Recruitment: People and Places in the Labour Market. In: *Work, Employment and Society* 2, 1980, S. 335-351
- Daft, Richard L.; Lengel, Robert H.: Information Richness. A new Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In: *Research in Organizational Behavior* 6, 1984, S. 191-233
- Daft, Richard L.; Lengel, Robert H.: Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: *Management Science* 32, 1986, S. 554-571
- Debatin, Bernhard: Allwissenheit und Grenzenlosigkeit. Mythen um Computernetze. Vortrag gehalten auf der Jahrestagung der DGPK in Mainz 1998. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): *Massenmedien und Zeitgeschichte*. Konstanz 1999 [1998], S. 481-493
- Dederichs, Andrea Maria: *Struktur und Strukturierung in und von Organisationen*. <http://www.tu-harburg.de/tbg/Deutsch/Projekte/Sozionik2/wp5.pdf>, vom Januar 2000, letzter Zugriff: 10.04.2008
- Degele, Nina: *Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft*. Frankfurt am Main/New York 2000
- Deloitte: *Treading Water. TMT Security Survey 2007*. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_TMT_R_%20SecuritySurvey07_160108%281%29.pdf, vom 18.12.2007, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Denton, Keith D. : Better Decisions with Less Information. In: *Industrial Management* 43, 4, 2001, S. 21-25
- Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24, 6, 1995, S. 436-450
- Diem-Wille, Gertraud; Ziegler, Judith: Führungskräfte als PionierInnen neuer Lebensformen. Zur Neugestaltung und Verwirklichung neuer Lebensformen von Führungskräften in Politik und Wirtschaft. In: Lutter, Christine; Menasse-Wiesbauer, Elisabeth

- (Hrsg.): Frauenforschung, feministische Forschung, Gender Studies. Band 8. Wien 1999
- Dölling, Irene: „Geschlechter-Wissen“ – ein nützlicher Begriff für die „verstehende“ Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In: Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika (Hrsg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster 2007, S. 19–31
- Domsch, Michel: Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In: Domsch, Michel; Siemers, Sven (Hrsg.): Fachlaufbahnen. Heidelberg 1994, S. 5–21
- Dörfler, Sonja: Das Recht auf Teilzeit für Eltern. Top oder Flop? In: ÖIF Working Papers, 38, 2004, http://131.130.67.132/ftp/projekte/wp_38_elternteilzeit/wp_38_elternteilzeit.pdf
- Döring, Nicola: Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen. Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden? In: Boos, Magarete; Jonas, Kai J.; Sassenberg, Kai (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen/Bern 2000, S. 27–40
- Döring, Nicola: „Kurz- wird gesendet“ – Abkürzungen und Akronyme in der SMS-Kommunikation. In: Muttersprache – Vierteljahresschrift für Deutsche Sprache 2, 112, 2002, S. 97–114
- Dörre, Klaus: Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell? Anmerkungen zur politischen Ökonomie des flexiblen Kapitalismus. In: SPW, 1, 2002, <http://www.linksnet.de/artikel.php?id=559>
- Dörre, Klaus; Pickshaus, Klaus; Salm, Rainer: Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Hamburg 2001
- Dürscheid, Christa: Zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit: die Kommunikation im Internet. In: Papiere zur Linguistik 60, 1, 1999, S. 17–33
- Dürscheid, Christa: Medienkommunikation im Kontinuum von Mündlichkeit und Schriftlichkeit. Theoretische und empirische Probleme. In: Zeitschrift für Angewandte Linguistik 38, 2003, S. 35–54
- Eagly, Alice H.: The Rise of Female Leaders. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 34, 3, 2003, S. 123–132
- Eberwein, Wilhelm; Tholen, Jochen: „What do managers really do?“ – Zum berufsbezogenen Rollenverständnis von Top-Managern in Arbeit und Familie. In: Ganter, Hans-Dieter; Schienstock, Gerd (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden 1993, S. 217–233
- Edwards, Paul; Wajcman, Judy: The Politics of Working Life. New York 2005
- Ellrich, Lutz: Neues über das ‚neue Medium‘ Computer. Ein Literaturbericht. In: Bechmann, Gotthard; Rammert, Werner (Hrsg.): Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 9. Frankfurt am Main/New York 1997, S. 195–223
- Esposito, Elena: Der Computer als Medium und Maschine. In: Zeitschrift für Soziologie 5, 22, 1993, S. 338–354
- Falk, Susanne: Die Bedeutung von subjektiven Motiven und Einstellungen für die Erwerbsbeteiligung von Frauen. In: Zeitschrift für Frauenforschung 3, 1999, S. 33–59
- Fayol, Henri: Administration Industrielle et Generale (deutsch: Allgemeine und industrielle Verwaltung). München [Paris] 1929 [1916]
- Ferguson, Kathy E.: The Feminist Case against Bureaucracy. Philadelphia 1984
- Fielding, Nigel G. ; Fielding, Jane L.: Linking Data. London 1986
- Fletcher, Clive: The Implications of Research on Gender Differences in Self-Assessment and 360 Degree Appraisal. In: Human Resource Management Journal 9, 1, 1999, S. 39–46
- Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Keupp, Heiner; von Rosenstiel, Lutz; Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München 1991
- Franke, Marion: Die Teilzeitfalle für Frauen – Firewalls im Topmanagement. In: Pasero, Ursula (Hrsg.): Gender – from Costs to Benefits. Wiesbaden 2003, S. 194–209
- Frevert, Ute: Vom Klavier zur Schreibmaschine – Weiblicher Arbeitsmarkt und Rollenzuweisungen am Beispiel der weiblichen Angestellten in der Weimarer Republik. In: Kuhn, Anetter; Schneider, Gerhard (Hrsg.): Frauen in der Geschichte. Bd. 1. Düsseldorf 1979, S. 82–112
- Frey, Michael: Ist der „Arbeitskraftunternehmer“ weiblich? Subjektiviert Erwerbsorientierungen von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität. In: Arbeit 13, 4, 2004, S. 62–77
- Freyermuth, Gundolf S.: Kommunikette 2.0. E-Mail, Handy & Co richtig einsetzen. Hannover 2002
- Friebel, Harry; Epskamp, Heinrich; Knobloch, Brigitte: Bildungsbeteiligung: Chancen und Risiken. Eine Längsschnittstudie über Bildungs- und Weiterbildungskarrieren in der ‚Moderne‘. Opladen 2000
- Friedberg, Erhard: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main/New York 1995
- Frohn, Dominic: Out of Office?! Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. <http://www.befah.de/downloads/outofficeerg.zus.fass.df.pdf>, vom 15.08.2007, letzter Zugriff: 08.04.2008
- Frost&Sullivan: European Video Conferencing Services Market. Market Engineering Research. <http://www.frost.com/prod/servlet/report-overview.pag?repid=B526-01-00-00-00>, vom 29.04.2005, letzter Zugriff: 17.03.2008
- Füchtner, Stephan: Karriereplanung im Wandel. In: Personal. Zeitschrift für Human Ressource Management 12, 1998, S. 602–607
- Funke-Welti, Julia: Organisationskommunikation. Interpersonelle Kommunikation in Organisationen. Eine vergleichende Untersuchung von informellen Kommunikationsstrukturen in fünf industriellen Forschungs- und Entwicklungsbereichen. Hamburg 2000

