

WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER



Wirtschafts-
wissenschaftliche
Fakultät

**Aneignung von Kommunikations- und Kollaborationsplattformen als
Entwicklungsprozess betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von
Malte Kramer
aus Telgte

Münster 2015

| | |
|-------------------------------|---|
| Dekanin: | Prof. Dr. Theresia Theurl |
| Erstgutachter: | Prof. Dr. Stefan Klein Westfälische Wilhelms-Universität Münster |
| Zweitgutachterin: | Prof. Dr. Petra Schubert Universität Koblenz-Landau |
| Einreichung der Dissertation: | 18. Dezember 2014 |
| Datum der Disputation: | 19. Januar 2015 |

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Interorganisationssysteme von Prof. Dr. Stefan Klein an der Westfälischen Wilhelms-Universität. Sie dokumentiert meine Arbeit und meinen Weg als Forscher. Bei vielen Doktoranden ist dieser Weg mit dem Ziel der Promotion kein leichter Spaziergang, sondern eher ein steiniger und gewundener Kletterpfad. So war es auch bei mir. Glücklicherweise unternimmt ein Promovend diese Bergwanderung meist nicht allein, sondern wird dabei von verschiedenen Wegbegleitern unterstützt. Ich hatte das Glück, dass sie mir besonders dann unter die Arme griffen, wenn der Anstieg wieder einmal etwas steiler wurde oder der Pfad schlecht markiert war. Bei diesen Menschen möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Allen voran gilt mein Dank meinem wissenschaftlichen Mentor Prof. Dr. Stefan Klein. Er verstand es stets, mir bei meiner Arbeit alle notwendigen Freiheiten zu lassen, meinen eigenen Weg zu finden, und mich darin gleichzeitig zu fördern, diesen Weg auch gehen zu können. Ich danke ihm für die Unterstützung, die anregenden Diskussionen, die notwendige Kritik, die hilfreichen Metaphern und die Geduld mit mir. Mein Dank gilt weiter PD Dr. Kai Riemer, der mir bereits früh im Studium das wissenschaftliche Arbeiten näher brachte und dessen Fähigkeit, komplizierte Sachverhalte einfach zu beschreiben, ich sehr bewundere. Vielen Dank an Prof. Dr. Petra Schubert für ihre Bereitschaft, Gutachterin meiner Dissertation zu sein, insbesondere dafür, dass sie ihr Gutachten trotz widrigster zeitlicher Umstände schrieb. Vielen Dank an Prof. Dr. Berens für die Teilnahme an meiner Disputation.

Die wissenschaftliche Arbeit am Lehrstuhl und damit die angesprochene Wanderung zur Promotion werden in besonderem Maße von den Kollegen und dem kollegialen Miteinander geprägt. Ich hatte das Glück, auf meiner Reise von tollen Menschen begleitet zu werden. Meine Kollegen haben mich nicht nur auf der professionellen Ebene bei meiner Forschung unterstützt, sondern auch auf der persönlichen Ebene. Ich danke ihnen für die Hilfe bei der Datenerhebung und -auswertung, die Formulierungsvorschläge, das Korrekturlesen, die Aufmunterungen, die Ablenkungen, den Ansporn und die Begleitung auf dieser manchmal doch emotionalen Reise.

Natürlich möchte ich auch diejenigen nicht unerwähnt lassen, die mir diese Wanderung überhaupt ermöglichten. Daher danke ich an dieser Stelle meinen Eltern, die mich nicht nur mit dem nötigen Rüstzeug für das Leben ausgestattet haben, sondern mir auch die Möglichkeit für ein Studium gaben und mich während meiner Ausbildung und darüber hinaus stets unterstützten. Zuletzt bedanke ich mich ganz besonders bei meiner Frau Rita, die mir unermüdlich zur Seite stand, mich immer wieder aufbaute, wenn es „mal wieder“ nicht so gut lief, und die mir gerade in der Endphase „den Rücken freihielt und stärkte“.

Ihnen und Euch allen herzlichen Dank!

Malte Kramer

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Vorwort | III |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| Tabellenverzeichnis | VII |
| 1 Einführung | 1 |
| 1.1 Ziele der Arbeit und Forschungsdesign | 5 |
| 1.2 Vorgehen | 7 |
| 2 Theoretische Einordnung | 9 |
| 2.1 Kommunikationsinfrastruktur | 9 |
| 2.1.1 Etymologie und allgemeines Verständnis des Infrastrukturbegriffs | 9 |
| 2.1.2 Kommunikationsinfrastruktur als Teil der Informationsinfrastruktur | 12 |
| 2.1.3 Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenskontext | 16 |
| 2.2 Medienrepertoire als Interpretationsrahmen für die Nutzung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen | 22 |
| 2.2.1 Medienwahl | 22 |
| 2.2.2 Medienrepertoire nach Watson-Manheim und Bélanger | 31 |
| 2.3 Der Aneignungsprozess als Weg zur Infrastruktur | 43 |
| 2.3.1 Affordances | 43 |
| 2.3.2 Aneignung | 52 |
| 3 Forschungsdesign | 61 |
| 3.1 Philosophische Grundannahmen | 61 |
| 3.2 Methodik | 63 |
| 3.3 Datenerhebung und Datenanalyse | 65 |
| 3.4 Auswahl der Fälle und Vorgehen bei der Datenerhebung | 67 |
| 3.4.1 Datenerhebung im Fall MUFIN | 68 |
| 3.4.2 Datenerhebung im Fall PHOENIX | 70 |
| 3.4.3 Datenerhebung im Fall INTSERV | 72 |
| 3.5 Reflexion des Vorgehens bei der Datenerhebung | 74 |
| 4 Fallstudien | 76 |
| 4.1 MUFIN | 77 |
| 4.1.1 Unternehmensvorstellung | 77 |
| 4.1.2 Technologieumfeld | 77 |
| 4.1.3 Unternehmenscharakterisierung | 78 |
| 4.1.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie | 79 |
| 4.1.5 Der Einführungsprozess | 79 |
| 4.1.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung | 81 |
| 4.2 PHOENIX | 90 |
| 4.2.1 Unternehmensvorstellung | 90 |
| 4.2.2 Technologieumfeld | 91 |
| 4.2.3 Unternehmenscharakterisierung | 91 |
| 4.2.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie | 92 |
| 4.2.5 Der Einführungsprozess | 95 |
| 4.2.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung | 97 |
| 4.3 INTSERV | 104 |
| 4.3.1 Unternehmensvorstellung | 104 |
| 4.3.2 Technologieumfeld | 105 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.3 Unternehmenscharakterisierung..... | 106 |
| 4.3.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie | 108 |
| 4.3.5 Der Einführungsprozess..... | 109 |
| 4.3.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung ... | 112 |
| 5 Medienrepertoireanalyse | 120 |
| 5.1 Analyse der Medienrepertoireänderung bei MUFIN | 121 |
| 5.1.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung | 121 |
| 5.1.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung | 127 |
| 5.2 Analyse der Medienrepertoireänderung bei PHOENIX..... | 137 |
| 5.2.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung | 137 |
| 5.2.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung | 141 |
| 5.3 Analyse der Medienrepertoireänderung bei INTSERV | 152 |
| 5.3.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung | 152 |
| 5.3.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung | 158 |
| 6 Diskussion | 161 |
| 6.1 Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung von Medienrepertoires..... | 161 |
| 6.1.1 Erklärungsansatz im Fall MUFIN..... | 162 |
| 6.1.2 Erklärungsansatz im Fall PHOENIX..... | 167 |
| 6.1.3 Erklärungsansatz im Fall INTSERV..... | 171 |
| 6.2 Evaluation und Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires..... | 180 |
| 6.3 Interpretation der Gestaltungsmöglichkeiten | 184 |
| 6.4 Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen..... | 191 |
| 6.4.1 Metaphorische Charakterisierung der Einführung neuer KuK- Plattformen vor dem Hintergrund der bestehenden Infrastruktur..... | 192 |
| 6.4.2 Charakterisierung der Medienaneignung als Infrastrukturentwicklung... | 195 |
| 6.4.3 Gegenüberstellung von Angebotsänderung und Aneignung | 197 |
| 7 Implikationen und Fazit..... | 200 |
| 7.1 Die Interpretation und Analyse der Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung eines Medienrepertoires | 200 |
| 7.2 Die Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen..... | 204 |
| 7.3 Praktische Implikationen für die Erweiterung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen..... | 206 |
| 7.4 Fazit | 207 |
| Literaturverzeichnis..... | 209 |
| Anhang | 220 |
| A Begriffshierarchie | 220 |
| B Glossar..... | 222 |
| C Interviewleitfaden..... | 227 |
| D Transkriptcodierung | 228 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----|
| Abb. 2.1 | Sichten und Ebenen der IT-Infrastruktur..... | 14 |
| Abb. 2.2 | Begriffshierarchie Informationsinfrastrukturen | 15 |
| Abb. 2.3 | Einordnung der Skalen von Edwards in die Untersuchung..... | 21 |
| Abb. 2.4 | Einflussgrößen auf die Medienwahl..... | 25 |
| Abb. 2.5 | Proposed Framework for Investigating Communication Media Repertoire | 37 |
| Abb. 2.6 | Framework zur Unterscheidung zwischen Affordances und den über sie verfügbaren Informationen..... | 46 |
| Abb. 5.1 | Medienrepertoire in Bezug auf eine konkrete Aufgabe | 132 |
| Abb. 6.1 | Framework zur Interpretation der Aneignung von KuK-Plattformen..... | 182 |
| Abb. 7.1 | Vereinigung der verschiedenen Medienrepertoires zur Kommunikationsinfrastruktur eines Unternehmens..... | 203 |
| Abb. 7.2 | Zusammenhang der Betrachtungsebenen der KuK-Plattformaneignung... | 204 |
| Abb. 0.1 | Begriffshierarchie zum Begriff „KuK-Plattform“..... | 221 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----|
| Tab. 2.1 | Zusammenfassung der volkswirtschaftlichen Charakterisierungen | 11 |
| Tab. 2.2 | Überblick der Medienwahlforschung | 28 |
| Tab. 2.3 | Gegenüberstellung der Affordance-Definitionen von Gibson und Norman | 45 |
| Tab. 3.1 | Demografische Daten der MUFIN-Interviews | 69 |
| Tab. 3.2 | Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei MUFIN | 70 |
| Tab. 3.3 | Demografische Daten der PHOENIX-Interviews | 71 |
| Tab. 3.4 | Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei PHOENIX | 72 |
| Tab. 3.5 | Demografische Daten der INTSERV-Interviews | 73 |
| Tab. 3.6 | Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei INTSERV | 74 |
| Tab. 4.1 | Gliederung der Fallstudien | 76 |
| Tab. 6.1 | Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei MUFIN | 165 |
| Tab. 6.2 | Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei PHOENIX | 169 |
| Tab. 6.3 | Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei INTSERV | 179 |

1 Einführung

Die Anzahl der Kommunikationskanäle in der Unternehmenskommunikation war bis vor wenigen Jahren überschaubar. Mit der Computerisierung und Digitalisierung der Gesellschaft wuchs die Zahl der Kanäle, Endgeräte und Protokolle kontinuierlich und die Dienste existieren mittlerweile in nahezu jeder Abwandlung und Kombination. Während die Technologien, wie das Telefon, am Anfang der Entwicklung als einfache Lösungen mit überschaubarem Funktionsumfang offeriert wurden, werden neue Kommunikationstechnologien meist in immer komplexeren Suiten angeboten. Allein ein vergleichsweise einfaches Programm wie beispielsweise Microsoft Skype bietet die Möglichkeit einer Kommunikation per Chatnachricht, per Audio- oder Videogespräch und zusätzlich die Option zur Übertragung von Präsenzinformationen und asynchronen Audio- oder Videonachrichten. Diese Technologiesuiten können auch als Plattformtechnologien zur Kommunikation und Kollaboration im Unternehmenskontext interpretiert werden.

Die Hersteller bewerben ihre Plattformen mit abstrakten Versprechen, wie einem Produktivitätsgewinn oder der Ermöglichung neuer Arbeits- und Organisationsformen, adressieren hierbei jedoch selten, wie dies in der Anwendung im Unternehmen realisiert werden kann. Die Einführung dieser Kommunikations- und Kollaborationsplattformen (KuK-Plattformen) stellt die Unternehmen entsprechend vor spezifische Herausforderungen. Nicht zuletzt wird mit der Einführung dieser Plattformen häufig der Versuch unternommen, den Erfolg der gesellschaftlichen Anwendung im Unternehmen zu wiederholen. Dies zeigt sich zum Beispiel bei Einführungszielen wie dem Wissensmanagement mit Hilfe von Wikis, dem Finden von Experten mittels der Vernetzung über soziale Plattformen oder der Koordination von Teamarbeit durch Microblogging. Unternehmen, die die Einführung dieser KuK-Plattformen planen, stehen dabei vor der Herausforderung, die Arbeitsweisen der Mitarbeiter zu ändern.

Im Rahmen dieser Abhandlung wird die Einführung derartiger KuK-Plattformen als ein Beitrag zur Weiterentwicklung der bereits bestehenden inner- und zwischenbetrieblichen Kommunikationsinfrastruktur betrachtet. Diese Interpretation stützt sich auf das ganzheitliche Konzept der Kommunikationsinfrastruktur von Monteiro et al. (2013), das sowohl die technischen Komponenten als auch deren Nutzung umfasst. Diese Perspektive auf die Infrastruktur bildet die Grundlage der hier vorgelegten Untersuchung.

Nach Monteiro et al. (2013, S. 576) unterscheiden sich Informationsinfrastrukturen (hierunter fassen sie ebenfalls Kommunikationsinfrastrukturen) von anderen unternehmensweit eingesetzten Computersystemen, wie ERP-Systemen, durch die folgenden Charakteristika:

Kommunikationsinfrastrukturen sind nutzungsoffen

Die angebotenen Funktionen werden von unterschiedlichen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Aufgaben für verschiedenste Zwecke verwendet. Dies birgt Herausforderungen bei der Anforderungserhebung. Ein zentrales Element der Planung einer Technologieeinführung ist eine möglichst konkrete Anforderungserhebung. Hierbei wird versucht möglichst genau die Anforderungen an die neue Technologie, die durch die Mitarbeiter und die mit der Technologie zu bearbeitenden Aufgaben entstehen, zu erheben, um die hierfür am besten geeignete Technologie zu finden und die Einführung entsprechend planen zu können (Mittermeier, 1990). Für die Einführung einer KuK-Plattform, die im Sinne einer Infrastruktur genutzt werden soll, erschweren diese heterogenen Nutzungs- und Anwendungskontexte die Anforderungserhebung. Die Aneignung durch die Nutzer und die Auswirkungen dieser Aneignung auf beispielsweise die Arbeitsformen lassen sich im Rahmen der Anforderungserhebung entsprechend kaum erheben.

Kommunikationsinfrastrukturen sind heterogen und gewachsen

Kommunikationsinfrastrukturen bestehen üblicherweise nicht aus einer einzelnen alle benötigten Funktionen anbietenden Plattform, sondern aus einer über die Lebensdauer der Unternehmung und der Systeme gewachsenen Vielfalt miteinander vernetzter Komponenten und Plattformen.

Die Kommunikationsinfrastruktur einer Unternehmung ist kein starres Gebilde, sondern unterliegt einem beständigen Wandel. Ältere Teile des Systems werden durch neuere Komponenten ausgetauscht und zusätzliche kommen dazu. Die neuen Plattformen stoßen daher immer zu einem System etablierter Funktionen und ihrer Nutzung hinzu.

Kommunikationsinfrastrukturen sind mehr als nur Technik

Kommunikationsinfrastrukturen sind von Menschen für Menschen geschaffene Systeme. Sie bestehen sowohl aus ihren für den Nutzer sichtbaren Teilen und den im Hintergrund notwendigen Technologien als auch aus den Menschen, die die Systeme bereitstellen, warten und reparieren, sowie Regeln und Rahmenbedingungen, die ihre Nutzung beeinflussen.

Zentrales Element einer Kommunikationsinfrastruktur ist ihre Nutzung

Integraler Bestandteil von Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenskontext ist nach Monteiro et al. (2013) neben den für die Bereitstellung der Infrastrukturen notwendigen materiellen, personellen und institutionellen Elementen die Nutzung von

Infrastrukturen durch die Mitarbeiter der Unternehmung. Die Nutzer interpretieren die ihnen angebotenen nutzungsoffenen Plattformen und eignen sie sich für die Bearbeitung ihrer Aufgaben an. Erst durch die Nutzung einer Infrastruktur könne verstanden werden, wie und vor allem wofür die Mitarbeiter diese nutzungsoffenen Plattformen verwenden würden.

Dies entspricht der Interpretation von Technologie im Unternehmenseinsatz von Orlikowski et al. (Orlikowski und Baroudi, 1991; Orlikowski, 2000, 2007) als „Technology-in-Use“. Orlikowski et al. argumentieren, dass erst die Anwendung einer Technologie definiert, was diese Technologie im Kontext ihrer Anwendung ist. Feldmann und Orlikowski (2011, S. 19) schreiben hierzu: „In focusing on practice ontology, we understand that it is practices that produce organizational reality“¹. Aus dieser Perspektive betrachtet kann Technologie entsprechend nur im Rahmen ihrer Nutzung analysiert und verstanden werden. Die technischen und funktionalen Eigenschaften zählen hierbei zum Kontext der Anwendung und werden daher als „Affordances“ konzeptualisiert (vgl. Kapitel 2.3.1).

Angebot und Nutzung bestimmen die Wahrnehmung neuer Technologien

Wie oben beschrieben, bestehen Kommunikationsinfrastrukturen aus heterogenen miteinander vernetzten Plattformen. Die Mitarbeiter haben sich den Umgang mit diesen Plattformen für die Bearbeitung ihrer Aufgaben angeeignet. Sie haben sowohl individuelle als auch gemeinsame Praktiken für den Umgang mit diesen Technologien und ihren Eigenarten entwickelt. Monteiro et al. (2013) bezeichnen die historische Dimension immer schon vorhandener Plattformen und darauf bezogener Praktiken im Umgang mit diesen als die „Installed Base“².

Diese „Installed Base“ beeinflusst die Mitarbeiter im Umgang mit neuen Plattformen. Die Nutzer bewerten die neuen Plattformen vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Praktiken mit den vorhandenen Systemen. Weder die Bedeutung einer neuen Plattform für eine Unternehmung noch der Umgang der Mitarbeiter mit dieser kann daher ohne eine Betrachtung der bestehenden Kommunikationsinfrastrukturnutzung und des Unternehmenskontextes verstanden werden.

¹ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Zitate wo möglich aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. An den Stellen, wo dies aufgrund des speziellen Wortlauts oder einer Sinnentfremdung durch eine Übersetzung nicht sinnvoll erscheint, werden Zitate im englischen Original wiedergegeben.

² Dieser Ausdruck wird im englischen Original verwendet, da eine Übersetzung den Sinn verfälschen würde. Dies gilt ebenso für die weiteren englischen Begriffe, die im Rahmen dieser Arbeit gebraucht werden.

Die Einführung neuer KuK-Plattformen bildet somit einen weiteren Baustein in dem zumeist mittlerweile sehr großen Ensemble miteinander vernetzter Kommunikationsplattformen und der Praktiken im Umgang mit diesen. Vor diesem Hintergrund behaupten Edwards et al. (2007) Kommunikationsinfrastrukturen können nicht entworfen oder konstruiert werden, sondern Infrastrukturen können nur „wachsen“ im Sinne von sich entwickeln.

Analyse von Nutzung und Aneignung

Für ein Verständnis des Erfolgs der Einführung von KuK-Plattformen sollte daher zum einen untersucht werden, wie die Mitarbeiter eine bestehende Infrastruktur nutzen, und zum anderen, wie sie sich neue Plattformen im Rahmen der Nutzung der bestehenden Technologien aneignen.

Die Untersuchung einer Infrastruktur kann auf verschiedenen Betrachtungsebenen erfolgen. Edwards (2003) schlägt hier die Unterscheidung in Makro-, Meso- und Mikroebene nach den Kategorien von Misa (1988, 1994) vor. Auf der Makro- und der Mesoebene lassen sich beispielsweise die Ausgestaltung des Angebots und die Regeln und Rahmenbedingungen der Bereitstellung analysieren. Auf der Mikroebene können die konkrete Nutzung und die Aneignung durch die Mitarbeiter untersucht werden.

Watson-Manheim und Bélanger (2007) wählen in ihrer Arbeit „Communication Media Repertoires: Dealing with the Multiplicity of Media Choices“ eine Perspektive, die sowohl die Kommunikationsinfrastrukturnutzung als auch die Aneignung neuer Plattformen vor dem Hintergrund bestehender Kommunikationsinfrastruktur und der Perspektive von „Technology-in-Use“ aufzeigt. Watson-Manheim und Bélanger argumentieren, da die Zahl der verfügbaren Kommunikationsmedien³ kontinuierlich steige, sei es notwendig nicht nur zu verstehen, welche Effekte die Einführung neuer Medien auf die Aufgaben und die Performance der Unternehmung hat, sondern auch zu begreifen, welche Folgen sie auf die Mediennutzung selbst hat. Während Studien zur Analyse der Nutzung neuer Medien üblicherweise den Fokus auf das Medium selbst lägen, sei die Anpassung der Nutzung dieser neuen Medien an das bestehende Set genutzter Medien bisher nur wenig untersucht worden.

³ Watson-Manheim und Bélanger wählen den Begriff „communication medium“ zur Beschreibung des Mediums, welches die Kommunikationspartner im physikalischen Sinne miteinander verbindet. Hierunter verstehen sie vornehmlich Kommunikationstechnologien. Bei einer persönlichen Besprechung kann es sich hierbei jedoch auch um die Luft zwischen den Gesprächspartnern handeln. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird der Begriff in der deutschen Übersetzung als Kommunikationsmedien oder kurz Medien in analoger Weise verwendet und bezeichnet damit sowohl die KuK-Plattformen als die eine Kommunikation ermöglichenden Technologien als auch für den konkreten Fall eines persönlichen Gesprächs die Luft als Trägermedium einer Konversation.

Watson-Manheim und Bélanger entwerfen in ihrer Arbeit ein „Framework for Investigating Communication Media Repertoire“. Unter dem Konzept des „Medienrepertoires“ verstehen Watson-Manheim und Bélanger die nutzerindividuelle Kombination an Kommunikationsmedien und die im Umgang mit diesen Medien entwickelten Nutzungspraktiken. Diese Medienrepertoires finden sich sowohl auf der Ebene des einzelnen Nutzers als auch auf Gruppenebene. Für das Verständnis von Praktiken im Umgang mit Technologie nutzen Watson-Manheim und Bélanger explizit die oben erwähnte Perspektive der „Technology-in-Use“ in der Interpretation von Orlikowski et al.

Im Rahmen des entworfenen Frameworks werden sowohl die oben erwähnten institutionellen (organisatorischen) Regeln („norms of usage“) als auch die Rahmenbedingungen der Nutzung („media usage in organizations“, „structuring conditions“) thematisiert. Das Framework setzt damit die Infrastrukturnutzung auf Mikroebene durch die Mitarbeiter mit den Strukturen auf der Makro- und Mesoebene in Beziehung und bezieht hiermit den Unternehmenskontext in die Analyse mit ein.

Das Konzept des Medienrepertoires soll für diese Abhandlung als Interpretationsrahmen für die Beschreibung und Analyse der Aneignung von erweiterten oder vielmehr geänderten Kommunikationsinfrastrukturen durch ihre Nutzer verwendet werden.

1.1 Ziele der Arbeit und Forschungsdesign

Aus der dargelegten Analyseperspektive betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen und dem beschriebenen Interpretationsrahmen ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. a) Wie entwickeln die Mitarbeiter eines Unternehmens ihr Medienrepertoire auf individueller Ebene und
b) wie passen die Mitarbeiter ihr Medienrepertoire bei der Einführung einer neuen Kommunikations- und Kollaborationsplattform an?
2. Welche sozialen Prozesse laufen bei der Entwicklung eines gemeinsamen Medienrepertoires auf Ebene einer Arbeitsgruppe ab?
3. Welche Auswirkungen haben die institutionellen Rahmenbedingungen auf die obigen Prozesse?

Mit Hilfe der Forschungsfragen sollen vor dem Hintergrund der vorstehenden Herleitung folgende Forschungsziele erreicht werden:

1. Die Interpretation und Analyse der Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung eines Medienrepertoires.

2. Die Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen.
3. Das Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen und deren Auswirkungen auf die Aneignung von KuK-Plattformen.

Zur Erreichung der Forschungsziele wird eine interpretative, vergleichende Fallstudienanalyse über die Aneignung von KuK-Plattformen in drei Unternehmungen durchgeführt. Ausgehend von einem substantiellen Entwicklungsschritt der Kommunikationsinfrastrukturen in den drei Unternehmen werden die Aneignung und die Entwicklung von Nutzungspraktiken im Sinne der Entwicklung und Erweiterung von Medienrepertoires betrachtet. Die institutionellen Rahmenbedingungen wie die strategische Begründung der Entwicklung der Infrastruktur, die Gestaltung der Einführung und die für die spätere Nutzung gesetzten Regeln sind dabei wichtige kontextuelle Erklärungskomponenten.

Der erste Fall analysiert die Einführung der Instant-Messaging-Suite IBM Sametime bei einem Finanzdienstleister. Der Finanzdienstleister agiert deutschlandweit, hat jedoch einen starken regionalen Schwerpunkt in seiner Vertriebstätigkeit. Prägend für diesen Fall war das Betriebsklima, welches als harmonisch mit einer ausgeprägten und gelebten Unternehmenskultur beschrieben werden kann. Das Ziel der Einführung war eine stärkere Verknüpfung des Innen- mit dem Außendienst.

Der zweite Fall beschreibt die Einführung eines Bündels von KuK-Plattformen in der deutschen Niederlassung eines Kommunikationstechnologieintegrators (neben verschiedenen Softwarelösungen, wie Microsoft Lync und SharePoint, umfasste das Bündel auch Hardware wie das aktuelle Apple iPhone). Das Unternehmen ist gekennzeichnet durch den starken technologischen Wandel des Kommunikationstechnologiemarktes auf der einen Seite und eine sehr technologieaffine vornehmlich männliche Belegschaft auf der anderen Seite. Die KuK-Plattformen wurden zur Unterstützung der Restrukturierung der Organisationsstruktur eingeführt.

Der dritte Fall beschreibt die Einführung des Business Social Media Suite IBM Connections bei einem international agierenden Sicherheitsdienstleister. Das Unternehmen ist geprägt durch seine auf Zukäufen basierende Konzernexpansion und eine die Sicherheitsbranche kennzeichnende Arbeitskultur. Die Software wurde innerhalb des weltweit verteilten Konzerns ausgerollt, um hiermit globales Wissensmanagement zu betreiben.

Zur Erstellung dieser Fallstudien wurden einleitend mit den Geschäftsführungen und den Mitarbeitern der für die Einführung verantwortlichen Projektteams Interviews über den Unternehmenskontext und die Projekthintergründe geführt. Anschließend wurden semistrukturierte Interviews mit einer Auswahl von der Einführung betroffener Mitarbeiter der Unternehmen gemacht. Darüber hinaus standen ergänzende Dokumente über den Unternehmenskontext und Informationsschreiben, die im Rahmen der Projekte an die Mitarbeiter verteilt wurden, zur Verfügung. Die Interviews wurden transkribiert und anschließend gemeinsam mit den weiteren Daten analysiert. Mit Hilfe der ausgewerteten Daten wurde im Anschluss die Medienrepertoireanalyse nach Watson-Manheim und Bélanger durchgeführt.

1.2 Vorgehen

Das Vorgehen gliedert sich wie folgt. Im sich anschließenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erörtert, auf denen die Untersuchung aufbaut. Dafür wird in Kapitel 2.1 das zugrunde liegende Verständnis von Infrastruktur dargelegt. Hierfür werden einleitend die Etymologie und das allgemeine Verständnis des Begriffs geklärt, anschließend erfolgt eine Einordnung des Begriffs Kommunikationsinfrastruktur in das Verständnis von Informationsinfrastrukturen. Darauf folgend werden Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenskontext charakterisiert. In Kapitel 2.2 wird das Konzept des Medienrepertoires als Interpretationsrahmen für die Nutzung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen dargelegt. Hierfür wird im ersten Schritt das Konzept in die bestehende Literatur zur Medienwahl eingeordnet und im nächsten Schritt werden die einzelnen Elemente des Konzepts des Medienrepertoires und des Frameworks zur Betrachtung von Medienrepertoires im Detail erläutert. In Kapitel 2.3 wird der Aneignungsprozess als Weg zur Infrastruktur beschrieben. Hierfür wird erst das Konzept von Affordances als Interpretation der Wahrnehmung von Technologie vorgestellt und anschließend der Prozess der Technologieaneignung theoretisch erörtert.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign erklärt. Das Kapitel beginnt mit der Beschreibung der philosophischen Grundannahmen, anschließend wird die Auswahl der Methodik erläutert. Darauf folgt die Schilderung des Vorgehens bei der Datenerhebung und Datenanalyse. Hiernach werden die Auswahl der Fälle und das konkrete Vorgehen bei der Datenerhebung bei den drei untersuchten Unternehmen aufgezeigt. Das Kapitel schließt mit der Reflexion des Vorgehens bei der Datenerhebung.

In Kapitel 4 werden die drei Fallstudien geschildert. Hierfür werden einleitend das Vorgehen und anschließend die drei Fälle nacheinander beschrieben. Dazu werden im jeweils ersten Unterabschnitt zu Beginn die Unternehmen vorgestellt und daran anschließend die Fälle aus Makro-, Meso- und Mikroperspektive erörtert.

In Kapitel 5 schließt sich die Medienrepertoireanalyse der drei Fälle an. Für die drei Fälle wird nacheinander erst eine kurze Beschreibung der Situation aus der Analyseperspektive gegeben und anschließend wird die Situation vor und nach der Einführung analysiert.

In Kapitel 6 findet die Diskussion der Ergebnisse statt. Die Reihenfolge der Unterkapitel orientiert sich an den oben genannten Forschungszielen. Im ersten Unterkapitel 6.1 wird die Interpretation und Analyse der Aneignung von KuK-Plattformen als Anpassung von Medienrepertoires reflektiert. Diese Reflexion geschieht für jeden Fall einzeln anhand der Ergebnisse der Medienrepertoireanalyse aus Kapitel 5. In Unterkapitel 6.2 folgt die Evaluation und Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen. Die Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen und deren Auswirkungen auf die Aneignung von KuK-Plattformen werden in den Kapitel 6.3 und 6.4 aufgezeigt. In Kapitel 6.3 erfolgt die Interpretation der Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einführung neuer KuK-Plattformen. Daran anschließend werden in Kapitel 6.4 die beobachteten Entwicklungen der Kommunikationsinfrastrukturen der drei Fälle sowohl in Bezug auf die Angebotsänderung als auch hinsichtlich der Aneignung charakterisiert und anschließend einander gegenübergestellt.

Abschließend werden in Kapitel 7 die Implikationen dargelegt und wird ein Fazit gezogen.

2 Theoretische Einordnung

In diesem Kapitel werden die für die Untersuchung notwendigen theoretischen Grundlagen erörtert. In Kapitel 2.1 wird die Untersuchungsperspektive von KuK-Plattformen als Kommunikationsinfrastrukturen für den Unternehmenseinsatz aufgezeigt. Im daran anschließenden Kapitel 2.2 wird das Konzept des Medienrepertoires vorgestellt. Abschließend wird in Kapitel 2.3 der Aneignungsprozess von KuK-Plattformen beschrieben.

2.1 Kommunikationsinfrastruktur

Im nächsten Abschnitt wird der Begriff der Infrastruktur etymologisch erörtert und die Verwendung des Begriffs im allgemeinen Sprachgebrauch geklärt. Danach wird eine Kommunikationsinfrastruktur als Teil einer Informationsinfrastruktur definiert und werden die Begriffe gegeneinander abgegrenzt. Abschließend werden in diesem Kapitel Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenseinsatz charakterisiert.

2.1.1 Etymologie und allgemeines Verständnis des Infrastrukturbegriffs

Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Infrastruktur ist nicht eindeutig. Van Laak schreibt hierzu in seinem Artikel zur „Infra-Strukturgeschichte“: „Der wenig anheimelnde Terminus Infrastruktur stammt aus dem Vokabular der Eisenbahner. Er ist für das Jahr 1875 erstmals im Französischen nachweisbar und bezeichnete über die nächsten Jahrzehnte hinweg ortsfeste Anlagen im Dienste der Mobilität. Über die NATO fand er 1950 Eingang in die Sprache der militärischen Logistik und der ökonomischen Integration“ (van Laak, 2001, S. 370).

Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff Infrastruktur den für das Funktionieren einer Volkswirtschaft notwendigen Unterbau oder militärische Anlagen (Bibliographisches Institut GmbH, 2013a). Für ein tieferes Verständnis über die Eigenschaften einer Infrastruktur ist diese Beschreibung jedoch nicht ausreichend. Mit dem Bemühen, den Begriff Infrastruktur aus volkswirtschaftlicher Perspektive zu fassen und zu definieren, unterteilte ihn Jochimsen (1966) in die drei Kategorien materiell, institutionell und personell und lieferte eine erste umfassende Definition des Begriffs Infrastruktur. Jochimsen (1966, S. 145) definiert in einem ersten Schritt jede der drei Kategorien für sich und fasst diese anschließend zu einer Definition zusammen: „Mit Infrastruktur der Marktwirtschaft wird in dieser Arbeit die Gesamtheit aller materiellen, institutionellen und personalen Anlagen, Einrichtungen und Gegebenheiten bezeichnet, die den Wirtschaftseinheiten im Rahmen einer arbeitsteiligen Wirtschaft zur Verfügung stehen und die mit dazu beitragen, 1. die Entgelte für gleiche Leistung der

Produktivkräfte auszugleichen und 2. zugleich die größte Zuwachsrates der Gesamtwirtschaft herbeizuführen.“ Verschiedene Enzyklopädien nennen vergleichbare Definitionen, bei denen zum einen der Aspekt der Unterstützung und zum anderen die von Jochimsen angeführte Dreiteilung hervorgehoben wird (Klodt, 2013; Schubert und Klein, 2011). Buhr (2009, S. 40, zitiert nach Buhr, 2010) stützt sich in seiner Definition auf Jochimsen (1966), greift seine Kategorien auf und führt diese noch weiter aus:

„Die Infrastruktur eines Landes bezieht sich auf

- die materielle Infrastruktur: den Teil der vom Menschen geschaffenen Landschaftsstruktur, der durch die immobilen Kapitalgüter repräsentiert wird, deren Outputs der Befriedigung der physischen und sozialen Grundbedürfnisse der Wirtschaftssubjekte dienen; diese Güter und Dienste sind sonst für das einzelne Wirtschaftssubjekt aus Produktions- und Kostengründen nicht verfügbar;

- die personelle Infrastruktur: die durch die verschiedenen Aspekte des Humankapitals charakterisierte Erwerbsbevölkerung, die ihre Aktivitäten im durch die materielle Infrastruktur geordneten Raum verfolgt, und

- die institutionelle Infrastruktur: die formalen Regeln und informellen Beschränkungen, die im wesentlichen den Ablauf der ökonomischen Tätigkeiten im Raum und die die öffentlichen und gesellschaftlichen Verfahren zu ihrer Durchsetzung bestimmen.“

Diese umfassende Definition von Buhr charakterisiert Infrastruktur als ein volkswirtschaftliches Konstrukt auf Landesebene. Bei Änderung der Analyseperspektive von der volkswirtschaftlichen Ebene auf die Ebene einzelner, der Befriedigung der physischen und sozialen Grundbedürfnisse dienender Infrastrukturen zeigt sich, dass die einzelnen Infrastrukturen ebenfalls aus den drei Kategorien materiell, personell und institutionell konstituiert werden. Beispielsweise bedarf es für die Versorgung mit frischem Trinkwasser zum einen materieller Strukturen wie Rohrleitungen, Pumpstationen und Aufbereitungsanlagen. Essenziell für das Funktionieren der Trinkwasserversorgung sind aber auch personelle Strukturen, Menschen, die die Pumpstationen und Wiederaufbereitungsanlagen bedienen, warten und überwachen, und institutionelle Strukturen, Gesetze und Regeln, die die Trinkwasserqualität definieren und beispielsweise festlegen, dass auch unwirtschaftliche Standorte mit Trinkwasser versorgt werden. Buhrs Auflistung der Infrastrukturen verdeutlicht den Aufbau von Infrastrukturen als von Menschen für Menschen geschaffene Systeme, wobei ersichtlich wird, dass Infrastrukturen in ihrer jeweiligen Ausprägung nur als ein soziokulturelles Konstrukt in der Relation zwischen Anbieter und Nachfrager begriffen werden können.