- Funken, Christiane: Die Modellierung der Welt. Wissenssoziologische Studien zur Aufgabenanalyse im Rahmen der Software-Entwicklung. Opladen 2001a
- Funken, Christiane: Technisierung wirtschaftlicher Kommunikation – Folgenabschätzung informationstechnischer Gestaltung von Wirtschaftsunternehmen. Vortrag (unveröffentlichtes Manuskript). Universität Dortmund 2001b
- Funken, Christiane: Geld statt Macht? Weibliche und männliche Karrieren im Vertrieb – eine organisationstheoretische Studie. Frankfurt am Main 2004
- Funken, Christiane: Digitalisierung betrieblicher Kommunikation. In: Thimm, Caja; Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Organisationskommunikation online: Grundlagen, Fallbeispiele, empirische Ergebnisse. Frankfurt am Main/New York 2008, S. n.v.
- Funken, Christiane; Fohler, Susanne: (Sich) Verkaufen. Zur modernitäts- und geschlechtsspezifischen Bedeutung der ‚Geldkarriere‘ im Vertrieb. In: Dackweiler; Hornung (Hrsg.): frauen – macht – geld. Münster 2003, S. 164-183
- Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informaler Prozesse in Wirtschaftsunternehmen. Frankfurt/M. 2008
- Gambetta, Diego: Kann man dem Vertrauen vertrauen. In: Hartmann, Mathias; Offe, Claus (Hrsg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main 2001, S. 204-237
- Garhammer, Manfred: Arbeitszeit und Zeitwohlstand im internationalen Vergleich – eine Schlüsselfrage für die Lebensqualität in Europa. http://www.uni-bamberg.de/sowi/fachgebiete/politikwissenschaft/leistungen/forschung/bamberger_beitraege_zur_europaforschung_und_zur_internationalen_politik/, vom Dezember 2008, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Gather, Claudia: Bezahlte und unbezahlte Haushaltsarbeit und soziale Ungleichheit in Deutschland. In: Ernst, Waltraud (Hrsg.): Leben und Wirtschaften – Geschlechterkonstruktionen durch Arbeit. Münster 2005, S. 94-109
- GCG, German Consulting Group: Moderne Kommunikation – Segen oder Fluch? http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/060810_studie_kommunikation.pdf, vom August 2006, letzter Zugriff: 31.03.2008
- Geißler, Karlheinz A.: Der Angriff auf Raum und Zeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34, 2007, S. 33-38
- Gerlmaier, Anja; Kastner, Michael: Der Übergang von der Industrie- zur Informationsarbeit: Neue Herausforderungen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen. München/Mering 2003, S. 15-36
- GfK Austria: GfK Online Monitor 2008. http://www.gfk.at/DE/download/PRESS/GfK_Online_Monitor_1_Qu_08.pdf, vom 31.03.2008, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Giddens, Anthony: Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt am Main/ New York 1984
- Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main/New York 1992
- Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika: Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, Gudrun-Axeli; Wetterer, Angelika (Hrsg.): TraditionenBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Frankfurt am Main 1992, S. 201-254
- Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika (Hrsg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster 2007
- Gillies, Constatin: Mailen wie der Chef. Wie sich die Unternehmenshierarchie in E-Mails spiegelt. In: Die Welt, Beilage 96, 2001, S. 1
- Goecke, Robert: Kommunikation von Führungskräften. Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management. Wiesbaden 1997
- Goffman, Erving: The Presentation of Self in Everyday Life. Edinburgh 1956
- Goffman, Erving: Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main 1972
- Goffman, Erving: Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt am Main 1980
- Goldmann, Monika: Rationalisation, Organisation, Gender. Dortmund 1999
- golem.de: Studie: Videokonferenzen für Firmen immer interessanter. Europamarkt für Videokonferenzsystem-Endgeräte beleuchtet. <http://www.golem.de/0201/17634.html>, vom 08.01.2002, letzter Zugriff: 17.03.2008
- Gottschall, Karin: Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Frankfurt am Main 1990
- Grabbe, Yvonne; Berger, Judith; Nolting, Hans-Dieter; Krämer, Katrin: DAK Gesundheitsreport 2005. Arbeitsplatz Büro. [http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/4BCAECFA1C8901C4C125726B0043C0E7/\\$File/Bueroberufe_Teil_123_2kpl.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/4BCAECFA1C8901C4C125726B0043C0E7/$File/Bueroberufe_Teil_123_2kpl.pdf), vom 07.09.2006, letzter Zugriff: 31.01.2008
- Günther, Ulla; Wyss, Eva Lia: E-Mail-Briefe – eine neue Textsorte zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit. In: Hess-Lüttich, Ernest (Hrsg.): Textstrukturen im Medienwandel. Wien 1996, S. 61-86
- Halford, Susan; Witz, Anne; Savage, Mike (Hrsg.): Gender, Careers and Organisations. Basingstoke 1997
- Hall, Douglas T; Moss, J.E.: The New Protean Career Contract: Helping organizations and employees adapt. In: Organizational Dynamics 26, 3, 1998, S. 22-37
- Hannover, Bettina; Kessels, Ursula: Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 34, 3, 2003, S. 197-204