Buhr (2007, S. 14-17) beschreibt, dass im allgemeinen („modernen“) Sprachgebrauch unter dem Begriff Infrastruktur vornehmlich der materielle Aspekt von Infrastruktur verstanden wird. Dieses Verständnis subsumiert vornehmlich die sichtbaren Teile einer Infrastruktur und ignoriert die weiteren für das Funktionieren einer Infrastruktur essenziellen Elemente. Die Immaterialität von Versorgungsinfrastrukturen zeigt sich bei näherer Betrachtung der einzelnen Elemente menschlicher Bedürfnisbefriedigung innerhalb einer Volkswirtschaft. Bei der physischen Bedürfnisbefriedigung geht es vor allem um die Versorgung mit materiellen Gütern wie beispielsweise Trinkwasser. Jedoch offenbart sich bereits hier, dass bei der Befriedigung des Bedürfnisses Gesundheit, die Materialität der Infrastruktur nicht das zentrale Element ist. Zwar bedarf es dabei auch materieller Güter, wie Räumlichkeiten und Sanitätsgütern, indes erfordert es vor allem ausgebildetes Personal und institutionelle Regeln wie Dienstzeitregeln.

1. Unterbau für die Versorgung einer Volkswirtschaft
 - a. Basisleistungen
 - b. zentrales Element staatlichen Handelns
 - c. überwiegend öffentliches Gut
 - d. Realisierung auch über private Initiative und Wettbewerb möglich
2. besteht aus materiellen, personellen und institutionellen Elementen
3. Investitionscharakter
 - a. lange Planungszeiten
 - b. hoher Kapitalbedarf
 - c. lange Nutzungsdauer
4. natürliches Monopol
5. nicht beliebig teilbar; Mindestgröße oder -leistung aus technischen Gründen erforderlich
6. Kosten je zusätzlicher Leistungseinheit sinken
7. begrenzt ökonomisch bewertbar
8. Versorgung auch unwirtschaftlicher Standorte wichtig
9. positive und negative externe Effekte
10. Bedeutung oft erst bei ihrem Versagen offensichtlich
11. nutzungs offen/Ermöglichungsstruktur

Tab. 2.1 Zusammenfassung der volkswirtschaftlichen Charakterisierungen

In der Literatur finden sich neben der oben erwähnten Dreiteilung weitere Definitionen, die versuchen die Eigenschaften von Infrastrukturen aus volkswirtschaftlicher Perspektive zu erfassen. Klodt (2013) beschreibt in seinem Beitrag in Gablers Wirtschaftslexi-

kon zum Begriff „Infrastruktur“ acht charakterisierende ökonomische Merkmale von Infrastrukturen, wobei nicht jede Infrastruktur immer durch alle acht Merkmale charakterisiert wird: Infrastrukturen haben einen Investitionscharakter; eine lange Nutzungsdauer mit entsprechend langer Kapitalbindung; sind Investitionsprojekte mit hohem Kapitalbedarf; sind nicht beliebig teilbar, i.d.R. ist aus technischen Gründen eine Mindestgröße oder leistung erforderlich; haben externe Effekte; werden je zusätzlicher Leistungseinheit preiswerter; sind ein überwiegend öffentliches Gut.

Ähnliche und weitergehende Kennzeichen finden sich auch bei Riehm (1997, S. 1035): „1. Infrastrukturen bieten Basisleistungen, die selbstverständlich und Tag für Tag in Anspruch genommen werden und deren Bedeutung oft erst bei ihrem Versagen offensichtlich wird. 2. Infrastrukturpolitik ist ein zentrales Element staatlichen Handelns. In staatlicher Verantwortung sind die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Infrastrukturbereiche zu regeln. 3. Gewandelt hat sich allerdings die Auffassung, daß die Infrastruktureinrichtungen typischerweise vom Staat oder einem monopolistischen staatsnahen Unternehmen geschaffen und geführt werden sollten. Private Initiative und Wettbewerb sind heute auch in klassischen Infrastrukturbereichen anzutreffen. 4. Kennzeichnend für Infrastruktursysteme sind lange Planungszeiten und ein hoher Kapitalbedarf in der Investitionsphase sowie eine lange Lebensdauer in der Betriebsphase. 5. Obwohl die Bedeutung von Infrastrukturmaßnahmen z. B. für die Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen und für ihre Leistungsfähigkeit unumstritten ist, lassen sich Infrastrukturmaßnahmen nur begrenzt einer exakten ökonomischen Bewertung unterziehen (Busch und Klös, 1995; Egan und Wildman, 1992). 6. Schließlich ist die ‚Offenheit‘ von Infrastrukturen für konkrete Dienste oder die Ankopplung konkreter Geräte wesentlich. Sie weisen eine ‚Ermöglichungsstruktur‘ (Mayntz, 1993) und keine feste Definition ihres Gebrauchs auf.“

In Tabelle 2.1 werden die in den einzelnen Definitionen genannten Charakteristika zusammengetragen, um einen Überblick über Infrastrukturen in ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung und Wahrnehmung zu geben. Aufgrund der Vielzahl der Infrastrukturen, die eine entwickelte Volkswirtschaft konstituieren, und der damit verbundenen Breite des Begriffs ist es notwendig, hierbei die Ergänzung von Klodt (2013) noch einmal hervorzuheben, dass nicht jede Infrastruktur durch jedes hierin aufgeführte Charakteristikum gekennzeichnet ist.

2.1.2 Kommunikationsinfrastruktur als Teil der Informationsinfrastruktur

Den jüngsten Teil öffentlicher Infrastruktur bilden die Informationsinfrastrukturen oder genauer die digitalen Informationsinfrastrukturen. Die Versorgung mit Informationen ist eines der menschlichen Bedürfnisse, das in einer Volkswirtschaft mit Hilfe von Infra-

strukturen befriedigt wird. In der Zeit vor der Entwicklung oder vielmehr der starken Verbreitung digitaler Netze wurden die verschiedenen Informationsbedürfnisse mit unterschiedlichen Infrastrukturen bedient, hierzu zählen unter anderem Telefon, Post, Fernsehen, Radio und Zeitung. Informationsinfrastrukturen zeigten sich entsprechend als eine heterogene Mischung verschiedener Infrastrukturen, die gemeinsam der Befriedigung der gleichen Bedürfnisse, der Versorgung mit Informationen und der Kommunikation, dienen und teilweise stark voneinander abhängig sind.

Als Begriff findet Informationsinfrastruktur jedoch erst seit dem Aufkommen von Computernetzen eine breitere Verwendung. In den USA wird der Terminus Information Infrastructure erstmalig im Rahmen einer Task-Force-Initiative zur Stärkung und Ausweitung öffentlicher Kommunikationsnetzwerke und der damit verbundenen Informationsdienste verwendet (Teubner und Klein, 2013). Dort wird Information Infrastructure auf nationaler Ebene definiert als „a seamless web of communication networks, computers, databases, and consumer electronics that will put vast amounts of information at users‘ fingertips“ (Department of Commerce (US) - Information Infrastructure Task Force, 1993, zitiert nach Teubner und Klein 2013).

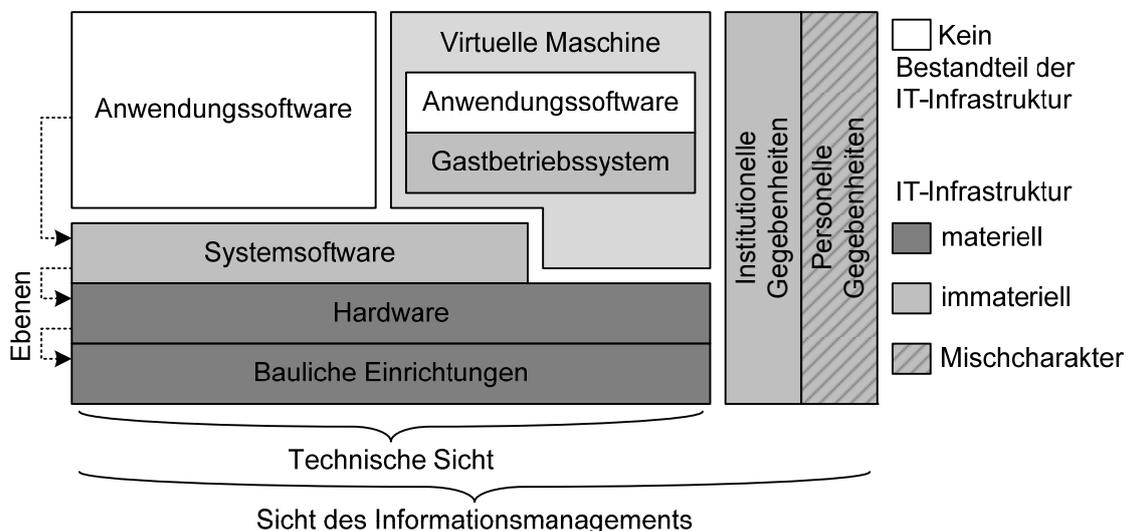
Die Entwicklung des Computers und damit auch die Entwicklung digitaler Computernetze bewirkte in einer ersten Instanz eine Erweiterung dieser Strukturen um das Internet. In zweiter Instanz führte diese Erweiterung jedoch zu einer Dienstekonvergenz (Tilson, Lyytinen und Sørensen, 2010) und zu einer Verstärkung der Abhängigkeiten. Während beispielsweise anfangs das Telefonnetz großen Teilen der Bevölkerung den Zugang zum Internet ermöglichte, wandelte sich im Laufe der Zeit die Abhängigkeit und das Internet bildet immer häufiger die Basis für das Telefon. Auf gleichem Weg bietet das Internet den anderen Strukturen einen Kanal für die Verteilung der Informationen an die Nutzer. Nutzungsoffenheit und der synonym gebrauchte, jedoch anderes konnotierte Begriff Netzneutralität bekommen eine Bedeutung, wie sie bisher im Zusammenhang mit Infrastruktur nicht verwendet wurde.

Auf den ersten Blick scheinen die Begriffe Informationsinfrastruktur, Kommunikationsinfrastruktur, IT-Infrastruktur und digitale Infrastruktur Synonyme ein und derselben Sache zu sein. Beim Blick in die Literatur finden sich hierzu sehr unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Definitionen. Im Folgenden sollen die Begriffe pragmatisch in Bezug auf die Verwendung im Kontext dieser Abhandlung definiert werden.

Informationsinfrastruktur bildet den Oberbegriff für informierende Infrastrukturen, das heißt Infrastrukturen, die dazu dienen Informationen strukturiert zu übermitteln, wobei der Begriff Information hier in seiner allgemeinsprachlichen Bedeutung als „Unterrichtung über eine bestimmte Sache“ verwendet wird (Bibliographisches Institut GmbH,

2013b). Nachfolgend soll die Definition von Riehm verwendet werden. Dieser definiert Informationsinfrastruktur als „eine Ermöglichungsstruktur für die Erzeugung, Verbreitung und Verwendung von Informationen“ (Riehm, 1997, S. 1035). Insbesondere in der Disziplin der Wirtschaftsinformatik wird unter dem Begriff Informationsinfrastruktur üblicherweise ausschließlich digitale Informationsinfrastruktur verstanden. Der Zusatz digital bezieht sich auf die technische Realisierung der Datenverarbeitung und Übertragung und grenzt die digitalen Informationsinfrastrukturen damit von den analogen ab.

Im Begriffsverständnis dieser Arbeit bilden Kommunikationsinfrastrukturen eine Untergruppe der Informationsinfrastrukturen. Während bei den Informationsinfrastrukturen der Fokus auf die Bereiche „Erzeugung, Verbreitung und Verwendung“ gesetzt wird (vgl. obige Definition), liegt er bei den Kommunikationsinfrastrukturen auf dem Austausch von Informationen zwischen Individuen. In Anlehnung an Riehms Definition von Informationsinfrastruktur liefern Kommunikationsinfrastrukturen eine Ermöglichungsstruktur für einen bidirektionalen Informationsaustausch, einen Dialog. Wobei bidirektional hier den Umstand beschreibt, dass Informationen nicht nur in einer Richtung gesendet werden können, wie beispielsweise beim Radio, sondern zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern gegenseitig ausgetauscht werden können.



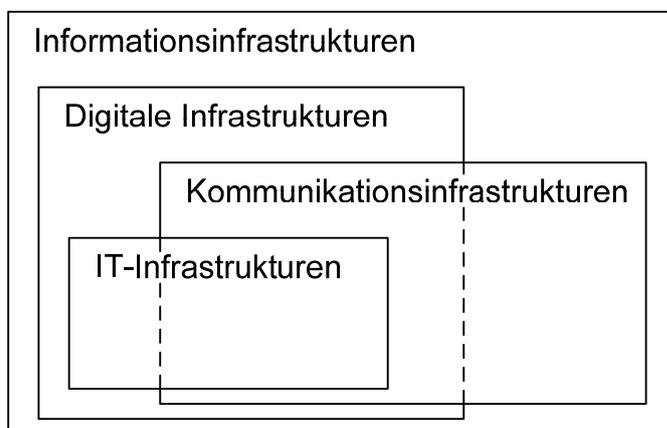
(Patig, 2012)

Abb. 2.1 Sichten und Ebenen der IT-Infrastruktur

Im Folgenden wird unter dem Begriff Kommunikationsinfrastruktur im technischen Sinne das Technologiesystem verstanden, welches der mediatisierten Kommunikation zugrunde liegt und dafür Sorge trägt, dass eine Kommunikation stattfinden kann. Wobei dies in erster Instanz die notwendige Hard- und Software beschreibt, die durch den Nutzer der Infrastruktur bedient wird, und in zweiter Instanz die weiteren Technologien, die

die erste Instanz hierbei unterstützt. Im Nachfolgenden liegt der Fokus auf der ersten Instanz, die zweite wird dabei nur implizit adressiert. Bei der Verwendung des Begriffs wird im Folgenden nicht weiter unterschieden, ob es sich bei der betrachteten Technologie um digitale oder analoge Technologie handelt. Ein analoges Telefon kann in diesem Sinne ebenso zur Kommunikationsinfrastruktur gehören wie die computergebundene Kommunikation via Skype.

Das Verständnis des oben erwähnten Technologiesystems bezieht sich nicht ausschließlich auf die materiellen Aspekte, sondern umfasst ebenfalls die beiden weiteren von Jochimsen benannten Kategorien personell und institutionell. Eine umfassende Definition des Kommunikationsinfrastrukturbegriffs im Unternehmenskontext findet sich im nachfolgenden Unterkapitel.



(Eigene Darstellung)

Abb. 2.2 Begriffshierarchie Informationsinfrastrukturen

Im Zusammenhang mit Informationsinfrastrukturen wird häufig der Begriff IT-Infrastruktur verwendet. Auch wenn beide Begriffe je nach Kontext synonym benutzt werden können (Heinrich und Stelzer, 2009), benennen sie nicht dasselbe. IT-Infrastruktur bezeichnet nach Patig „alle materiellen und immateriellen Güter, die den Betrieb von (Anwendungs-) Software ermöglichen“ (Patig, 2012). IT-Infrastrukturen bilden damit eine Untergruppe der digitalen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen, die den Betrieb von Computersystemen ermöglichen. Patig unterscheidet zwischen der technischen Sicht und der erweiterten Perspektive des Informationsmanagements. Für die Schilderung der technischen Sicht greift die Autorin auf die Definition der IT-Infrastructure Library zurück und beschreibt die technischen Komponenten der IT-Infrastruktur als „Hardware, Software sowie baulichen Einrichtungen für den Betrieb von (Anwendungs-) Software“ (Office of Government Commerce (OGC), 2007, zitiert nach Patig 2012). Die Perspektive des Informationsmanagements umfasst neben den technischen Komponenten auch die institutionellen und personellen Gegebenheiten.

Ergänzend zu den unterschiedlichen Sichten auf IT-Infrastruktur unterteilt Patig IT-Infrastruktur in mehrere aufeinander aufbauende Ebenen und betrachtet „jede Ebene der IT-Infrastruktur als ‚Nutzung‘ [...] (z.B. die Middleware als Bestandteil der Systemsoftware) und die unter ihr liegende(n) Ebene(n) als IT-Infrastruktur (z.B. Betriebssystem, Netzwerkknoten)“ (Patig, 2012). Die Unterteilung in Sichten und Ebenen wird in Abbildung 2.1 grafisch veranschaulicht.

Die oben erörterten Begrifflichkeiten und Zusammenhänge werden in Abbildung 2.2 grafisch in Bezug zueinander gesetzt.

2.1.3 Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenskontext

Im Folgenden soll erörtert werden, welche Eigenschaften eine Kommunikationsinfrastruktur im Unternehmenskontext charakterisieren.