- Harney, Klaus: Die duale Struktur der Weiterbildungsteilnahme. Eine multivariate Analyse des Zusammenhangs zwischen Milieu, Beruf und Weiterbildung. In: Seitter, Dieter; Nittel, Wolfgang (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge. Bielefeld 2003, S. 207-234
- Harper, Roy; Hughes, John A.: What a f-ing system! Send'em all to the same place and then expect us to stop'em hitting: Making Technology Work in Air Traffic Control. In: Button, Graham (Hrsg.): Technology in Working Order. Studies of Work, Interaction and Technology. London/ New York 1993, S. 127-144
- Hartmann, Michael: Klassenspezifischer Habitus oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium? Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft In: Kraus (Hrsg.): An der Spitze. Konstanz 2001, S. 157-208
- Hartmann, Michael: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main/New York 2002
- Häussling, Roger: Neue Kommunikationstechnologien und Prozesse der Vergemeinschaftung im Unternehmen. Netzwerktheoretische Interaktionsanalyse in einem Sales Support Center. In: Jäckel, Michael; Mai, Manfred (Hrsg.): Online-Vergesellschaftung? Wiesbaden 2005, S. 105-135
- Haythornthwaite, Caroline; Wellman, Barry; Garton, Laura: Arbeit und Gemeinschaft bei computervermittelter Kommunikation. In: Thiedeke, Udo (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen. Wiesbaden 2000, S. 355-392
- HDS, Hitachi Data Systems; Vanson Bourne: European Storage Index. www.hds.de/files/pdf/European_Storage_Index_Herbst-Winter_2003_deutsch_FINAL.pdf -, vom Dezember 2003, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Hein, Frank Martin: Executive Communication Services: Studie zur Nutzung elektronischer Medien in deutschen Unternehmen und Organisationen. E-Mail, Portale und Intranets sind weit verbreitet, aber werden oft nur traditionell genutzt. www.fmhein.com/data/Medienstudie_FMHein.pdf vom 20.01.2006, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Heinrich, Volker: Kommunikation von unterwegs. Bielefeld 2001
- Heintz, Bettina: Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklung und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Opladen 2001a, S. 9-21
- Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Opladen 2001b
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva: Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie 19. Jg., 3, 1998, S. 573-588
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva; Fischer, Regula: Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main 1997
- heise.de: Videokonferenz-Anbieter zurzeit im Aufwind. <http://www.heise.de/newsticker/Videokonferenz-Anbieter-zurzeit-im-Aufwind--/meldung/21213>, vom 20.09.2001, letzter Zugriff: 17.03.2008
- Held, Markus; Maslo, Jürgen; Lindenthal, Micheal: Wissensmanagement und informelle Kommunikation. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie 2, 2001, S. 18-37
- Henning, Jörg: Organisationsreform als mikropolitische Gestaltungsprozesse. Mehring und München 1998
- Herbst, Dieter: Interne Kommunikation. Berlin 1999
- Herczeg, Michael; Janfeld, Bert; Kleinen, Barbara; Kritzenberger, Huberta; Paul, Hansjürgen; Wittstock, Marion: Virtuelle Teams - Erkenntnisse über die Nutzung von Video Conferencing und Application Sharing bei der Unterstützung virtueller Teams. <http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/ps/paul00a.pdf>, vom Juli 2007, letzter Zugriff: 10.04.2008
- Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen 2003
- Hofbauer, Johanna: Ambivalente Geschöpfe - Zur Konstruktion von „Karrierefrauen“. In: Michalitsch, Gabriele; Nairz-Wirth, Erna (Hrsg.): Frauen-Außer Konkurrenz? Frankfurt am Main 2002a, S. 101-131
- Hofbauer, Johanna: Arbeitsmarkt, Zeit- und Mobilitätskonkurrenz. In: Goldberg, Christine; Rosenberger, Sieglind K. (Hrsg.): KarriereFrauenKonkurrenz. Innsbruck/Wien 2002b, S. 15-39
- Hofbauer, Johanna; Pastner, Ulli: Der diskrete Charme der Diskriminierung. Ästhetisierung und Frauenarbeit als unscheinbare Form der Missachtung. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz 2000, S. 219-246
- Hoffmann, Claus: Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz 2001
- Hoffmann, Ute: Computerfrauen. Welchen Anteil haben Frauen an der Computergeschichte? München 1987
- Höflich, Joachim R.: Interaktive Medien und organisationsinterne Kommunikation. Erkenntnisse und Perspektiven. In: Krzeminski, Michael; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main 1998, S. 73-92
- Höflich, Joachim R.: Einleitung: Mediatisierung des Alltags und der Wandel von Vermittlungskulturen. In: Höflich; Gebhardt (Hrsg.): Vermittlungskulturen im Wandel. Frankfurt am Main 2003a, S. 7-20
- Höflich, Joachim R.: Vermittlungskulturen im Wandel: Brief - E-Mail - SMS. In: Höflich; Gebhardt (Hrsg.): Vermittlungskulturen im Wandel. Frankfurt am Main 2003b, S. 39-60
- Holland, Gabriele; Wiest, Georg: Electronic Mail als neues Medium organisatorischer Kommunikation. Augsburg 1991
- Holly, Werner: Zur Rolle von Sprache in Medien. Semiotische und kommunikationsstrukturelle Grundlagen. In: Muttersprache 1, 1997, S. 64-75
- Holtgrewe, Ursula: Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Berlin 2006

Hördt, Olga: Frauen in der Unternehmensberatung. Empirische Analyse zur geschlechterspezifischen Segregation. Wiesbaden 2002

Hotchkiss, Julie; Moore, Robert: On the Evidence of a Working Spouse Penalty in the Managerial Labor Market. In: *Industrial and Labour Relations Review* 52, 1999, S. 410-423

Hudetz, Kai; Mörsheim, Alexander: Ergebnisse der Erhebung „Elektronischer Geschäftsverkehr in Mittelstand und Handwerk - Ihre Erfahrungen und Wünsche“ des Netzwerks Elektronischer Geschäftsverkehr (Zusammenfassung). Vom April 2005, letzter Zugriff: 02.04.2008

Hurley, Amy E.; Sonnenfeld, Jeffrey A.: Organizational Growth and Employee Advancement. In: *Employees, Careers, and Job Creation: Developing Growth-Oriented Human Resource Strategies and Programs* 1995, S. 31-48

ikp: ikp-Studie: „Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen“. http://www.ikp.at/de/content/presse/texte/20070105_0_ikp-Studie.doc, vom 05.01.2007, letzter Zugriff: 02.04.2008

Interoute: European Business Study. http://www.interoute.de/presse/news/?n=16-65&tn_id=43, vom 14.02.2008, letzter Zugriff: 20.03.2008

Jäckel, Michael; Lenz, Thomas; Zillien, Nicole: „Vor Outlook sind wir alle gleich“ – Egalisierungs- und Hierarchisierungstendenzen im Zuge der E-Mail-Nutzung. In: *kommunikation@gesellschaft*, Jg. 3, 2002, http://www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B7_2002_Jaekel_Lenz_Zillien.PDF

Jäckel, Michael; Weiber, Rolf: Arbeit im E-Business. Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations- Arbeits- und Geschäftsprozesse. München 2005

Jäckel, Micheal: Ein Spiel zwischen Personen. Funktionen und Folgen der elektronischen Kommunikation in Unternehmen. In: *Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informaler Prozesse in Wirtschaftsunternehmen*. Frankfurt am Main erscheint 2008, S. n.v.

Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hrsg.): Der Kunde in der Dienstleistung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. Wiesbaden 2005

Janich, Nina: Electronic Mail, eine betriebsinterne Kommunikationsform. In: *Muttersprache* 104, 1994, S. 248-259

Joisten, Martina: Aneignung und Nutzung von Instant Messaging in Organisations: Eine strukturationstheoretische Analyse <http://www.fgscw.in.tum.de/docsem-mc2005/docsem-joisten.pdf> vom 20.02.2007, letzter Zugriff: 10.04.2008

Jörn, Fritz: Handy und PC gemeinsam nutzen. Poing 2002

Kadritzke, Ulf: Hochqualifizierte Angestellte zwischen betrieblicher Herrschaft, Beruf und Lebenswelt. In: *Flecker, Jörg; Zilian, Hans Georg (Hrsg.): Pathologien und Paradoxien der Arbeitswelt*. Wien 1997, S. 163-184

Kanter, Rosabeth Moss: Men and Women of the Corporation. New York 1977

Kapella, Olaf; Rille-Pfeiffer, Christiane: Einstellungen und Werthaltungen zu Themen der Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. In: *ÖIF Working Papers*, 66, 2007, http://131.130.67.132/ftp/projekte/wp_66_wertestudie/wp_66_wertestudie.pdf

Kieserling, André: Interaktion in Organisationen. In: *Dammann, Klaus; Grunow, Dieter; Japp, Klaus P. (Hrsg.): Die Verwaltung des politischen Systems*. Opladen 1994, S. 168-182

Kiesler, Sara; Siegel, Jane; McGuire, Timothy W.: Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication. In: *American Psychologist* 39, 1984, S. 1123-1134

Kiesler, Sara; Sproull, Lee: Group Decision Making and Communication Technology. In: *Organisational Behavior and Human Decision Processes* 52, 1992, S. 96-123

Kirsch-Auwärter, Edit: Kulturmuster organisationalen Handelns am Beispiel wissenschaftlicher Institutionen. In: *Wetterer, Angelika (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt am Main/New York 1995, S. 73-83

Kleemann, Frank: Informatisierung der Arbeit: Folgen für Arbeitsverhältnisse und subjektive Leistungen der Arbeitenden. In: *Kommunikation@gesellschaft*, 1, Beitrag 3, 2000, http://www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B3_2000_Kleemann.pdf

Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo: Informalisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In: *Schulz-Schaeffer, Ingo; Funken, Christiane (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informaler Prozesse in Wirtschaftsunternehmen*. Frankfurt Am Main 2008, S. n.v.

Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter: Subjektivierung von Arbeit. ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: *Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering 2002, S. 53-100

Kleinberger Günther, Ulla: Mediennutzung im beruflichen Alltag: Einstellungen, Urteile, Erfahrungen. In: *Thimm (Hrsg.): Unternehmenskommunikation offline/ online*. Frankfurt am Main/Berlin 2002, S. 36-51

Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation. Bern/Berlin 2003

Kleinberger Günther, Ulla; Thimm, Caja: Soziale Beziehungen und innerbetriebliche Kommunikation. Formen und Funktionen elektronischer Schriftlichkeit in Unternehmen. In: *Thimm, Caja (Hrsg.): Soziales im Netz*. Wiesbaden 2000, S. 262-277

Klenner, Christina: Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 34/2007, 2007, S. 17-25

Klippert, Jürgen: Belastung und Beanspruchung durch computervermittelte Kommunikation. Explorative empirische Untersuchungen Universität Kassel, 2006

Knoblauch, Hubert: Informationsgesellschaft, Workplace Studies und die Kommunikationskultur. In: *Hirschfelder, Gunther; Huber, Birgit (Hrsg.): Die Virtualisierung der Arbeit*. Frankfurt am Main/New York 2004, S. 357-379