Charakteristika von betrieblichen Kommunikationsinfrastrukturen

Einleitend wurde bereits das ganzheitliche Verständnis einer Informationsinfrastruktur von Monteiro et al. (2013) als das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis genannt. An dieser Stelle werden weiteren Charakteristika von Kommunikationsinfrastrukturen im Unternehmenseinsatz aus mehreren Definitionen zusammengetragen, um diese zu einem breiteren Verständnis zu ergänzen. Die sich hieraus für die Untersuchung von Kommunikationsinfrastrukturen ergebenden Implikationen werden nachfolgend weiter erörtert.

Monteiro et al. (2013, S. 576) nennen folgende Charakteristika von Informationsinfrastrukturen: „die Nutzungsoffenheit sowohl in Bezug auf Anzahl als auch Arten von Nutzern, die Vernetzung verschiedener Module und Systeme (beispielsweise unterschiedlich in Bezug auf Zweck, Agenda oder Strategie), sich dynamisch entwickelnde Portfolios (eines Ökosystems) an Systemen und eine ‚Installed Base‘ [bestehende Basis] existierender Systeme und Praktiken [...]. Das heißt sie werden auf verschiedenen Ebenen [einer Unternehmung] geprägt und genutzt und haben daher über lange Zeiträume bestand (eher Dekaden als Jahre)“.

Teubner und Klein (2013) analysieren das Konzept von Informationsinfrastruktur auf Unternehmensebene und heben hierbei fünf Eigenschaften hervor, die Informationsinfrastruktur besonders im Unternehmenseinsatz kennzeichnen. Sie stützen sich dabei insbesondere auf die Arbeiten von Pipek und Wulf (2009) und Hanseth (2010):

- Infrastruktur wird innerhalb einer Unternehmung als geteilte Ressource wahrgenommen, welche unterschiedliche Funktionen und Prozesse gleichermaßen unterstützen kann.
- Infrastruktur ist offen für unterschiedliche Nutzungsarten und -gruppen. Diese Offenheit impliziert, dass die Informationsinfrastruktur bei sich ändernden Anforderungen skaliert und umkonfiguriert werden kann.
- Informationsinfrastruktur ist von ihrer Natur her heterogen. Sie besteht aus unterschiedlichen Soft- und Hardwarekomponenten, die über Schnittstellen und Standards integriert sind.
- Informationsinfrastruktur ist eingebettet in soziale Praktiken und entwickelt sich durch diese weiter, sowohl gesellschaftliche als auch organisationale Praktiken. Daher müssen Informationsinfrastrukturen in engem Zusammenhang zu den Informations- und Kommunikationsstrukturen, -verhaltensweisen und -vorgaben betrachtet werden.
- Infrastrukturentwicklung baut meist auf bereits vorhandener Infrastruktur auf. Diese schon bestehenden Strukturen, auch als „Installed Base“ bezeichnet, beschränken auf der einen Seite und ermöglichen gleichzeitig die zukünftige Entwicklung der Informationsinfrastruktur des Unternehmens.

Teubner und Klein (2013) sowie Pipek und Wulf (2009) stützen ihre Arbeit unter anderem auch auf die Definition von Star und Ruhleder (1996). Letztere nennen in ihrer Definition acht „Dimensionen“, von denen fünf implizit in der obigen Kennzeichnung enthalten sind. Darüber hinaus führen sie drei weitere Merkmale von Infrastrukturen an: Transparency: Die Nutzung von Infrastruktur ist eingeübt, Infrastruktur wird dadurch bei ihrer Nutzung nicht sichtbar, Visible upon Breakdown: Infrastruktur wird erst durch ihren Ausfall wieder sichtbar. Learned as part of membership: Der Nutzer einer Infrastruktur wird Teil einer „Community of Practice“ (Lave und Wenger, 1992).

Zusammenfassend lassen sich Kommunikationsinfrastrukturen entsprechend den aufgeführten Definitionen als nutzungsoffene, auf verschiedenen Unternehmensebenen verwendete, für den Betrieb eines Unternehmens notwendige, heterogene, gewachsene, miteinander vernetzte, sich dynamisch entwickelnde von Menschen für Menschen geschaffene Systeme beschreiben, die aus materiellen, personellen und institutionellen Elementen und den Praktiken der Nutzer im Umgang mit diesen Systemen bestehen.

Wie die obigen Charakteristika zeigen, lassen sich in kleinen Abwandlungen alle elf der in Tabelle 2.1 aufgezählten Eigenschaften von volkswirtschaftlichen Infrastrukturen für betriebliche Informationsinfrastrukturen bestätigen. Anders als bei den volkswirtschaftlichen Definitionen werden in den oben aufgeführten Definitionen die Nutzungspraktiken im Umgang mit den Infrastrukturen jedoch sowohl implizit als auch explizit als konstitutives Element mit einbezogen. Im Folgenden soll daher weiter erörtert werden, wie die Nutzungspraktiken Kommunikationsinfrastruktur im betrieblichen Kontext kennzeichnen.

Technologie wird erst durch ihre Nutzung zur Infrastruktur

Die Kommunikationsinfrastruktur einer Unternehmung bildet eine nutzungsoffene geteilte Ressource, die von unterschiedlichen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Aufgaben für verschiedenste Zwecke verwendet wird. Dies birgt auf der einen Seite Herausforderungen bei der Anforderungserhebung. Für die Einführung einer KuK-Plattform, die im Sinne einer Infrastruktur genutzt werden soll, können diese nutzer- und aufgabenübergreifenden Anforderungen jedoch nur auf einem sehr abstrakten Niveau erhoben werden. Sowohl in Bezug auf die Handhabung als auch in Hinsicht auf die mit dieser Technologie zu bearbeitenden Aufgaben müssen möglichst die Anforderungen aller Mitarbeiter berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite bedeutet diese Nutzungs-offenheit für die Mitarbeiter als die potenziellen Nutzer einer Kommunikationsinfrastruktur eine zusätzliche Hürde bei der Aneignung. Sie müssen die ihnen gebotenen Funktionen für sich interpretieren und experimentieren, wie diese für die Bearbeitung ihrer Aufgaben geeignet sind (weitere Details zur Aneignung von KuK-Plattformen finden sich in Kapitel 2.3.2).

Riehm führt als ersten Punkt seiner Infrastrukturdefinition auf, dass Infrastrukturen Leistungen bieten, „die selbstverständlich und Tag für Tag in Anspruch genommen werden, und deren Bedeutung oft erst bei ihrem Versagen offensichtlich wird“ (Riehm, 1997, S. 1035). Ein Merkmal von Infrastrukturen, das implizit in dieser Beschreibung enthalten ist, ist die Routinisierung der Nutzer im Umgang mit Infrastrukturen, welches Star und Ruhleder (1996, S. 5) auch als transparent in der Nutzung und erst sichtbar durch Ausfall beschreiben. Routinisierung kann auch als die erfolgreiche Aneignung einer Technologie durch ihren Nutzer beschrieben werden. Die Aneignung einer KuK-Plattform ist damit ein entscheidendes Kriterium dafür, ob eine KuK-Plattform für ihren Anwender zu einer Kommunikationsinfrastruktur wird (Riemer und Johnston, 2012). Ein Kommunikationsinstrument kann aus Perspektive des Anwenders erst dann zu einer Infrastruktur werden, wenn sich der Anwender die Technologie für seine persönliche Nutzung aneignet und das Instrument in seine Arbeitspraktiken integriert. Vorher zeigt

es sich dem Anwender weiterhin als Instrument oder vielmehr als Artefakt und wird nicht als Infrastruktur wahrgenommen. Dem Nutzer fehlt die Routine im Umgang. Er muss über die Bedienung der Technologie nachdenken, der Umgang stellt für ihn einen Aufwand dar.

Aufgrund der geschilderten Nutzungsoffenheit und der damit verbundenen Interpretation durch die Aneignung bestimmt erst die Nutzung einer Infrastruktur, für welchen Zweck eine Kommunikationsinfrastruktur im Unternehmenseinsatz verwendet wird. Dies bedeutet gleichzeitig, dass nicht jedes System, das den Nutzer in dessen Arbeitsalltag unterstützt und dieser routiniert verwendet, eine Infrastruktur darstellt. Edwards charakterisiert Infrastruktur in einer negativen Definition, ohne auf ihre Materialität oder weitere Eigenschaften einzugehen, als „those system without which our contemporary societies cannot function“ (Edwards, 2003, S. 3). Übertragen auf den Unternehmenseinsatz heißt das, dass die Technologie eine zentrale Funktion übernimmt, ohne welche ein Mitarbeiter oder eine Arbeitsgruppe ihre Aufgaben nicht erledigen können oder eventuell das ganze Unternehmen nicht betriebsfähig ist. Star und Ruhleder (1996) stellen daher nicht die Frage, welches System eine Infrastruktur ist, sondern wann ein System eine Infrastruktur ist. Sie nehmen damit zum einen Bezug auf die oben angesprochene Kontextabhängigkeit und zum anderen auf die erfolgreiche Aneignung. Wie auch Edwards sehen Star und Ruhleder Infrastruktur als ein relationales Konstrukt. Der Mensch bildet im Edwards'schen Verständnis mit der Technologie ein soziotechnisches System (Edwards, 2003). Er wird durch die Nutzung der Technologie zu einem integralen Bestandteil der Infrastruktur und hält diese durch seine Partizipation in ihrer Funktion aufrecht. Die Frage, ob ein System eine Infrastruktur ist, kann nur im Kontext der jeweiligen Nutzung durch ihren Anwender innerhalb des soziokulturellen Umfelds einer Unternehmung beantwortet werden und nicht als Eigenschaft des Systems selbst.

Die etablierte Nutzung beeinflusst die zukünftige Entwicklung

Kommunikationsinfrastrukturen bestehen üblicherweise nicht aus einer einzelnen alle benötigten Funktionen anbietenden Technologie, sondern aus einer über die Lebensdauer der Systeme gewachsenen Sammlung miteinander vernetzter Technologien. Die Mitarbeiter einer Unternehmung sind den Umgang mit diesen Technologien gewohnt. Wie oben beschrieben, haben sie sich die Technologien angeeignet und dabei sowohl individuelle als auch gemeinsame Praktiken für den Umgang mit diesen Technologien und deren Eigenarten entwickelt. Monteiro et al. (2013) bezeichnen diese Kombination etablierter Technologien und der Praktiken im Umgang mit diesen als die „Installed Base“.

Gleichzeitig unterliegt diese „Installed Base“ einem beständigen Wandel. Ältere Teile des Systems werden durch neuere Technologien ausgetauscht und zusätzliche kommen hinzu. Die Rahmenbedingungen der Bereitstellung werden angepasst, da Unternehmensanforderungen oder die Marktbedingungen sich ändern. Dies bedeutet auf der einen Seite, dass die Nutzer ihre Praktiken im Umgang mit der Infrastruktur immer wieder anpassen müssen. Auf der anderen Seite heißt das für die Bereitstellung neuer Technologien, dass diese immer zu einem System etablierter Funktionen und ihrer Nutzung hinzustoßen. Die Nutzer bewerten die neuen Technologien daher vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Praktiken mit den vorhandenen Technologien. Weder die Bedeutung einer neuen Technologie für eine Unternehmung noch der Umgang der Mitarbeiter mit dieser kann daher ohne eine Betrachtung der Nutzung und des Unternehmenskontextes verstanden werden.

Sicht auf Unternehmensinfrastrukturen auf verschiedenen Betrachtungsebenen

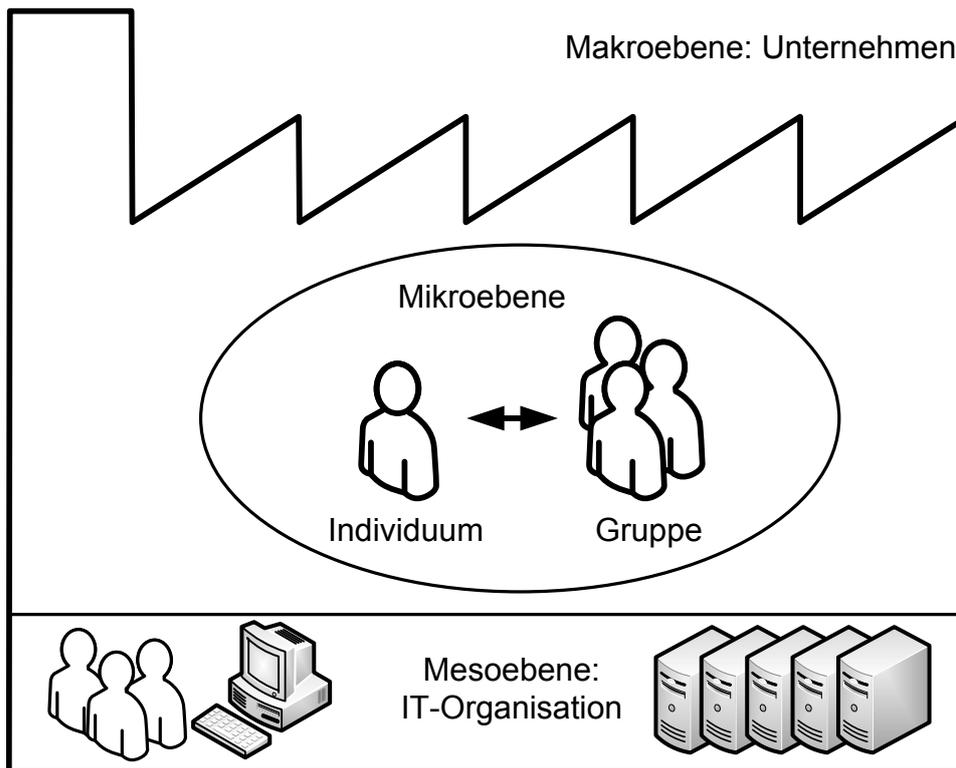
Bei der Frage, welche Systeme eine Infrastruktur für ihre Nutzer bilden, ist der Bezugsrahmen entscheidend. Edwards (2003) betrachtet Infrastruktur in seinen Ausführungen in unterschiedlichen Bezugsrahmen. Diese Sichtweise hilft Edwards die Beziehung zwischen Infrastruktur, deren Bereitstellern und Nutzern besser zu verstehen und die bestehenden Abhängigkeiten herauszuarbeiten. Edwards unterscheidet die Sicht auf Infrastruktur in drei unterschiedliche Aggregationsebenen und nennt diese Ebenen Social Organization Scales. Er differenziert in Mikro-, Makro- und Mesoebene, nach den Kategorien von Misa (1988, 1994). Bei Anwendung dieser Ebenen auf Kommunikationsinfrastrukturen innerhalb einer Unternehmung ergeben sich Perspektiven, die Analogien zur volkswirtschaftlichen Betrachtung erlauben.

Auf Makroebene werden in einem Unternehmen die Entscheidungsträger zusammengefasst. Dies beinhaltet sowohl den Unternehmensvorstand als auch darunter stehende Managementebenen. Auf dieser Ebene kann untersucht werden, wie die jeweilige Infrastruktur soziokulturell integriert ist oder wird. Des Weiteren zeigt sich hier, welchen Mehrwert die Infrastruktur für das Unternehmen darstellt und welche Seiteneffekte sich durch die Einführung ergeben.

Die Mikroebene betrachtet den Kontext auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters und der Arbeitsgruppen. Untersucht wird die Integration des Infrastrukturartefakts in die Arbeitsabläufe oder genauer gesagt die Arbeitspraktiken der Mitarbeiter. Auf Mikroebene können die Fragen der Technologieaneignung analysiert werden.

Die von Edwards beschriebene Mesoebene zeigt sich in einem Unternehmen an unterschiedlichen Stellen. Edwards beschreibt die betroffenen Stellen unter anderem als Standardisierungsgremien. Übertragen auf Kommunikationsinfrastruktur findet sich auf

der Mesoebene das IT-Management. Dieses ist für die Integration neuer Infrastruktur in die bereits bestehende Unternehmensinfrastruktur verantwortlich. Hier werden die Weichen dafür gestellt, ob sich neue KuK-Plattformen für die Mitarbeiter zu einer Infrastruktur entwickeln können. Neben der technischen Integration kann das IT-Management dies auch über die Entwicklung und Vorgabe von Nutzungsregeln unterstützen. Die drei Ebenen sind in Abbildung 2.3 grafisch für die Analyse einer Unternehmung in Beziehung gesetzt.



(Eigene Darstellung)

Abb. 2.3 Einordnung der Skalen von Edwards in die Untersuchung

Wie einleitend erwähnt wurde, dient nachfolgend der Bezugsrahmen von Watson-Manheim und Bélanger als ein Interpretationsrahmen zur Untersuchung der Mediennutzung bei den drei Fallstudienunternehmen. Die Analyse der Mediennutzung erfolgt dabei auf der Mikroebene der einzelnen Mitarbeiter und der Arbeitsgruppen der Mitarbeiter. Durch die Einbeziehung institutioneller (organisatorischer) Regeln und auch der Rahmenbedingungen der Nutzung setzt das Framework die Mediennutzung jedoch in Beziehung zur oben erläuterten strukturgebenden Mesoebene und zu der Makroebene. Dies ermöglicht neben der Mediennutzung auch die Auswirkungen der Strukturen und gesetzten Regeln im Rahmen des Kommunikationsinfrastrukturangebots auf die Anwendung zu untersuchen.

2.2 Medienrepertoire als Interpretationsrahmen für die Nutzung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Verständnis von Infrastruktur dargelegt und gezeigt, unter welchen Umständen KuK-Plattformen eine Unternehmensinfrastruktur bilden. Wie gerade erörtert sind hierfür nicht allein das Angebot und die Bereitstellung der Technologie durch die Administration erforderlich. Besonders entscheidend sind die Nutzung der Technologie und die Anpassung der Nutzung an sich ändernde Bedingungen.