- Kommission der EG: Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen zur Gleichstellung von Frauen und Männern - 2007. http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2007/keaj07001_de.pdf, vom Februar 2007, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Konradt, Udo; Hertel, Guido: Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim und Basel 2002
- Kraut, Robert E.; Fish, Robert S.; Root, Robert W.; Chalfonte, Robert: Informal Communication in Organizations. Form, Function, and Technology. In: Oskamp, Stuart; Spacapan, Shirlynn (Hrsg.): People's Reactions to Technology in Factories. Beverly Hills 1990, S. 145-199
- Krotz, Friedrich: Mediatisierung kommunikativen Handelns. Der Wandel von Alltag und sozialen Beziehungen, Kultur und Gesellschaft durch Medien. Wiesbaden 2001
- Krüger, Helga: Dominanzen im Geschlechterverhältnis: Zur Institutionalisation von Lebensläufen. In: Becker-Schmidt, Regina; Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main 1995, S. 195-219
- Krüger, Helga: Geschlecht, Territorien, Institutionen. Beitrag zu einer Soziologie der Lebenslauf-Realität. In: Born, Claudia; Krüger, Helga (Hrsg.): Individualisierung und Verflechtung. Geschlecht und Generation im deutschen Lebenslaufregime. Weinheim 2001, S. 257-299
- Krumpholz, Doris: Einsame Spitze. Frauen in Organisationen. Wiesbaden 2004
- Küllchen, Hildegard: Zwischen Bildungserfolg und Karriereskepsis. Zur Berufsfindung junger Frauen mit mathematisch-naturwissenschaftlichen Interessen. Bielefeld 1997
- Küpper, Willi; Ortman, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. München 1988
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim 1995
- Langer, Katharina: Neue Karrieren, neue Karrierekompetenzen. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, 2004
- Langham, Matthew: EMail und News: Weltweite Kommunikation über UUCP, Internet und andere Computernetzwerke. München 1993
- Lehmann, Maren: Von der Laufbahn zur Karriere. In: Becker, Manfred; Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München/Mering 2002, S. 62-80
- Lehmann, Maren: Kurzinterview, Thema: Karriere als Medium. http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/maren_lehmann2.htm, vom Januar 2006, letzter Zugriff: 05.03.2008
- Lohr, Karin; Nickel, Hildegard (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit - Riskante Chancen. Münster 2005
- Losert, Annett: Lesbische Frauen im Angestelltenverhältnis und ihr Umgang mit dieser Lebensform am Arbeitsplatz. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, 2004
- Luhmann, Niklas: Was ist Kommunikation? In: (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen 1995, S. 113-124
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main 1996 [1984]
- Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1997
- Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2000
- Lutz, Helma: Vom Weltmarkt in den Privathaushalt. Die neuen Dienstmädchen im Zeitalter der Globalisierung. Opladen 2007
- Maas, Jörg: Identität und Stigma-Management von homosexuellen Führungskräften. Wiesbaden 1999
- Maaß, Susanne; TheiBing, Florian; Zallmann, Margita: Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern. <http://www.informatik.uni-bremen.de/frauteec/personen/maass/literatur/MC2001.pdf>, vom 21.01.2002, letzter Zugriff: 10.04.2008
- Markham, William T.; Harlan, Sharon L.; Hackett, Edward: Promotion Opportunity in Organization. In: Research in Personnel and Human Resources Management 5, 1987, S. 223-287
- Marks, Gloria; Gonzales, Victor M.; Harris, Justin: No Task left behind? Examining the Nature of Fragmented Work. <http://www.ics.uci.edu/~gmark/CHI2005.pdf>, vom 15.10.2005, letzter Zugriff: 03.04.2008
- Mast, Claudia: Effektive Kommunikation für Manager: Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg/Lech 2000
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart 2002
- Matthies, Hildegard: Männerkultur bremst weibliche Karrieren. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 7, 2007, S. 32-38
- Matuschek, Ingo; Henninger, Annette; Kleemann, Frank (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - Theoretische Perspektiven. Wiesbaden 2001
- Matzat, Uwe: Soziale Netzwerke und die Entstehung von Normen in akademischen Online Gruppen. <http://www.uni-duesseldorf.de/~matzat/Soziale-Netzwerke-Normen.pdf>, vom 17.12.2002, letzter Zugriff: 01.04.2008
- Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Steyrer, Johannes: Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien 2005
- Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Steyrer, Johannes; Iellatchitch, Alexander; Schiffinger, Michael; Strunk, Guido; Erten-Buch, Christiane; Herrmann, Anett; Mattl, Christine: Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. In: Zeitschrift für Personalforschung 16, 3, 2002, S. 392-414

- Mayrhofer, Wolfgang; Steyrer, Johannes; Meyer, Michael; Erten, Christiane; Hermann, Anett; Iellatchitch, Alexander; Mattl, Christine; Strunk, Guido; Dunkel, Amanda: Towards a habitus based concept of managerial careers. Vortrag. http://www.complexity-research.com/pdf/toronto_paper.pdf, vom 20.04.2001, letzter Zugriff: 06.03.2008
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim 1993
- McGrath, Joseph E.: Time Matters in Groups. In: Galegher, Jolene; Kraut, Robert E.; Egido, Carmen (Hrsg.): Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work. Hillsdale, New Jersey 1990, S. 23-62
- McGrath, Joseph E.: Time, Interaction, and Performance (TIP). A Theory of Groups In: Small Group Research 22, 2, 1991, S. 147-174
- McKinney Kellogg, Diane: Frauen in Managerpositionen: Der langsame Aufstieg in die Chefetagen der Firmen. In: Berliner Journal Soziologie 2, 1, 1992, S. 79-89
- McLuhan, Marshall: Die Gutenberg-Galaxis. Das Ende des Buchzeitalters. Bonn [Toronto] 1995 [1962]
- Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich 2002
- MIC: Videokonferenzen – die Nachfrage nimmt zu. In: Meeting Industry Magazine, 4, 2007, <http://www.m-i-c.ch/mic/artikel/2007-04/Videokonferenzen.php>
- Milkman, Ruth: Gender at Work. The Dynamics of Job Segregation by Sex during World War II. Chicago 1987
- Mirapoint Inc.; Radicati Group: End-User Study on Email-Hygiene. <http://www.mirapoint.com/pdfs/whitepapers/End-User-Study-on-Email-Hygiene.pdf>, vom April 2005, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Mitch, David; Brown, John; Leeuwen, Marci H.D. van (Hrsg.): Origins of the Modern Career. Aldershot/ Burlington 2004
- Mohr, Niko: Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Wiesbaden 1997
- Moldaschl, Manfred: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI; IFS; ISF; INIFES (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin 1998, S. 197-250
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minszen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin 2000, S. 205-224
- Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering 2002
- Möslein, Kathrin: Medientheorien: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick. Arbeitsbericht Nr. 10 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München. München 1999
- Nadai, Eva: Kontextualisierung der Geschlechterdifferenz? Geschlechtliche Grenzziehung im Beruf. In: Honegger, Claudia; Hradil, Stefan; Traxler, Franz (Hrsg.): Grenzenlose Gesellschaft? Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Opladen 1999, S. 138-150
- Neckel, Sighard: „Leistung“ und „Erfolg“. Die Symbolische Ordnung der Marktgesellschaft. In: Barlösius, Eva; Müller, Hans-Peter; Sigmund, Steffen (Hrsg.): Gesellschaftsbilder in Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland. Opladen 2001, S. 245-265
- Neckel, Sighard: Ehrgeiz, Reputation und Bewährung. Zur Theoriegeschichte einer Soziologie des Erfolgs. In: Burkart; Wolf (Hrsg.): Lebenszeiten. Opladen 2002, S. 103-117
- Neuberger, Oswald: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart 1995
- Nossek, Silvia; Hieber, Christoph: Sie haben Post! Effektiver Einsatz neuer Kommunikationsmedien in Organisationen. Heidelberg 2004
- Oberenzler, Alexander: Instant Messaging erobert Österreich. <http://www.report.at/artikel.asp?mid=1&tkid=&taid=7140>, vom 26.01.2005, letzter Zugriff: 20.03.2008
- Ohlndieck, Lutz: Die Anatomie des Glashauses. Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Ursula (Hrsg.): Gender – from Costs to Benefits. Wiesbaden 2003, S. 183-193
- openPR: Intranets.de: Umfrage bestätigt Effizienzgewinn durch Intranetnutzung. Pressemitteilung. <http://openpr.de/news/54629/Intranets-de-Umfrage-bestaetigt-Effizienzgewinn-durch-Intranetnutzung.html>, vom 19.07.2005, letzter Zugriff: 15.04.2008
- Orlikowski, Wanda J.: The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. In: Organization Science 3, 3, 1992, S. 398-427
- Orthmann, Claudia: Strukturen der Chat-Kommunikation. Konversationsanalytische Untersuchung eines Kinder- und Jugendchats. Freie Universität Berlin, 2004
- Ortmann, Günther: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen 1995
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen 1997
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold: Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Wiesbaden 2000 [1997], S. 315-354
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim: Computer und Macht in Organisationen. Opladen 1990
- Ottens, Morag: Internetnutzung durch Privatpersonen und Un-

- ternehmen. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-012/DE/KS-NP-06-012-DE.PDF, vom Dezember 2006, letzter Zugriff: 31.03.2008
- Owens, David; Neale, Margaret A.; Sutton, Robert I.: Technologies of Status Management: Status Dynamics in E-Mail Communication. In: *Research on Managing Groups and Teams* 3, 2000, S. 205-230
- Paetau, Michael: Sozialität in virtuellen Räumen. In: Becker, Barbara; Paetau, Michael (Hrsg.): *Virtualisierung des Sozialen: die Informationsgesellschaft zwischen Fragmentierung und Globalisierung*. Frankfurt am Main 1997, S. 103-134
- Pape, Helmut: Charles S. Peirce zur Einführung. Hamburg 2004
- Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hrsg.): *Organisation und Netzwerke. Der Fall Gender*. Wiesbaden 2004
- Peiperl, Maury; Arthur, Michael B.; Coffee, Rob; Morris, Timothy (Hrsg.): *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford 2000
- Peiperl, Maury; Baruch, Yehuda: Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. In: *Organisational Dynamics* Spring, 1997, S. 7-22
- Peltzer, Ulf: Auswirkungen neuer Organisationsformen. In: Spieß (Hrsg.): *Formen der Kooperation*. Göttingen 1998, S. 169-176
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.: *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden 2003 [1996]
- Pinch, Trevor J.; Bijker, Wiebe, E.: The Social Construction of Facts and Artifacts: Or how the Sociology of Science and the Sociology of Technology might benefit each other. In: Pinch, Trevor J.; Bijker, Wiebe, E.; Hughes, Thomas P. (Hrsg.): *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge 1987, S. 17-50
- Pitney Bowes: *Messaging for Innovation. Building the Innovation Infrastructure through Messaging Practices. Executive Summary of Research Findings*. http://www.usps.com/strategicdirection/_pdf/executiv.pdf, vom 12.10.2001, letzter Zugriff: 18.03.2008
- Polanyi, Michael: *The Tacit Dimension*. Garden City/ New York 1966
- Pongratz, Hans J.: Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin 2000, S. 225-247
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter: *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin 2003
- Pribilla, Peter; Reichwald, Ralf; Goecke, Robert: *Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb*. Stuttgart 1996
- Pringle, Rosemary: *Secretaries Talk*. London 1988
- Pringle, Rosemary; Game, Ann: *Gender at Work*. London 1984
- Probst, Gilbert J.B.; Davenport, Tom; Probst, G. (Hrsg.): *Knowledge Management Case Book. Best Practises*. München 2001
- Rabe-Kleberg, Ursula: *Besser gebildet und doch nicht gleich! Frauen und Bildung in der Arbeitsgesellschaft*. Bielefeld 1990
- Rammert, Werner: *Technik aus soziologischer Perspektive*. Opladen 1993
- Rastetter, Daniela: *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Wiesbaden 1994
- Rastetter, Daniela: Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies*. Wiesbaden 2005, S. 249-266
- Regenhard, Ulla: Dezentralisierung als Schritt zum Abbau der Geschlechterhierarchie? In: *WSI-Mitteilungen* 1, 1997, S. 38-50
- Reick, Christine et al.: Die Neue Selbstständigkeit in der betrieblichen Praxis: Hintergründe der Entstehung und Formen autonomer Arbeit in Unternehmen. In: Kastner (Hrsg.): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen*. München/ Mering 2003, S. 161-182
- Rennenkampf, Anne von; Kühnen, Ulrich; Sczesny, Sabine: Die Attribution von Führungskompetenz in Abhängigkeit von geschlechtsstereotypischer Kleidung. In: Pasero, Ursula (Hrsg.): *Gender - from Costs to Benefits*. Wiesbaden 2003, S. 170-182
- Reuters Ltd.: *Out of the Abyss: Surviving the Information Age*. London 1998
- Riegraf, Birgit: *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*. Opladen 1996
- Riepl, Wolfgang: *Das Nachrichtenwesen des Altertum. Mit besonderer Rücksicht auf die Römer*. Leipzig/ Berlin 1913
- Robak, Brigitte: *Vom Pianotyp zur Zeilensetzmaschine. Setzmaschinenentwicklung und Geschlechterverhältnis 1840 - 1900*. Marburg 1996
- Roethlisberger, Fritz; Dickson, William: *Management and the Worker*. Cambridge 1939
- Röh, Carsten: *luK-Technik und internationale Unternehmensführung*. Wiesbaden 2003
- Rosenbaum, James E.: *Organizational Career Mobility: Promotion Changes in a Corporation during Periods of Growth and Contraction*. In: *American Journal of Sociology* 85, 1979a, S. 21-48
- Rosenbaum, James E.: *Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation*. In: *Administrative Science Quarterly* 24, 1979b, S. 220-241
- Rosenbaum, James E.: *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. New York 1984
- Rosenbaum, James E.: *Structural Models of organizational careers*. In: Breiger, Ronald L. (Hrsg.): *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge 1990, S. 271-397
- Rousseau, Denise M.: *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten Agreements*. Thousand Oaks 1995