Wie eingangs erläutert soll im Rahmen dieser Abhandlung untersucht werden, wie sich die Mitarbeiter eines Unternehmens neue KuK-Plattformen aneignen, um sie im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsinfrastruktur zu nutzen. Zur Analyse dieser Kommunikationstechnologienutzung innerhalb einer Unternehmung haben Watson-Manheim und Bélanger (2007) in ihrem Artikel „Communication Media Repertoires: Dealing with the Multiplicity of Media Choices“ ein Untersuchungsframework entworfen. Sie nehmen dazu das Konzept von Kommunikationsmedienrepertoires als „Perspektive, aus welcher analysiert werden kann, wie Medien für die Unterstützung kommunikationsbasierter Arbeit von Individuen in komplexen organisatorischen Settings verwendet werden“ (Watson-Manheim und Bélanger, 2007, S. 267).

Das Konzept von Watson-Manheim und Bélanger ist auf der einen Seite ein Beitrag zu einem in der Historie der Wirtschaftsinformatik langen wissenschaftlichen Diskurs zur Medienwahl. Auf der anderen Seite ist es eine Reinterpretation der Medienwahlfrage betrachtet aus der Perspektive von Kommunikationsinfrastrukturen. Diese Reinterpretation hilft zu verstehen, welche Praktiken die Mitarbeiter einer Unternehmung im Umgang mit den einzelnen KuK-Plattformen vor dem Hintergrund der Gesamtheit der ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsinfrastruktur entwickeln.

Nachfolgend wird im sich anschließenden Unterkapitel erst eine kurze Einordnung des Konzepts des Medienrepertoires in die Theorien zur Medienwahl gegeben. Anschließend wird in Abschnitt 2.2.2 das Konzept des Medienrepertoires erläutert und das dem Konzept zugrunde liegende Technologieverständnis dargelegt.

2.2.1 Medienwahl

In der Disziplin der Wirtschaftsinformatik ist die Frage der Medienwahl, die Frage danach, welches Kommunikationsmedium für welche Art von Kommunikation und Informationsübermittlung verwendet wird, ein längerer Diskurs, zu welchem viele Wissenschaftler beigetragen und zahlreiche Theorien entwickelt haben. Zur besseren

Einordnung des von Watson-Manheim und Bélanger entwickelten Konzepts des Medienrepertoires in diesen wissenschaftlichen Diskurs wird dieser kurz nachgezeichnet, ohne dabei jedoch die einzelnen Theorien im Detail zu analysieren und zu bewerten. Die entstandene Forschung zum Thema der Medienwahl lässt sich grob in zwei Teile, die rationalen und die sozialen Erklärungsansätze, gliedern (Lee und Lee, 2009; Webster und Trevino, 1995). Van den Hooff, Groot und de Jonge (2005) gehen in ihrer Gliederung einen Schritt weiter und teilen die Forschung in drei Gruppen von Theorien ein. Die Gruppe der sozialen Erklärungsansätze wird hierfür noch weiter in subjektivistische und situative Ansätze unterteilt. Hierin wird deutlich, dass mit Fortschreiten des Diskurses weitere sich ergänzende Erklärungsansätze gefunden wurden. Im Folgenden werden die in der Literatur am häufigsten zitierten Ansätze erwähnt (für eine tiefer gehende Analyse vgl. van den Hooff et al., 2005).

Rationale Ansätze

Der Kategorie der rationalen Erklärungsansätze werden die Theorien zugeordnet, die die Frage der Medienwahl vor allem mit Hilfe der von der Technologie angebotenen technischen Möglichkeiten erklären. Die zentrale Prämisse der Theorien dieser Kategorie ist, dass der Nutzer versucht einen optimalen Fit zwischen den Charakteristiken der Kommunikationsaufgabe und den Charakteristiken des hierfür verwendeten Mediums herzustellen. Die wohl bekannteste Theorie dieser Kategorie, welche vermutlich auch die wohl bekannteste Theorie zur Medienwahl an sich ist, ist die von Daft und Lengel entworfene Media Richness Theory (Daft und Lengel, 1983, 1986; Trevino, Lengel und Daft, 1987). Daft und Lengel kategorisieren hierin die Informationsbedarfe nach ihrer Komplexität und die Kommunikationskanäle nach ihrer Reichhaltigkeit und ordnen beide anschließend einander zu. Mit der Reichhaltigkeit bezeichnen die Autoren die Menge an Informationen, die über einen Kanal übertragen werden können. Sie definieren diese anhand von mehreren Kriterien: der Möglichkeit zum unmittelbaren Feedback, der Fähigkeit des Mediums, mehrere Kommunikationsformen zu übermitteln, wie beispielsweise Körpersprache, Gesichtsausdruck oder Intonation, der Verwendung natürlicher Sprache zur Übermittlung von Feinheiten und Nuancen und des persönlichen Fokus.

Daft und Lengel bauen ihre Theorie auf der Social Presence Theory von Short, Williams und Christie (1976) auf. Die Social Presence Theory unterscheidet Kommunikationsmedien anhand der Möglichkeit zur Übertragung der sozialen Präsenz der Kommunikationspartner durch die Übertragung verschiedener Kommunikationsformen verbaler und nonverbaler Kommunikation. Je weniger dieser Kommunikationsformen übertragen werden können, desto weniger soziale Präsenz wird übermittelt.

Dennis und Valacich (1999) haben die Media Richness Theory zur Media Synchronicity Theory weiterentwickelt. Nach Letzterer ist nicht die Reichhaltigkeit eines Mediums entscheidend. Medien werden anhand von fünf Kriterien bewertet: Möglichkeit zum unmittelbaren Feedback, Fähigkeit zur Übertragung mehrerer Kommunikationsformen, parallele Kommunikationsmöglichkeiten in unterschiedlichen Kommunikationsvorgängen, Überarbeitbarkeit der Nachricht vor der Übermittlung und Wiederverwendbarkeit der Nachrichten nach der Übermittlung. Die Wahl des Kommunikationsmediums entscheidet sich danach, welche der Kriterien für die jeweilige Aufgabe am wichtigsten sind. Dennis, Fuller und Valacich (2008) haben ihre Theorie mit tieferer theoretischer Verankerung und erweiterten Thesen in Bezug auf die Medienwahl ergänzt.

Soziale Erklärungsansätze

Die rationalen Ansätze, insbesondere die Media Richness Theory, fanden innerhalb ihrer Disziplin viel Beachtung, sie wurden jedoch vor allem aufgrund ihrer zentralen Prämisse häufig kritisiert und widerlegt. Fulk et al. (Fulk, Schmitz und Steinfield, 1990; Fulk, Steinfield, Schmitz und Power, 1987; Fulk, 1993; Schmitz und Fulk, 1991) argumentieren mit ihrer Social Influence Theory, die Wahrnehmung sowohl der Mediencharakterisierung als auch der Aufgabencharakterisierung sei kein objektives Kriterium, sondern geschehe subjektiv durch den Nutzer und hänge vor allem vom sozialen Kontext des Nutzers ab, welcher durch das Verhalten der Kollegen, die eigene Erfahrung und Gruppennormen charakterisiert wird. Die Auswahl eines Kommunikationsmediums durch den Nutzer hänge darüber hinaus davon ab, unter welchen Normen und Interaktionsregeln das Medium angewandt wird. Sowohl das Verständnis der Situation als auch das Verhalten eines Individuums in dieser sind abhängig von sozialem Einfluss.

Ein weiteres Beispiel für die sozialen Erklärungsansätze ist die Studie von Markus (1994). Diese untersuchte den Einsatz von E-Mail in der Nutzung durch Manager und fand heraus, dass die Reichhaltigkeit des Mediums wenig über den Einsatz aussagt. Es zeigte sich, dass vielmehr der soziale Kontext der Anwendung entscheidend scheint. Die Autorin schlägt vor, besser die kollektive Mediennutzung als die individuelle zu untersuchen und dabei den sozialen Kontext stärker zu berücksichtigen und weniger die individuelle Wahrnehmung.

Ein großer Teil der Studien über die sozialen Erklärungsansätze betrachtet die Medienwahl als eine Entscheidung über die Wahl eines Mediums zu einem bestimmten Zeitpunkt. Mit dem Fortschreiten der technologischen Entwicklung änderte sich die Art der Mediennutzung und damit auch die Perspektive auf die Mediennutzung. Medien wurden nicht mehr zwangsläufig singular verwendet, sondern in Kombination miteinander – sequentiell, parallel oder alternativ. In den Studien zur Nutzung mehrerer Medien zeigt sich deutlich, dass Medien auch komplementär eingesetzt werden. Es ist nicht immer

eine klare Entweder-oder-Entscheidung, sondern es ist häufig ein Sowohl-als-auch. Lee, Watson-Manheim und Ramaprasad (2009) belegten mit ihrer Studie, dass die Einführung eines neuen Mediums nicht zwangsläufig die Verdrängung eines bestehenden bedeutet.

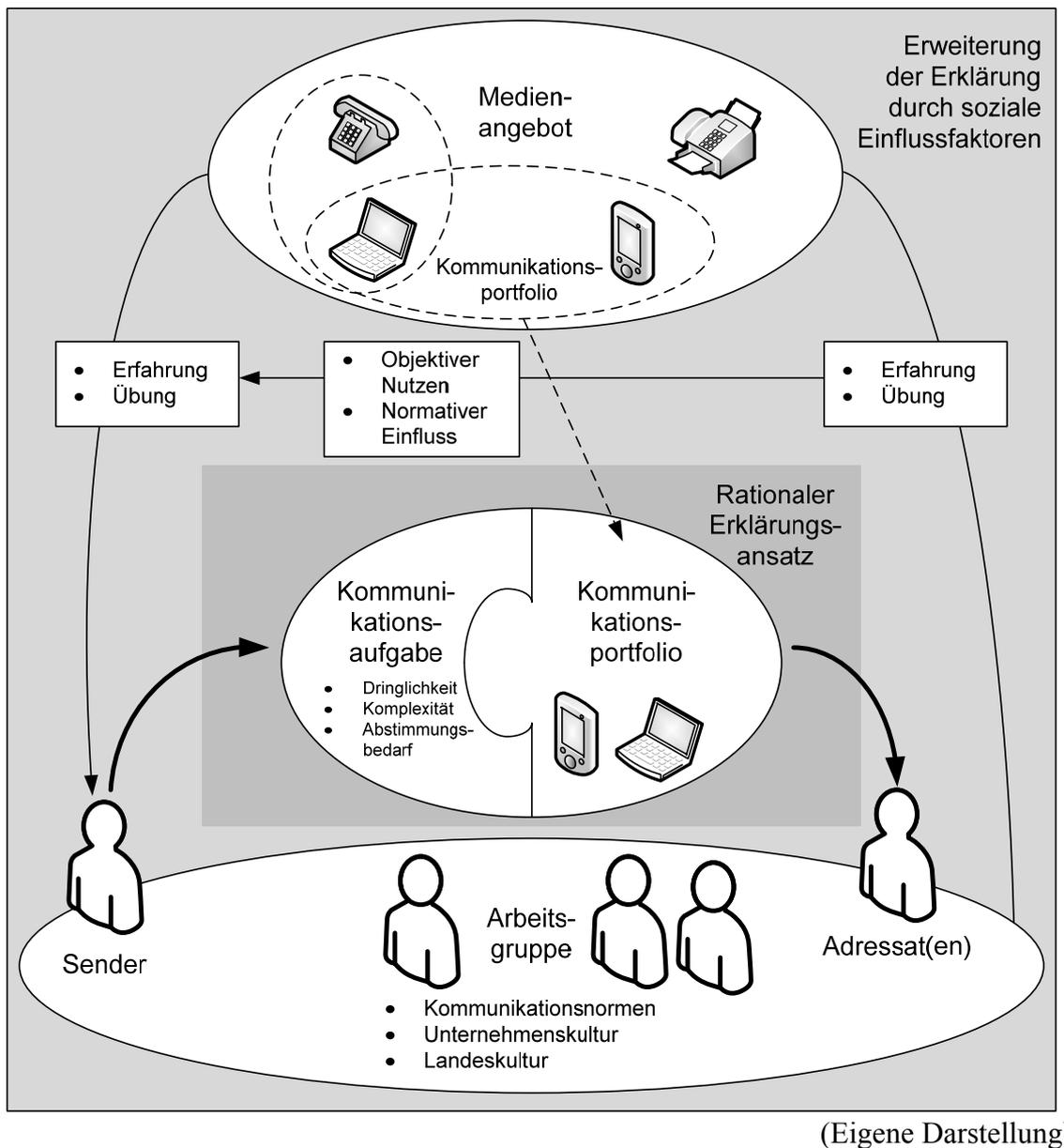


Abb. 2.4 Einflussgrößen auf die Medienwahl

Lee, Watson-Manheim und Ramaprasad (2007) untersuchen die dedizierte Nutzung von Medienkombinationen. Hierfür ziehen sie das Konzept von Kommunikationsportfolios zur Beschreibung und Definition der Nutzung von Medienkombinationen heran. Für die Entwicklung dieses Konzepts stützen sich die Autoren auf die in einer vorangegangenen Studie gefundenen Strukturen, nach denen Kommunikationsmedien von den Kommunikationspartnern miteinander in Kombination genutzt werden (Bélanger und Watson-

Manheim, 2006). Sie stellten fest, dass Unternehmensmitarbeiter für verschiedene Kommunikationsszenarien verschiedene Kommunikationsportfolios nutzen. Diese Portfolios lassen sich durch die drei Kriterien Größe, Inhalt und Struktur definieren, wobei die Größe die Anzahl der gemeinsam benutzten Medien beschreibt (ein Portfolio kann auch aus nur einem Medium bestehen), der Inhalt die konkret enthaltenen Medien bezeichnet und die Struktur die Kombination der Nutzung, ob die Medien sequentiell, parallel oder repetitiv verwendet werden, meint. In einer weiteren Studien können Lee, Goh, Chua und Luyt (2009) das Konzept von Kommunikationsportfolios anwenden und belegen.

Im Rahmen der sozialen Erklärungsansätze sind zahlreiche weitere Studien erstellt worden, die einzelne Einflussfaktoren und Einflusszusammenhänge zur Erklärung der Medienwahl aufdecken. Tabelle 2.2 gibt einen tabellarischer Überblick und eine Kurzzusammenfassung der identifizierten Einflüsse. Die Ergebnisse dieser Studien widersprechen sich vor allem in den Details, sie lassen sich jedoch zu einem sich ergänzenden Bild zusammenfassen. Die Medienwahl scheint zum einen durchaus von den Funktionen und Kapazitäten der Medien und zum anderen von den Anforderungen der Kommunikationsaufgabe abzuhängen. Jedoch nicht wie von Daft und Lengel (1983, 1986) mit der Media Richness Theory formuliert als objektive Eigenschaft von Medien und Aufgabe, sondern als subjektive Wahrnehmung durch den Nutzer. Darüber hinaus wird die Medienwahl durch den sozialen Kontext des Nutzers beeinflusst.

Die Kontextvariablen sind:

- der kulturelle Hintergrund
- die gesammelten Erfahrungen des wählenden Nutzers mit den jeweiligen Medien
- die Nutzung der Medien in der Arbeitsgruppe und die sich daraus ergebende Übung mit den einzelnen Medien
- die in der Arbeitsgruppe gesammelten Erfahrungen mit den zur Verfügung stehenden Medien und
- die sich durch die Mediennutzung entwickelten Nutzungsnormen innerhalb der Arbeitsgruppe

Die Studienergebnisse legen nahe, dass diese Einflussfaktoren darüber hinaus in einer hierarchischen Ordnung zueinander stehen. Insbesondere der situative Anwendungskontext, wie beispielsweise die Dringlichkeit einer Kommunikationsaufgabe, scheint für die Medienwahl wichtiger und beeinflusst die Wahl stärker als andere Variablen. In Abbildung 2.4 werden die hier genannten Variablen in einen grafischen Zusammenhang gesetzt. Dabei wird auch der unterschiedliche Fokus der beiden Erklärungsansätze deutlich.

Hervorzuheben ist bei dieser Zusammenfassung der Kontextvariablen die Beeinflussung der Wahrnehmung durch diese Variablen. Dasselbe Medium kann in zwei Unternehmen, in denen eine vergleichbare Arbeit in einer vergleichbaren Arbeitsorganisation geleistet wird, aufgrund dieser Kontextvariablen stark unterschiedlich wahrgenommen und damit für stark voneinander abweichende Aufgaben verwendet werden. Genauso kann umgekehrt eine vergleichbare Aufgabe in zwei Unternehmen infolge der unterschiedlichen Wahrnehmung mit vollkommen unterschiedlichen Medien kommuniziert werden.

| | |
|--|--|
| Rationale Erklärungsansätze: Medienwahl als objektive Zuordnung von Aufgabe und Medium | |
| Short et al. (1976) | Social Presence Theory: Medienauswahl über die Möglichkeit zur Übertragung sozialer Präsenz |
| Daft und Lengel (1983, 1986); Trevino et al. (1987) | Media Richness Theory: Zuordnung von Komplexität der Aufgabe zu Reichhaltigkeit des Mediums |
| Dennis und Valacich (1999); Dennis et al. (2008) | Media Synchronicity Theory: Erweiterung der Kriterien der MRT; Medienwahl danach, welches Kriterium für die Aufgabe wichtig ist |
| Soziale Erklärungsansätze: Medienwahl als sozial beeinflusste subjektive Entscheidung des Nutzers | |
| Singuläre Medienanalyse: Explikation sozialer Einflussfaktoren auf Auswahl eines einzelnen Mediums | |
| Fulk et al. (1990, 1987); Fulk (1993); Schmitz und Fulk (1991) | Social Influence Theory: Medien- und Aufgabencharakterisierung subjektiv durch Nutzer; Wahrnehmung abhängig von sozialem Kontext: Verhalten der Kollegen, individuelle Erfahrungen, Gruppennormen und Interaktionsregeln |
| Markus (1994) | Sozialer Kontext der Anwendung entscheidend |
| Zack und McKenney (1995) | Sozialer Kontext der Nutzergruppen entscheidend |
| D'ambra, Rice und O'connor (1998) | Hierarchisches Gefüge zum Adressaten entscheidend |
| Kraut, Rice, Cool und Fish (1998) | Subjektiv empfundene Nützlichkeit und normativer Einfluss der Arbeitsgruppe entscheidend, wobei Nutzung durch andere objektive Nützlichkeit und die normative Umwelt beeinflusst |
| Carlson und Zmud (1999) | Channel Expansion Theory: Medienwahl durch die Reichhaltigkeit des Kommunikationskanals beeinflusst, Reichhaltigkeit jedoch von Erfahrung des Nutzers mit Medium, Aufgabe und Adressat abhängig |
| Van den Hooff et al. (2005) | Metastudie: Nutzerindividuelle, Medien-, Aufgabencharakteristika und soziales Umfeld beeinflussen Medienwahl |
| Turner et al. (2006) | Einfluss von Unternehmensnormen auf die Mediennutzung |
| De Guinea und Markus (2009) | Übung im Umgang mit Medium entscheidend |
| Palvia et al. (2011) | Situativer Kontext dominiert Medienwahl |
| Furner und George (2012) | Nationale Kultur der Kommunikationspartner beeinflusst Medienwahl |
| Bok et al. (2012) | Verhaltensbezogenes Abwägen der Medienwahl nach Charakter der Aufgabe dominant über andere Kriterien |
| George, Carlson und Valacich (2013) | Medienwahl von Kommunikationsabsicht des Nutzers abhängig und strategisch intendiert |
| Multiple Medienanalyse: Explikation des Zusammenspiels mehrerer Medien bei der Medienwahl | |
| Bélangier und Watson-Manheim (2006) | Nutzung von Medien nicht singular, sondern in Kombination miteinander |
| Massey und Montoya-Weiss (2006) | Medien werden gleichzeitig verwendet und während der Nutzung gewechselt; ein Medium allein nicht immer ausreichend, teilweise Medienkombination notwendig |
| Lee et al. (2007); Lee, Goh, et al. (2009) | Kommunikationsportfolios: Nutzung von Medienkombinationen; Nutzung mehrerer Portfolios für verschiedene Szenarien |
| Stephens (2007) | Medienwahl als Prozess von aufeinander folgenden Ereignissen beeinflusst von oben explizierten sozialen Faktoren |
| Stephens et al. (2008) | Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Nutzer und der Komplexität der verwendeten Medienkombinationen |
| Stephens und Davis (2009) | Nutzungsnormen: Beobachtbares Verhalten und wahrgenommene Überzeugungen der Kollegen beeinflussen Medienwahl |
| Lee, Watson-Manheim und Ramaprasad (2009). | Einführung neuer Medien bedeutet nicht unbedingt die Verdrängung bestehender |

Tab. 2.2 Überblick der Medienwahlforschung

Gegenüberstellung von rationalen und sozialen Ansätzen

Nicht zuletzt die Tatsache, dass die Media Richness Theory von Daft und Lengel in nachfolgenden Studien häufig aufgegriffen und hinterfragt wurde, zeigt, dass die Autoren mit ihrer Theorie einen zentralen Aspekt der Medienwahl adressieren. Sie schlagen mit der Media Richness Theory einen Erklärungsansatz vor, um die Angemessenheit eines Mediums für die Kommunikation einer bestimmten Aufgabe zu beschreiben. Dieser Ansatz soll die Frage der Medienwahl objektiv und universell beantworten können. Hierbei fokussieren Daft und Lengel vollständig das Medium und die Kommunikationsaufgabe. Sie abstrahieren sowohl den Nutzungskontext als auch die das Medium nutzenden Individuen, den Sender und den Empfänger der Kommunikation. Eben diese Abstraktion wird, wie oben beschrieben, von vielen nachfolgenden Forschern kritisiert. Sie schlagen soziale Erklärungsansätze für die Medienwahlfrage vor. In den Forschungen werden dabei zahlreiche Einflussfaktoren herausgearbeitet.

Die in den Beiträgen zu den sozialen Erklärungsansätzen geäußerte Kritik am theoretischen Ansatz von Daft und Lengel setzt vor allem in der Objektivität der identifizierten Mediencharakteristika an. Der eigentliche Ansatz, die Angemessenheit eines Mediums und die Anforderungen einer Kommunikationsaufgabe zu kategorisieren und einander zuzuordnen, wird nicht in Frage gestellt. Hierin zeigt sich die eigentliche Erkenntnis des Ansatzes von Daft und Lengel, welche implizit in den sozialen Ansätzen enthalten ist: Medium und Kommunikationsaufgabe müssen aufeinander abgestimmt sein und Medien unterscheiden sich darin, wie viele Kommunikationsebenen sie übertragen können.

Metaphorisch lässt sich die Frage der Medienwahl mit einer Werkzeugmetapher beschreiben. Im übertragenen Sinne versuchen Daft und Lengel zu klären, mit welchem Schraubendreher welche Art von Schraube gedreht werden kann. Während Daft und Lengel den Ansatz verfolgen, diese Frage ausschließlich anhand der verfügbaren Schraubendreher und Schrauben zu beantworten, kritisieren die Wissenschaftler mit den sozialen Erklärungsansätzen, diese Frage hänge beispielsweise sowohl davon ab, in welches Werkstück die Schraube gedreht würde, als auch davon, wie der Nutzer mit einem Schraubendreher umgehen könne und welcher Schraubendreher von den Kollegen verwendet würde.

Diese Analogie verdeutlicht, dass die Wahrheit irgendwo zwischen objektiven Eigenschaften und subjektiver Interpretation zu finden ist. Offensichtlich gibt es in dem gewählten Beispiel objektive Kriterien, die beschreiben, ob ein Schraubendreher physikalisch dazu geeignet ist eine Schraube zu drehen, wie zum Beispiel, ob die Größe der Klinge zur zu drehenden Schraube passt. Es existieren für die Anwendung des Schraubendrehens jedoch unterschiedliche Arten von Schraubendrehern, die unterschiedliche

Eigenschaften besitzen. Neben einfachen Schraubendrehern bestehend aus einem Griff und einer Klinge können Schrauben auch mit einem Taschenmesser oder mit einem Akkuschrauber gedreht werden. Hierbei mag argumentiert werden, dass es vorstellbar ist, dass ein geübter Taschenmessernutzer mit seinem Taschenmesser eine Schraube ähnlich gut drehen kann wie ein ungeübter Nutzer mit einem normalen Schraubendreher. Darüber hinaus kann es jedoch auch möglich sein, dass dies dem Taschenmessernutzer nur gelingt, wenn die Schraube in ein weiches Holz gedreht werden soll, und beim Einsatz in hartem Holz das Taschenmesser versagt. Die Frage, mit welchem Schraubendreher welche Schraube gedreht wird, ist auch hier ohne den entsprechenden Kontext und Kenntnisse über den Anwender nicht direkt zu beantworten.

Explikation der Einflussfaktoren allein nicht ausreichend

Markus und Robey (1988) analysieren verschiedene theoriebildende Forschungsarbeiten der Wirtschaftsinformatik auf ihre Struktur und ihre Grundannahmen über die Natur und die Richtung kausaler Einflüsse. Sie unterteilen die logische Struktur von theoriebildenden Forschungsarbeiten in zwei Kategorien: Varianz- und Prozessansätze. Die logische Struktur bezieht sich zum einen auf die dem Erklärungsansatz zugrunde liegende Zeitspanne, statisch oder dynamisch, und die hypothetisierte Beziehung zwischen Ursache und Wirkung: ob Ursache und Wirkung in einer unveränderlichen, notwendigen und ausreichenden Beziehung zueinander stehen (Varianzansatz) oder in Form eines Rezepts aus ausreichend Bedingungen, die sich über die Zeit ereignen (Prozessansatz) (Markus und Robey, 1988). Bei Betrachtung der Aussagen in Tabelle 2.2 zeigt sich, dass sie sich auf einen bestimmten Zeitpunkt beziehen, zu dem ein Medium gewählt wird. In den Studien wird versucht entsprechend der Kategorisierung von Markus und Robey die Beziehung von Ursache und Wirkung in notwendiger und ausreichender Weise zu erklären. Selbst Stephens (2008; 2007), der angibt eine Prozesssicht zu wählen, fügt in seiner Studie über die Wahl mehrerer Medien quasi mehrere Varianzansätze zu einem Prozess zusammen. Die Aussage der Studie bleibt damit trotz der gewählten Form der Prozesssicht eine Explikation von Einflussfaktoren.

Mit Hilfe der Varianztheorieansätze lassen sich zahlreiche Einflussfaktoren identifizieren. Menschliches Handeln ist jedoch gerade in der Kombination aus individueller Motivation und sozialer Interaktion ein sehr komplexer Untersuchungsgegenstand. Ein vornehmlicher Fokus auf die Erklärung durch Einflussfaktoren und die Reduktion eines Prozesses auf einen Zeitpunkt wird daher in einer sehr umfangreichen Sammlung von Faktoren münden, die zwangsläufig unvollständig sein wird. Nicht alle Phänomene lassen sich deterministisch beschreiben (Sutherland, 1973, S. 145, zitiert nach Markus und Robey 1988). Mit Hilfe eines Prozesstheorieansatzes seien Wissenschaftler in der Lage,

in den empirischen Daten Muster zu finden, die mit dem Varianztheorieansatz übersehen würden (Markus und Robey, 1988, S. 592). Der Vorteil von Prozesstheorien sei, dass die Vorhersagen deutlich ehrlicher mit den tatsächlichen Ereignissen in Organisationen korrespondieren als die typischen Vorhersagen aus Varianztheorien. Durch die Akzeptanz einer limitierten Vorhersagbarkeit, einer, in der der Analyst in der Lage ist zu sagen, dass ein Ergebnis wahrscheinlich, aber nicht unbedingt sicher unter bestimmten Bedingungen eintritt und unwahrscheinlich unter anderen, seien Prozesstheoretiker fähig Aussagen über die Beziehung zwischen Informationstechnologie und organisatorischem Wandel zu treffen (Markus und Robey, 1988, S. 593).

2.2.2 Medienrepertoire nach Watson-Manheim und Bélanger

Watson-Manheim und Bélanger (2007) wählen nach der Einteilung von Markus und Robey (1988) für ihr Konzept den Prozesstheorieansatz. Während die Wissenschaftler in den oben dargelegten Studien versuchen, die Kontextfaktoren zu explizieren und auf die konkrete Medienwahl zu fokussieren, nehmen Watson-Manheim und Bélanger mit ihrem Konzept des Medienrepertoires den Weg der ganzheitlichen Betrachtung. Die Kontextfaktoren werden hierin zu den strukturierenden Bedingungen. Bei dieser ganzheitlichen Perspektive können zwar ebenfalls einzelne Faktoren identifiziert werden, diese können die Situation jedoch nicht eigenständig erklären. Sie stehen immer in Verknüpfung und Abhängigkeit zu den anderen Faktoren. Daraus entstand eine Herangehensweise, welche die obige Gliederung zwischen rationalen und sozialen Erklärungsansätzen insofern in Frage stellt, als sie holistisch diese Perspektiven umfasst und aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Die eigentliche Medienwahl rückt bei dieser Betrachtung in den Hintergrund und die Anwendung durch den Kommunikationsakt gerät in den Vordergrund. Die Medienwahl wird hierbei nicht mehr auf einen Zeitpunkt reduziert, sondern als ein sich über die Zeit entwickelnder Prozess angesehen. Das Konzept des Medienrepertoires ist daher auch weniger eine Methode zur Erklärung der Medienwahl als ein Konzept für das Verständnis des Medieneinsatzes innerhalb eines Unternehmens. Die treibende Untersuchungsfrage, die Watson-Manheim und Bélanger (2007, S. 270) mit ihrer Studie zu beantworten versuchen, ist: „Wie, wann und mit welchen Implikationen unterscheiden sich Kommunikationsmedienrepertoires zwischen den Nutzergemeinschaften?“

Die bisherigen Studien zeigen, dass die Fähigkeiten eines Mediums und die Angemessenheit je nach den Umständen unterschiedlich wahrgenommen werden. Das Konzept des Medienrepertoires begreift den Medieneinsatz für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens aus einer Praktikperspektive, wie sie von Orlikowski (2000) beschrieben wird. Watson-Manheim und Bélanger sehen zwar ebenso wie Daft und

Lengel einen funktionalen Unterschied zwischen den einzelnen Medien, sie behaupten jedoch, die Wahl eines einzelnen Mediums geschehe viel weniger anhand von objektiven Kriterien als vielmehr vor dem subjektiven Hintergrund eingeübter Praktiken. Die Wahl eines Mediums hängt laut Watson-Manheim und Bélanger in der ersten Instanz damit zusammen, wie gut der Initiator der Kommunikation mit dem Medium vertraut ist, welche Praktiken er im Umgang mit dem Medium gesammelt hat, und zum anderen damit, welche Konsequenzen er durch die Nutzung des Mediums erwartet.

Genre als Klassifizierungsinstrument für Kommunikationsakte

Watson-Manheim und Bélanger bauen ihr Verständnis auf dem Konzept des Genre-repertoires von Orlikowski und Yates (1994) auf. Letztere nutzen das Konzept von Genres und Genrerepertoires zur Analyse von Kommunikationspraktiken innerhalb einer Nutzergruppe. Bei der Untersuchung der Teamkommunikation eines Teams von verteilt arbeiteten Wissensarbeitern fanden sie heraus, dass die Kommunikation innerhalb der Gruppe mit Hilfe eines Repertoires an Kommunikationsgenres beschrieben werden kann. Dieses Genrerepertoire zeigte ein reichhaltiges und vielfältiges Spektrum von Kommunikationspraktiken, welches von den Mitgliedern geformt und als Reaktion auf Gruppennormen, Projektevents, Zeitdruck und Medienfähigkeiten abgeändert wurde. Mit ihrem Konzept von Genre und Genrerepertoires liefern Yates und Orlikowski ein Mittel, um Kommunikationsakte als zentrale Aspekte eines Gruppenorganisationsprozesses zu verstehen. Da für das Verständnis des von Watson-Manheim und Bélanger entworfenen Frameworks das Genrekonzept einen zentralen Baustein bildet, wird nachfolgend das Konzept kurz erläutert, wobei für ein tieferes Verständnis hier auf die zitierte Literatur verwiesen sei.

Der Begriff Genre entstammt dem Französischen und bedeutet übersetzt so viel wie Art oder Gattung. Im Alltagssprachgebrauch wird der Begriff Genre heute vor allem im Zusammenhang mit Spielfilmen oder Romanen verwendet. Das von Orlikowski und Yates angewandte Genrekonzept entstammt einem Konzept in der Linguistik. Der russische Philosoph Mikhail Bakhtin (1986) war einer der ersten Wissenschaftler, der sich mit der linguistischen Genreanalyse beschäftigte. Laut Bakhtin existieren Genres nicht ausschließlich in der Sprache, sondern vielmehr auch in der Kommunikation. Yates und Orlikowski öffneten das Konzept für Analysen zur Fragestellung der Wirtschaftsinformatik und verwendeten es für zahlreiche Analysen über den Umgang mit Kommunikationstechnologie (Levina und Orlikowski, 2009; Orlikowski und Yates, 1994; Yates, Orlikowski und Okamura, 1999; Yates, Orlikowski und Rennecker, 1997; Yates und Orlikowski, 1992, 2002, 2007; Yoshioka, Herman, Yates und Orlikowski, 2001).

Riemer und Filius (2008) ziehen das Genrekonzept zur Kontextualisierung der Mediennutzung heran. Sie wählen dazu einen vergleichbaren Ansatz wie Watson-Manheim und Bélanger, indem sie ihre Analyse auf den vorhandenen Praktiken der Mediennutzung aufsetzen und analysieren, welche Medien zur Kommunikation welcher Genres im Teameinsatz verwendet werden. Der Ansatz von Watson-Manheim und Bélanger geht hier jedoch weiter, indem über das Framework auch die äußeren Variablen kontextualisiert werden.

Die weitere Forschung zur Genretheorie bemüht sich eher um ein globales Verständnis (Askehave und Swales, 2001; Berkenkotter und Huckin, 1995; Berkenkotter, 1990; Swales, 1990). Wie in vielen Forschungsbereichen gibt es auch in der Genretheorie keine allgemein anerkannte Definition, die den Forschungsgegenstand abgrenzt. Berkenkotter und Huckin (1995) greifen fünf Prinzipien heraus, anhand derer sie Genre charakterisieren. Dies sind Dynamism, Situatedness, Form and Content, Duality of Structure und Community Ownership (Berkenkotter und Huckin, 1995, S. 3-4). Kwasnik und Crowston (2005) ziehen besonders die Unterteilung der Untersuchung in zum einen den Kontext und zum anderen die „technischen Details“ der Kommunikation heran. Sie bezeichnen dies als eine Unterteilung in die intrinsischen und extrinsischen Attribute (Kwasnik und Crowston, 2005, S. 77). Einen ähnlichen Schritt geht Bakhtin (1986) bereits bei seiner Unterteilung von Genres in erste und zweite Genres. Er unterscheidet ebendiese Genres, die in einen Kontext eingebunden sind, von denen, die aus dem Kontext gelöst sind. Berkenkotter und Huckin diskutieren dies unter dem Punkt Situatedness. Auch Yoshioka et al. (2001) unterteilen Genres bei ihrer Untersuchung in die konstituierenden Elemente und den sozialen Kontext. Orlikowski und Yates (1994) erweitern die Genretheorie durch ihren starken Bezug auf die Kontextabhängigkeit von Genres um das von Bazerman (1995) entwickelte Konstrukt des Genresystems, das auf die Interaktion zwischen mehreren Genres gleichen Kontextes anspielt. In den folgenden fünf Absätzen werden die von Berkenkotter und Huckin genannten fünf Prinzipien kurz skizziert.

Genres sind dynamisch, sie entwickeln sich als Antwort auf sich wiederholende Ereignisse in der Kommunikation. Yates und Orlikowski schreiben hierzu: „Genres emerge within a particular sociohistorical context and are reinforced over time as a situation recurs. As rhetoricians have also observed, these genres, in turn, shape future responses to similar situations“ (Yates und Orlikowski, 1992, S. 305). Kommunikation entsteht erst durch kommunizierende Individuen. Ihre Entwicklung ist daher kein abgeschlossener Prozess. Durch jede wiederholte Anwendung eines Genres wird es bestärkt und geformt (Berkenkotter und Huckin, 1995, S. 4; Bitzer, 1968, S. 13).