- Runia, Peter: Soziales Kapital als Ressource der Karrierepolitik. In: Hitzler; Pfadenhauer (Hrsg.): Karrierepolitik. Opladen 2003, S. 149-158
- Runkel, Jens; Schlobinski, Peter; Siever, Torsten: Sprache und Kommunikation im Internet. Opladen 1998
- Sassenberg, Kai: Räumlich getrennt gemeinsam entscheiden. In: Boos, Magarete; Jonas, Kai J.; Sassenberg, Kai (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen/Bern 2000, S. 103-113
- Sattelberger, Thomas: Human Ressourcen in virtueller werdenden Organisationen – Die Transformation des „psychologischen Kontraktes“ zu Beschäftigung und Laufbahn. In: Perlit, Manfred; Offinger, Andreas; Reinhardt, Michael; Schug, Klaus (Hrsg.): Strategien im Umbruch. Stuttgart 1997, S. 231-247
- Sattelberger, Thomas: Karrieren im Wandel. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung. München 1999, S. 20-36
- Scheidegger, Noline; Osterloh, Margit: Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkperspektive. Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität? In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Wiesbaden 2005, S. 141-156
- Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco 1985
- Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main/New York 1995
- Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Stuttgart 2002
- Schier, Michaela; Jurczyk, Karin: „Familie als Herstellungsleistung“ in Zeiten der Entgrenzung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007, 2007, S. 10-17
- Schiffinger, Michael; Steyrer, Johannes: Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 73, 3, 2004, S. 136-143
- Schmidt, Christiane; Hauenschild, Christa: Managing Diversity in virtuellen Teams – Potenziale personeller Vielfalt standortübergreifend nutzen. http://www.oscar.de/archiv/2005_03/newsletter/nl_diver_virtualteams.pdf, vom 09.08.2005, letzter Zugriff: 10.04.2008
- Schmitt, Bettina: Professionalisierungsprozesse und Frauenbeteiligung in der Informatik. In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt am Main 1992, S. 145-156
- Schönberger, Klaus: „...dass jemand mal vorbeischreibt.“ E-Mail im Alltag – zur Kulturanalyse eines neuen Mediandispositivs. In: Höflich; Gebhardt (Hrsg.): Vermittlungskulturen im Wandel. Frankfurt am Main 2003, S. 111-146
- Schönberger, Klaus: „Ab Montag wird nicht mehr gearbeitet!“ Selbstverwertung und Selbstkontrolle im Prozess der Subjektivierung von Arbeit. In: Hirschfelder, Gunther; Huber, Birgit (Hrsg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Frankfurt am Main/New York 2004, S. 239-266
- Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie: Technisierung und Subjektivierung – Zur Veränderung des Arbeitshandelns in der Wissensgesellschaft. Frankfurt am Main 2003
- Schultz, Clifford J.: Situational and Dispositional Predictors of Performance: A Test of the Hypothesized Machiavellianism Structure Interaction among Sales Persons. In: Journal of Applied Social Psychology 23, 3, 1993, S. 478-498
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Reinbek bei Hamburg 1999
- Schumpeter, Joseph Alois: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München 1972 [1942]
- Schützeichel, Rainer: Soziologische Kommunikationstheorien. Konstanz 2004
- Scott, W. Richard: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt am Main 1986
- Szczesny, Sabine: Gender Stereotypes and Implicit Leadership Theories. In: Schyns, Birgit; Meindl, James R. (Hrsg.): Implicit leadership theories: Essays and explorations. Greenwich 2005, S. 159-172
- Szczesny, Sabine; Spreemann, Sandra; Stahlberg, Dagmar: Masculine = competent? The different Impact of biological Sex and physical Appearance on the Attribution of Leadership Competence. In: Swiss Journal of Psychology 65, 2006, S. 15-23
- Seeg, Britta: Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt am Main/New York 2000
- Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998
- Sheridan, John. E.; Slocum Jr, John. W.; Buda, Richard.; Thompson, Richard. C.: Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments. In: The Academy of Management Journal 33, 3, 1990, S. 578-602
- Short, John; Williams, Ederyn; Christie, Bruce: The Social Psychology of Telecommunications. London 1976
- Sieber, Peter: Parlando in Texten. Zur Veränderung kommunikativer Grundmuster in der Schriftlichkeit. Tübingen 1998
- Sielemann, Marc: Voice over IP. Wirtschaftlichkeit für Groß- und mittelständische Unternehmen. Aachen 2005
- Simpson, Ruth: Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. In: British Journal of Management 9, 1, 1998, S. 37-50
- Solga, Heike; Wimbauer, Christine (Hrsg.): „Wenn zwei das Gleiche tun...“ Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Opladen 2005
- Sophos: Sophos Umfrage: Für ein Drittel aller Unternehmen sind mobile Mitarbeiter das größte IT-Sicherheits-Risiko. <http://www.sophos.de/pressoffice/news/articles/2007/10/network-threat.html>, vom Oktober 2007, letzter Zugriff: 31.03.2008