Genres sind Teil ihres eigenen Kontextes. Das Wissen über Genres entstammt der Teilnahme und ist eingebettet in die Teilnahme an Kommunikationsaktivitäten. Als solches ist Genrewissen eine Form von „situationsbezogener Kognition“, die sich zeitgleich mit der Teilnahme an Aktivitäten der sie umgebenden Kultur weiterentwickelt (Berkenkotter und Huckin, 1995, S. 7).

Genrewissen umfasst sowohl die Form als auch den Inhalt, einschließlich eines Gefühls dafür, welcher Inhalt für einen bestimmten Verwendungszweck in einer bestimmten Situation zu einer bestimmten Zeit angebracht ist. Orlikowski und Yates argumentieren: „Genre are recognizable within a community by either one or both of these characteristics of purpose and form“ (Orlikowski und Yates, 1994, S. 544). Den Inhalt von Genres betrachten sie hingegen als von Zweck und Form gelöst und gehen nicht auf eine Bestimmung des Genres mit Hilfe des Inhalts ein. Aufgrund der großen Individualität der einzelnen Genres lässt sich kein zusammenfassendes Kriterium festlegen, welches Merkmal wann zur Bestimmung herangezogen werden kann.

Genres werden zum einen von den Kommunikationspartnern zur Strukturierung ihrer Kommunikation genutzt, gleichzeitig werden sie aber auch durch ihre Anwendung in ihrer Gestalt gestärkt und geformt. Die Evolution von Genres steht in einer engen Beziehung zur Strukturierungstheorie von Giddens (1979, 1984) oder genauer gesagt zum Kern dieser Theorie, dem Konzept der Dualität der Struktur. Ein Verständnis dieser Dualität der Struktur hilft zu begreifen, wie und weshalb Genres entstehen, benutzt werden und wie sie sich über die Zeit entwickeln (Yoshioka et al., 2001, S. 434). Das Konzept wird im nächsten Abschnitt gemeinsam mit dem Verständnis von Praktiken näher erläutert.

Genres entstehen und werden innerhalb einer Diskursgemeinschaft angewandt. Eine genaue Untersuchung der verwendeten Genres aus der Perspektive der Anwender verrät viel über die Normen, Epistemologien, Ideologien und sozialen Ontologien der jeweiligen Diskursgemeinschaft (Berkenkotter und Huckin, 1995, S. 25).

Riemer und Filius behaupten, „Genres selbst können in der Praxis nicht beobachtet werden; vielmehr sind Genres das Ergebnis der Interpretation und Klassifikation von beobachteten Kommunikationsvorgängen“ (Riemer und Filius, 2008, S. 196). Für die Verwendung als Analyseinstrument ergibt sich nach dieser Feststellung die Frage, inwieweit Genres identifiziert werden können. Die Autoren stellen hierzu die charakterisierenden Aussagen verschiedener Forschungsarbeiten zu einer hilfreichen Definition zusammen: „Grundsätzlich können Genres anhand der Dimensionen Inhalt, Form und Zweck beschrieben werden (Kwasnik und Crowston, 2005, S. 76): Jede Kommunikation ist durch einen Zweck geprägt (Hermann, 1991, S. 64). Dieser Zweck ist innerhalb

der Gemeinschaft anerkannt und variiert nicht von Kommunikation zu Kommunikation, er ist vielmehr der Grund, warum sich ein bestimmtes Genre etabliert hat (Yoshioka et al., 2001, S. 436). Als Form eines Genres werden beobachtbare Aspekte wie das Medium, der Grad der Formalität oder die Wahl des Vokabulars bezeichnet (Yoshioka et al., 2001, S. 436). Während Zweck und Form Genres konstituieren können, variiert der Inhalt der Kommunikation innerhalb eines Genres (Orlikowski und Yates, 1994, S. 544)“ (Riemer und Filius, 2008, S. 196).

Die Dualität der Struktur und Praktiken als Instanziierung von Genres

Giddens zielt bei seinem Ansatz auf die Dualität zwischen Subjekt und Objekt als Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft ab. Traditionell waren diese beiden Perspektiven klar getrennt. Der Autor argumentiert, dass das Sozialleben im Wesentlichen rekursiv verläuft: „Structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and, ‘exits’ in the generating moments of this constitution“ (Giddens, 1979, S. 5). Giddens versteht unter dem Begriff „reproduction“ gerade keine ausschließliche Reproduktion im Sinne einer genauen Kopie, sondern bezieht die Möglichkeit der Veränderung der Struktur durch ihre Anwendung mit ein (Berkenkotter und Huckin, 1995, S. 18). Unter dem Begriff Struktur erfasst er eine organisierte Sammlung von Regeln, die das gesellschaftliche Leben strukturieren. Die sozialen Akteure organisieren durch die Anwendung dieser Regeln bei Ausübung sozialer Praktiken ihr Zusammenleben. Yates und Orlikowski bedienen sich bei ihrer Definition von Genres dieses Begriffs der sozialen Regeln: „Drawing on Giddens [...] notion of social rules, we posit that genres are enacted through rules, which associate appropriate elements of form and substance with certain recurrent situations. We call these rules genre rules“ (Yates und Orlikowski, 1992, S. 302). Ihre weitere Argumentation erfolgt analog zu Giddens Theorie: „When individuals draw on the rules of certain genres of organizational communication (genres as the vehicle of communicative action), they also reproduce these genres over time (genres as the outcome of communicative action). For example, when organizational members write business letters or engage in meetings, they implicitly or explicitly draw on the genre rules of the business letter or meeting to generate the substance and form of their documents or interactions. They also, in effect, reinforce and sustain the legitimacy of those rules through their actions“ (Yates und Orlikowski, 1992, S. 302).

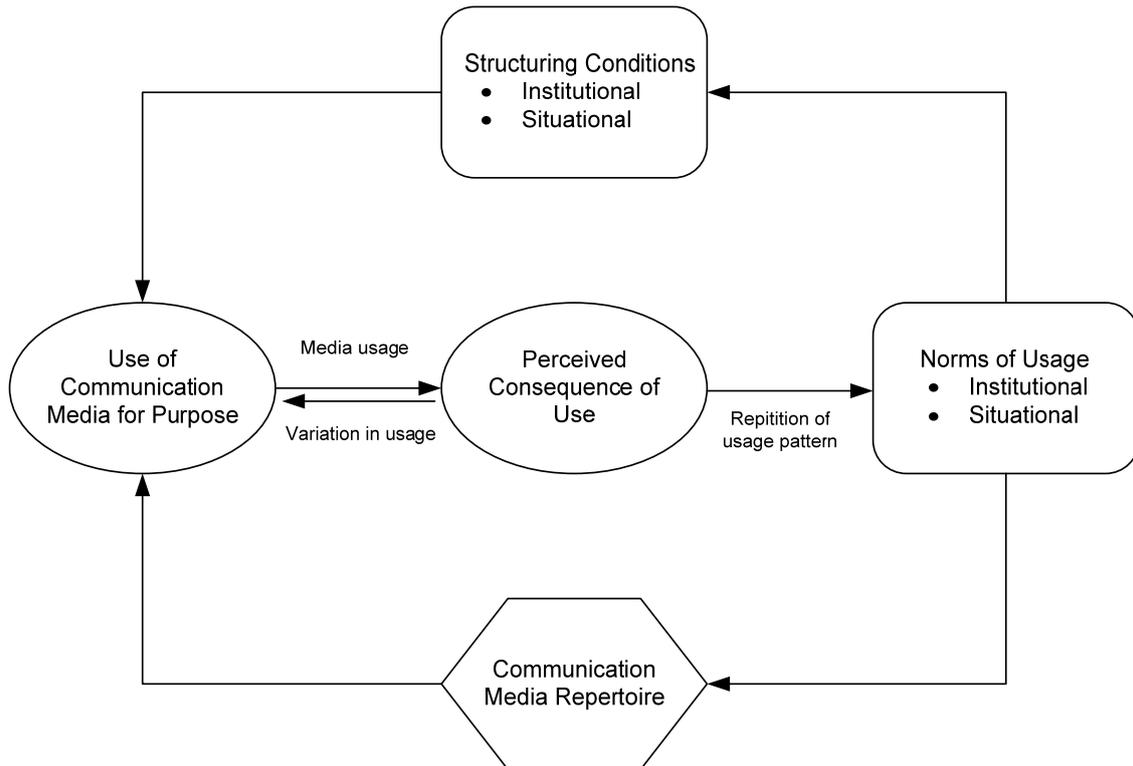
Yates und Orlikowski waren nicht nur unter den Ersten, die auf Giddens Theorie zur Erklärung zurückgriffen, sie wandten vor allem den Begriff der Dualität der Struktur auf die Beziehung zwischen Individuen als Teil eines Unternehmens und dem Unternehmen als solchem an. Durch ihren Ansatz war es ihnen möglich die impliziten Regeln, die bei unternehmensinterner Kommunikation eingehalten werden, zu explizieren (Yates und Orlikowski, 1992, S. 299-300).

Das von Watson-Manheim und Bélanger verwendete Verständnis von Praktiken als Routinen im Umgang mit Kommunikationstechnologie zur Kommunikation der oben beschriebenen Genres fußt ebenfalls auf dem oben erläuterten Konzept der Dualität der Struktur und dem gebrauchten Begriff der „Practices“. Diese Routinen entstehen durch die häufige Nutzung einer bestimmten Kommunikationstechnologie zur Kommunikation einer bestimmten Kommunikationsaufgabe. Durch die Anwendung dieser Praktiken werden diese verstärkt und gleichzeitig geformt. Diese Kommunikationsaufgaben lassen sich in bestimmte Arten von Aufgaben kategorisieren. Manche Aufgaben werden häufig in gleicher Ausprägung wiederholt, während andere immer in leichter Abwandlung wiederholt werden, in ihrer Art jedoch gleich bleiben. Diese Arten von Aufgaben lassen sich mit Hilfe der vorstehend beschriebenen Genres klassifizieren. Das Verständnis von Praktiken in der Anwendung von Watson-Manheim und Bélanger kann interpretiert werden als die Instanziierung des Genrekonzepts in Bezug auf die Mediennutzung.

Giddens Konzept ist darüber hinaus das zentrale Thema des Technologieverständnisses von Orlikowski und Yates als Technology-in-Use, welches auch Watson-Manheim und Bélanger (2007, S. 270) verwenden. Orlikowski (2000) argumentiert, dass das Wesen von Technologie nur durch die Betrachtung der Praktiken im Umgang mit dieser Technologie verstanden werden kann. Technologie werde bei ihrer Nutzung durch ihren Nutzer interpretiert und sei für jeden Nutzer individuell etwas anderes. Mit fortschreitender Nutzung ändere sich entsprechend das Verständnis von Technologie. Analog zu der Kritik an der Media Richness Theory argumentiert Orlikowski die Eigenschaften von Technologie seien keine objektiven Kriterien, sondern unterlägen immer der subjektiven Interpretation.

Framework zur Analyse von Kommunikationsmedienrepertoires

Die Analyse in Kapitel 5 setzt auf dem Framework von Watson-Manheim und Bélanger auf und wendet es praktisch zur Analyse der drei untersuchten Fallstudien an. Nachfolgend wird die Beschreibung der Kernelemente des Frameworks vom Englischen ins Deutsche übersetzt wiedergegeben (Watson-Manheim und Bélanger, 2007, S. 283-285). Der Aneignungsprozess, der Prozess, der vom ersten Kontakt des Nutzers mit einer neuen Technologie zu einer Praktik im Umgang mit dieser Technologie führt, und die Einflussfaktoren auf diesen Prozess werden im sich anschließenden Kapitel kurz erörtert.



(Watson-Manheim und Bélanger, 2007, S. 283)

Abb. 2.5 Proposed Framework for Investigating Communication Media Repertoire

Ausgehend von ihrer Untersuchung über die unternehmensinterne Nutzung verschiedener Medien in Kombination (Bélanger und Watson-Manheim, 2006) analysieren Watson-Manheim und Bélanger ihre Beobachtung der Mediennutzung innerhalb von zwei Unternehmen. Sie stellen die gefundenen Nutzungsmuster einander gegenüber und entwickeln daraus ein Framework zur Analyse von Kommunikationsmedienrepertoires. Sie definieren ihr Konzept des Kommunikationsmedienrepertoires als Sammlung von Kommunikationsmedien und erkennbaren Nutzungsroutinen für bestimmte Kommunikationszwecke innerhalb einer definierten Nutzergemeinschaft. Nach Watson-Manheim und Bélanger werden Kommunikationsmedienrepertoires durch die Mediennutzung in der Ausführung von Routinetätigkeiten konstituiert und rekonstituiert. In Abbildung 2.5 wird die zentrale Rolle von Nutzungspraktiken in ihrem Verständnis als Medienrepertoires einer Nutzergemeinschaft herausgestellt. Nutzungspraktiken werden direkt beeinflusst durch erstens das bestehende Repertoire vorhandener Praktiken, zweitens die strukturierenden Bedingungen und drittens die wahrgenommene Nutzungskonsequenz. Die Nutzungspraktiken werden indirekt durch die Nutzungsnormen innerhalb der Nutzergemeinschaft geprägt.

Die Auswirkungen des vorhandenen Repertoires sind nicht deterministisch, sondern das Repertoire beeinflusst die Nutzungspraktiken durch das Angebot alternativer Nutzungsroutinen, die von der Nutzergemeinschaft ebenfalls als zur Zielerreichung angemessen

angesehen werden. Das Repertoire kann dabei sowohl aus einer einzelnen als auch aus mehreren Routinen bestehen. Mit diesem Framework soll die inhärente Dualität organisatorischer Routinen eingefangen werden (Feldman und Pentland, 2003). Trotz vorhandener Regeln und Erwartungen in Bezug auf die Mediennutzung kann die tatsächliche Mediennutzung vom erwarteten Verhalten abweichen. Die Mediennutzungsentscheidung wird zum Zeitpunkt der Ausführung zum einen durch das Kommunikationsmediennutzungsrepertoire und zum anderen durch die individuelle Wahrnehmung der Situation und der strukturierenden Bedingungen beeinflusst. Das bestehende Repertoire an Praktiken stellt einen Rahmen bereit, innerhalb dessen die Nutzungsentscheidungen getroffen werden. Je nach Verständnis der konkreten Situation und eventuell eintretender Ereignisse zum Zeitpunkt der Nutzungsentscheidung kann die Nutzungsentscheidung jedoch geändert werden.

Die strukturierenden Bedingungen bestehen aus zwei Komponenten: den institutionellen Bedingungen und den situativen. Die institutionellen beschränken oder begünstigen das Set an Möglichkeiten zur Mediennutzung, das die Nutzer als angemessen für die Nutzung beurteilen. Während beispielsweise die Mitarbeiter des einen Unternehmens zur Wissensteilung terminierte persönliche Besprechungen am nützlichsten finden, bewerten die Mitarbeiter des anderen Unternehmens sowohl terminierte als auch spontane Treffen als nützlich. Die Mitarbeiter des ersten Unternehmens nutzen aufgrund der physischen Struktur ihrer Arbeitsumgebung keine spontanen persönlichen Besprechungen für die Wissensteilung. Darüber hinaus ist es im ersten Unternehmen eine institutionelle Norm, im Vergleich zum zweiten Unternehmen relativ wenige persönliche Besprechungen abzuhalten. Die institutionellen Bedingungen beeinflussen die individuellen Präferenzen der Mediennutzung und dadurch wiederum die Entwicklung von Nutzungsnormen. Der Entwicklungsprozess von Nutzungsnormen wird in Abbildung 2.5 dargestellt.

Die institutionellen Bedingungen führen zu einer klaren Trennung der beiden Unternehmen in Bezug auf das zu erwartende Verhalten. Die institutionellen Bedingungen sind für die Mitarbeiter deutlich bindender als die situativen. Die situativen Bedingungen beeinflussen mehr die Entscheidung, welche der Praktiken in einer bestimmten Situation angewandt wird. Für das obige Beispiel bedeutet dies, wenn der Bedarf zur Wissensteilung dringend ist und alle Beteiligten anwesend sind, wird im zweiten Unternehmen eine spontane persönliche Besprechung gemacht. Alternativ werden bei einem dringenden Besprechungsbedarf die Beteiligten per Pager zu einer terminierten Besprechung geladen, was einer erwarteten Norm beim zweiten Unternehmen entspricht. Ob diese Praktik Anwendung findet oder nicht, hängt von der individuellen Interpretation der Situation durch den Mitarbeiter ab. Beispielsweise von der individuellen

Interpretation, ob der Besprechungsbedarf dringend ist oder nicht. Die Variationen basieren auf der Interpretation der Situation durch den Mitarbeiter und der Auffassung des Mitarbeiters, welche Möglichkeiten die Medien in der gegebenen Situation anbieten.

Wie in Abbildung 2.5 dargestellt beeinflusst die wahrgenommene Nutzungskonsequenz reflexiv die Nutzungsentscheidung. Die Mitarbeiter nutzen die Medien, um einen Zweck zu erreichen, und nehmen dabei eine bestimmte Nutzungskonsequenz wahr. Diese wahrgenommenen Konsequenzen beeinflussen die Auffassungen der Mitarbeiter über die Fähigkeiten der Medien und die Angemessenheit der Medien für die jeweilige Anwendung (oder Anwendungssequenz im Falle der kombinierten Mediennutzung) zur Zweckerfüllung (Grint und Woolgar, 1997; Orlikowski, 2000). Der Mitarbeiter wird entsprechend dieser wahrgenommenen Konsequenz die Nutzung wiederholen oder sein Verhalten anpassen. Durch die wiederholte Nutzung der Medien durch die Mitglieder einer Arbeitsgruppe werden innerhalb dieser Gruppe Erwartungen über die Nutzung entwickelt und Verhaltensnormen routinisiert (Orlikowski, 2000). Die Aufnahme von Routinen in das Repertoirekonstrukt erlaubt Anpassungen des Repertoires als Antwort auf sich ändernde Rahmenbedingungen (Orlikowski und Yates, 1994). Durch die wiederholte Änderung des Verhaltens als Reaktion auf geänderte Umstände werden neue Routinen entwickelt und aufrechterhalten und bestehende Routinen adaptiert (Feldman und Pentland, 2003). Auf diese Weise führt die Variation einer Routine schließlich zur Entwicklung von neuen Routinen im Repertoire.