- Spieß, Erik; Winterstein, Hans: Verhalten in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart/Berlin/Köln 1999
- Sproull, Lee; Kiesler, Sara: Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. In: Management Science 32, 11, 1986, S. 1492-1512
- Stehr, Niko: Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt am Main 2001
- Stock-Homburg, Ruth; Bauer, Eva-Maria: Work-Life-Balance im Topmanagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007, S. 25-32
- Storrier, Angelika: Schriftverkehr auf der Datenautobahn: Besonderheiten der schriftlichen Kommunikation im Internet. In: Voß, G. Günter; Holly, Werner; Boehnke, Klaus (Hrsg.): Neue Medien im Alltag: Begriffsbestimmungen eines interdisziplinäre Forschungsfeldes. Leverkusen 2000, S. 153-177
- Stroisch, Jörg: GreenIT - Videokonferenzen als Klimahelfer. <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-als-klimahelfer-266789/>, vom 29.02.2008, letzter Zugriff: 17.03.2008
- Strübing, Jörg: Grounded Theory. Wiesbaden 2004
- Sybari: Sybari-Studie zu Instant Messaging: 75 Prozent der Unternehmen sehen Gefahr für IT-Sicherheit durch Würmer und Viren. Vom 17. November 2004, letzter Zugriff: 31.03.2008
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen 1994
- Tacke, Veronika: Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von den Waschküchen der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt am Main/New York 1997
- Taylor, Frederick: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim 1977 [1913]
- Teubner, Ulrike: Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden 2004, S. 429-436
- Theis-Berglmair, Anna Maria: Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Hamburg/London 2003 [1994]
- Thiessen, Barbara: Re-Formulierung des Privaten. Professionalisierung personenbezogener, haushaltsnaher Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden 2004
- Tippelt, Rudolf; von Hippel, Aiga: Weiterbildung: Chancenausgleich und soziale Heterogenität. In: Weiterbildung: Chancenausgleich und soziale Heterogenität 37, 2005, S. 38-45
- Tölke, Angelika: Beruflich erfolgreich durch Ehe und Familie? Zum Zusammenhang von Lebensform und Berufskarriere. In: Oechsle, Mechthild; Geissler, Birgit (Hrsg.): Die ungleiche Gleichheit. Opladen 1998, S. 131-150
- Tomaskovic-Devey, Donald; Skaggs, Sheryl: Führt Bürokratisierung zu geschlechtsspezifischer Segregation? In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41. Köln 2001, S. 308-331
- Trend Micro: Neue Trend Micro Studie: Gefährdet Mobilität die Unternehmenssicherheit? <http://de.trendmicro.com/de/about/news/pr/article/20070904092175.html>, vom September 2007, letzter Zugriff: 31.03.2008
- Trevino, Linda Klebe; Daft, Richard L.; Lengel, Robert H.: Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. In: Fulk; Steinfield (Hrsg.): Organizations and Communication Technology. Newbury Park (California) 1990, S. 71-94
- Trittin, Wolfgang: Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen. München/Mering 2003, S. 139-159
- Turek, Melanie: Instant Messaging: Time for IT to Pay Attention. In: Business Communications Review Jan 2004, 2004, S. 50-53
- Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart 1989
- Türk, Klaus; Lemke, Thomas; Bruch, Michael: Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden 2002
- Uhlirova, Ludmilla: E-Mail as a New Subvariety of Medium and its Effects upon the Message. In: Cmejrkova, Svetla; Sticha, Frantisek (Hrsg.): The Syntax of Sentence and Text. A Festschrift for Frantisek Danes. Amsterdam, Philadelphia 1994, S. 273-282
- Voigt, Susanne: E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien. München 2003
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 1, 1998, S. 131-158
- Wajcman, Judy: Techno Feminism. Cambridge 2004
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1974
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1980
- Wehner, Josef: Medien als Kommunikationspartner - Zur Entstehung elektronischer Schriftlichkeit. In: Gräf, Lorenz; Krajewski, Markus (Hrsg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web-Werk. Frankfurt am Main 1997, S. 125-150
- Wellman, Barry: An Electronic Group is Virtually a Social Network. In: Kiesler (Hrsg.): Culture of the Internet. New Jersey 1997, S. 179-205
- Wellmann, Barry; Salaff, Janet; Dimitrova, Dimitrina; Garton, Laura; Gulia, Milena; Haythornthwaite, Caroline: Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework and Virtual Community. In: Annual Review of Sociology 22, 1996, S. 213-238
- Wetterer, Angelika: Das Geschlecht (bei) der Arbeit. Zur Logik der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit. In: Pasero, Ursula; Braun, Friederike (Hrsg.): Konstruktion von Geschlecht. Pfaffenweiler 1995a, S. 199 - 203

Wetterer, Angelika: Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz 2002

Wetterer, Angelika (Hrsg.): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt am Main 1992

Wetterer, Angelika (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt am Main 1995b

Weyer, Johannes: Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München 2000

Wiethold, Franziska: Arbeitsbedingungen im kundenbezogenen Dienstleistungsbereich. In: Heß, Klaus; Jacobsen, Heike (Hrsg.): Zwischen Kostendruck und Qualitätsanforderungen: Beiträge zur Diskussion über Dienstleistungsarbeit. Dortmund 1999, S. 33-37

Wilke, Jürgen (Hrsg.): Massenmedien und Zeitgeschichte. Konstanz 1998

Wilz, Sylvia Marlene: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen 2002

Wilz, Sylvia Marlene: Organisation. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden 2004, S. 443-449

Wittemann, Klaus Peter: Warum sollte sich die Industriosociologie mit der Veränderung von Konsumformen beschäftigen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung. In: SOFI-Mitteilungen 23, 1996, S. 119-128

Wittke, Volker: Online in die Do-it-yourself-Gesellschaft? In: Werle, Raymund; Lang, Christa (Hrsg.): Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze. Frankfurt am Main 1997, S. 93-112

Witz, Anne: Patriarchal Relations and Patterns of Sex Segregation in the Medical Division of Labor. In: Walby, Sylvia (Hrsg.): Gender Segregation at Work. Philadelphia 1988, S. 74-90

Witz, Anne: Professions and Patriarchy. London/New York 1992

Wroblewski, Angela: Flexible Arbeitszeiten und Segregation. Empirische Befunde zu flexiblen Arbeitszeiten in Frauen- und Männerberufen. Vortragsmanuskript für den ÖGS-Kongress 2000 in Wien. <http://www.univie.ac.at/OEGS-Kongress-2000/On-line-Publikation/Wroblewski.pdf>, vom 04.12.2000, letzter Zugriff: 21.2.2008

Wyssusek, Boris (Hrsg.): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin 2004

Zulehner, Paul: Mannsbilder. Ein Jahrzehnt Männerentwicklung. Ostfildern 2003