Abschließend betonen Watson-Manheim und Bélanger bei der Darstellung ihres Konzepts noch den direkten Einfluss der Nutzungsnormen auf die Interpretation der strukturierenden Bedingungen durch die Mitarbeiter, worüber die Nutzungsnormen wiederum einen indirekten Einfluss auf die Nutzungsentscheidung ausüben.

Das Konzept der Medienrepertoires und das entworfene Analyseframework sind wie oben beschrieben entworfen worden, um zu analysieren, wie, wann und mit welchen Implikationen sich Kommunikationsmedienrepertoires zwischen Nutzergemeinschaften unterscheiden. Essenzieller Teil des von Watson-Manheim und Bélanger entworfenen Frameworks ist die kooperative Mediennutzung innerhalb einer Nutzergemeinschaft. Die Nutzergemeinschaft setzt sich aus den Nutzern zusammen, die sich gegenseitig in ihrer Nutzung oder auch in ihrer Nichtnutzung von Medien beeinflussen. Dies ist im Unternehmensumfeld meistens die jeweilige Arbeitsgruppe, in der die Nutzer tätig sind, und im größeren Rahmen das gesamte Unternehmen. Dies muss jedoch nicht immer der Fall sein. Diese Gruppe kann sich auch aus Menschen zusammensetzen, die infolge anderer Verknüpfungen großen Einfluss aufeinander haben – sei es aus dem privaten Umfeld der Nutzer, aufgrund von Unternehmensprojekten oder Ähnlichem. Wenger (2003,

2010) beschreibt diese beeinflussenden Verknüpfungen mit dem Konstrukt der „Communities of Practice“. Der Untersuchung dieser Communities of Practice kommt bei der Medienrepertoireanalyse eine große Bedeutung zu. In einer weiteren Studie führt Watson-Manheim (2010) das verwendete Konstrukt der strukturierenden Bedingungen weiter aus und stellt dabei fest, dass hierunter auch externe Einflüsse auf die unternehmensinterne Praktiken fallen können. Watson-Manheim belegt diese Feststellung in ihrer Studie anhand der Nutzungspraktiken von öffentlichen Social-Media-Plattformen. Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens außerhalb des Unternehmenskontextes auf Social-Media-Plattformen, wie beispielsweise Facebook, kommunizieren, hat nicht nur Einfluss auf das außerbetriebliche, private Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter, sondern beeinflusst gleichzeitig auch das unternehmensinterne Kommunikationsverhalten. Für ein umfassendes Verständnis der Kommunikationspraktiken sollten daher möglichst alle Einflüsse auf die Mitarbeiter expliziert werden. Für einen Forschungsansatz scheint dies jedoch ein eher theoretisches Ziel. Es verdeutlicht vielmehr die Komplexität der Analyse sozialer Interaktionen.

Reinterpretation der Medienwahlfrage

Wie bei der einleitenden Erläuterung des von Watson-Manheim und Bélanger entworfenen Konzepts bereits beschrieben, ist das Konzept des Medienrepertoires keine Theorie zur ausschließlichen Klärung der Medienwahlfrage. Es handelt sich vielmehr um eine Reinterpretation der Medienwahlfrage. Mit Hilfe des entworfenen Analyseframeworks soll ein besseres Verständnis dafür entwickelt werden, wie, wann und unter welchen Bedingungen Kommunikationsmedienrepertoires zwischen verschiedenen Nutzergruppen abweichen. Die Reinterpretation geschieht durch Verschiebung des Fokus weg von der Frage, für welche Art von Kommunikation welches Medium verwendet wird, hin zu der Beleuchtung der Praktiken im Umgang mit Kommunikationsmedien. Darüber hinaus werden diese Praktiken nicht nur für die Nutzung einzelner Medien betrachtet, sondern für alle Medien, die ein Unternehmensmitarbeiter am Arbeitsplatz sowohl einzeln als auch in Kombination miteinander verwendet. Das Konzept des Medienrepertoires bildet damit eine zusätzliche Interpretationsebene für das Verständnis betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturnutzung. Auf dieser Ebene zeigen sich die Auswirkungen, die die Auswahl der verwendeten Medien aus dem Angebot der verfügbaren Medien auf die Nutzung jedes einzelnen Mediums hat.

Die im vorangegangenen Kapitel verwendete Werkzeugmetapher verdeutlicht diese Zusammenhänge und den Erkenntnisgewinn, der sich aus diesem Perspektivenwechsel ergibt. Während in den Theorien der rationalen Erklärungsansätze, hier verdeutlicht am Beispiel der Media Richness Theory, gefragt wird, welche Schraube eingedreht werden

soll und welches Werkzeug hierfür benötigt wird, wird in den sozialen Erklärungsansätzen zusätzlich danach gefragt, in welches Werkstück die Schraube gedreht werden soll und welche Erfahrungen der Schraubende im Umgang mit Schraubendrehern hat.

Watson-Manheim und Bélanger fragen in ihrem Ansatz hingegen, wie welches Werkzeug für welche Schraube verwendet wird und was mit diesen Schrauben befestigt wird. Zusätzlich fragen sie danach, warum hierfür überhaupt eine Schraube verwendet wird und welche Erfahrungen der Schraubende bei der Nutzung des jeweiligen Werkzeugs macht. Vor allem fragen sie jedoch danach, welche weiteren Werkzeuge der Schraubende sowohl zum Drehen von Schrauben verwendet als auch für die Bearbeitung weiterer Werkstücke und welche Normen sich in Bezug auf die Werkzeugnutzung aus der Werkzeugnutzung der Kollegen ergeben haben. Sie schauen darüber hinaus auf die weiteren Kontextfaktoren, wie sie auch in den sozialen Erklärungsansätzen identifiziert werden, beispielsweise welche Erfahrungen der Nutzer im Umgang mit Werkzeugen zum Drehen von Schrauben gesammelt hat.

Die zusätzliche Interpretationsebene in Form des Medienrepertoires kann metaphorisch als eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Werkzeuge zu einem Werkzeugkoffer und der dazugehörigen Kompetenz im Umgang mit diesen Werkzeugen interpretiert werden. Zu welchen Werkzeugsätzen oder Werkzeugkoffern sich die verschiedenen Mitarbeitergruppen ihre Werkzeuge zusammengestellt haben, zeigt sich bei der Betrachtung verschiedener Berufsgruppen. Während ein Elektriker einen bestimmten Satz von Werkzeugen für die Bearbeitung seiner Aufgaben braucht, benötigen ein Tischler oder ein Installateur eine davon abweichende Zusammenstellung. Die entsprechende Kompetenz im Umgang mit diesen Werkzeugen haben sie im Rahmen ihrer Ausbildung in ihrem jeweiligen Beruf erhalten. Während der Ausbildung zum Elektriker lernt der Auszubildende die verschiedenen Werkzeuge kennen. Dies geschieht in der Berufsschule eher aus einer objektiven Perspektive anhand der objektiven Vor- und Nachteile der einzelnen Werkzeuge. Jedoch sind bereits diese Informationen von der Interpretation durch den Lehrer gefärbt. Daneben sammelt der Lehrling im Umgang mit den Werkzeugen seine eigenen Erfahrungen. Er wird aber vor allen Dingen in seiner Unerfahrenheit durch sein unmittelbares Umfeld, seine Kollegen, seine Ausbilder im Umgang mit den Werkzeugen beeinflusst. Die Erfahrungen der Kollegen sind in diesem Fall deutlich entscheidender als die objektiven Eigenschaften eines einzelnen Werkzeugs.

Die Erfahrung und die Praktiken im Umgang mit dem zur Verfügung stehenden Werkzeug führen zu dem persönlichen Werkzeugsatz jeden Handwerkers. Dabei werden sich in diesem Werkzeugsatz auf der einen Seite wahrscheinlich mehrere Werkzeuge finden, die auf den ersten Blick redundant erscheinen, die sich jedoch in unterschiedlichen

Situationen unterschiedlich gut anwenden lassen. Auf der anderen Seite wird die Auswahl auf bestimmte Werkzeuge beschränkt sein, es wird sich vielleicht nicht für jede Schraubengröße ein Schraubendreher finden, sondern nur für diejenigen, die häufig verwendet werden. Die Zusammenstellung der Werkzeuge zu einem Werkzeugkoffer lässt sich zwar anhand des Handwerksberufs, ob beispielsweise Elektriker oder Tischler, charakterisieren. Die jeweilige Zusammenstellung des einzelnen Handwerks ist meist jedoch sehr individuell. Nicht jeder Elektriker arbeitet mit der gleichen Auswahl. Beispielsweise lassen sich zwar bestimmte Schrauben nur mit einer speziellen Klingengröße drehen, jedoch gibt es die gleiche Klingengröße mit unterschiedlicher Klingenlänge und unterschiedlicher Griffgröße. Letzteres sollte wiederum zur Handgröße des jeweiligen Handwerkers passen. Gleichzeitig lassen sich durch die individuelle Zusammenstellung der Werkzeuge Rückschlüsse auf die damit bearbeitbaren Aufgaben und den Beruf des Handwerkers ziehen. Die Auswahl des Werkzeugs bildet entsprechend einen Teil der Identität eines jeden Handwerkers und seines Berufs.

Mit der gewählten Werkzeugmetaphorik lässt sich indes nicht jede Ebene der Mediennutzung vollständig illustrieren. Vor allem kommt bei dieser metaphorischen Betrachtung die soziale Komponente der Mediennutzung, die Tatsache, dass Kommunikationsmedien nie ausschließlich vom einem Anwender allein genutzt werden, sondern immer zur Kommunikation einer Person mit mindestens einer weiteren Person, etwas zu kurz. Der Sender der Kommunikation steht zwangsläufig mit dem Empfänger in Korrespondenz und wird von den Präferenzen des Empfängers im Umgang mit dem jeweiligen Medium beeinflusst. Am ehesten lässt sich diese Komponente in der Werkzeugmetapher mit Werkzeugen beschreiben, die nicht durch einen Handwerker allein verwendet werden, sondern die nur in gemeinschaftlicher Nutzung eingesetzt werden können, wie beispielsweise eine Zwei-Personen-Säge zum Sägen von Baumstämmen. Die Werkzeugmetapher sollte gleichwohl nicht überdehnt werden. Wichtig bleibt hierbei daher die Feststellung, dass diese Komponente ein zentrales Element der Mediennutzung ist, welche ebenfalls starken Einfluss auf die Mediennutzung hat. Die Mediennutzung ist nie eine individuelle Handlung, sondern tangiert immer den Empfänger der Kommunikation. Genauso kann eine Zwei-Hand-Säge nie von einer Person alleine bedient werden. Wenn für einen Baumstamm diese Art von Werkzeug verwendet wird, ist derjenige, der die Säge nutzen möchte, automatisch auf eine zweite Person und auf deren Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit dieser Säge angewiesen. Ist diese zweite Person zu schwach oder zu ungeschickt, dann kann diese Säge nicht genutzt werden. Ähnlich verhält es sich auch bei der Mediennutzung. Wenn beispielsweise der Empfänger eines Telefonanrufs nicht weiß, wie er den Anruf annehmen kann, oder nicht weiß, wie der Hörer zu halten ist, ist ein Telefonat mit dieser Person nicht möglich.

2.3 Der Aneignungsprozess als Weg zur Infrastruktur

Das von Watson-Manheim und Bélanger entwickelte Framework wurde zur Analyse der Mediennutzung innerhalb von Unternehmen entwickelt. Hier dient es vor allem zur Analyse eines Status quo der Nutzung etablierter Medien. Watson-Manheim und Bélanger ziehen hierbei das Konzept von Praktiken zur Beschreibung des Umgangs der Nutzer mit den Medien heran. Bei der Einführung neuer Kommunikationsmedien müssen sich diese Praktiken zwangsläufig erst entwickeln. Um den Umgang eines potenziellen Nutzers mit einer für ihn neuen Technologie besser verstehen zu können, soll nachfolgend theoretisch erörtert werden, wie der Nutzer Technologie wahrnimmt und wie der Prozess der Praktikentwicklung abläuft. Dafür wird im nächsten Abschnitt das Konzept von Affordances dargelegt und im sich anschließenden Kapitel der Prozess der Technologieaneignung näher untersucht.

2.3.1 Affordances

Die Affordances einer Technologie liefern ein entscheidendes Verständnis für die Technologieaneignung von Individuen. Mit Hilfe des Konzepts von Affordances können die wahrgenommenen Möglichkeiten eines Mediums und damit teilweise die wahrgenommenen Nutzungskonsequenzen eines Mediums erklärt werden. Affordances dienen in der vorliegenden Arbeit als ein Konstrukt zur Abstraktion von Funktionen hin zur Kontextualisierung von Funktionen in der Anwendung durch den Mitarbeiter vor dem soziokulturellen Hintergrund seiner Unternehmung. Dies wiederum hilft beim Verständnis des Aneignungsprozesses und der Konstituierung individueller Medienrepertoires. Der Begriff „affordances“ wurde als Erstes durch Gibson (1979) in seinem Buch „The Ecological Approach To Visual Perception“ verwendet. Die Interpretation des Begriffs durch Norman machte das Modell der Affordances zu einem populären Konzept innerhalb der Forschungsrichtung der Human-Computer-Interaction (HCI) (McGrenere und Ho, 2000). Um ein Verständnis für den Begriff und seine Anwendung zu schaffen, wird nachfolgend der Diskurs kurz nachgezeichnet. Dies soll vor allem der besseren Interpretation des Begriffs dienen. Für ein detailliertes Verständnis sei auch hier auf die zitierte Literatur verwiesen. Abschließend wird eine Arbeitsdefinition des Begriffs dargelegt.

Affordances nach Gibson

Der Begriff Affordance ist eine Wortschöpfung des amerikanischen Psychologen James Gibson, der auf dem Gebiet der Wahrnehmungspsychologie forschte. „Affordance“ ist das von Gibson erfundene Substantiv zum Verb „to afford“. Im Deutschen bedeutet „to afford“ so viel wie „(an)bieten“, „gewähren“ oder „bereitstellen“. Die deutsche Entsprechung zum erfundenen Substantiv wäre in etwa Angebotscharakter. Da es sich hierbei

jedoch nur um ein weiteres erfundenes Kunstwort als deutsche Übersetzung zu einem englischen Kunstwort handelt, wird nachfolgend weiter der englische Begriff *Affordance* verwendet. Ebenso werden nachfolgend die direkten Zitate, in denen der Begriff sprachlich definiert wird, in Englisch wiedergegeben. Die weiteren Zitate werden übersetzt wiedergegeben.

Gibson definiert den Begriff *Affordances* folgendermaßen: „the *affordances* of the environment are what it *offers* the animal, what is *provides* or *furnishes*, either for good or for ill. The verb to *afford* is found in the dictionary, but the noun *affordance* is not. I have made it up. I mean by it something that refers to both the environment and the animal in a way that no existing term does. It implies the complementarity of the animal and the environment“ (Gibson, 1979, S. 127, Hervorhebungen im Original). McGrenere und Ho (2000) fassen Gibsons Verständnis zusammen als für ein Individuum in der Umwelt verfügbare Handlungsmöglichkeiten, die jedoch unabhängig von der Fähigkeit des Individuums, diese Möglichkeit wahrzunehmen, existieren. Gibson (1979) selbst erklärt sein Konzept am Beispiel eines Stuhls. Was in der westlichen Kultur gemeinhin als ein Stuhl bekannt ist, bietet an (*affords*) darauf zu sitzen. Es ist eine stützende Fläche mit verschiedenen Eigenschaften. Eine dieser Eigenschaften ist sich kniehoch über dem Boden zu befinden. Jedoch ist kniehoch für ein Kind nicht dasselbe wie für einen Erwachsenen. Die *Affordances* sind damit relativ zur Größe des Individuums. „But if a surface is horizontal, flat, extended, rigid, and knee-high relative to a perceiver, it can in fact be sat upon. If it can be discriminated as having just these properties, it should look sit-on-able. If it does, the *affordance* is perceived visually. If the surface properties are seen relative to the body surface, the self, they constitute a seat and have meaning“ (Gibson, 1979, S. 128).

Gibsons Verständnis von *Affordances* hat drei wesentliche Eigenschaften. 1. Eine *Affordance* existiert relativ zu den Handlungsfähigkeiten eines bestimmten Akteurs. 2. Die Existenz einer *Affordance* ist unabhängig von der Fähigkeit dieses Akteurs, diese wahrzunehmen. 3. Eine *Affordance* ändert sich nicht mit den Bedürfnissen und Zielen des Akteurs (McGrenere und Ho, 2000).

Ein weiterer wichtiger Umstand in Giddens Interpretation von *Affordances* ist, dass *Affordances*, obwohl sie in einer gewissen Weise objektiv, real und physisch sind, weder objektive noch subjektive Eigenschaften eines Subjekts sind. „An *affordance* is neither an objective property nor a subjective property; or it is both if you like. An *affordance* cuts across the dichotomy of subjective-objective and helps us to understand its inadequacy. It is equally a fact of the environment and a fact of behavior. It is both physical and psychological, yet neither. An *affordance* points both ways, to the environment and to the observer“ (Gibson, 1979, S. 129).

Affordances nach Norman

Norman (1988) nutzte Gibsons Affordances-Konzept in seinen Ausführungen über das Design von Alltagsgegenständen „The Psychology of Everyday Things“ (in den nachfolgenden Auflagen umbenannt in „The Design of Everyday Things“ (Norman, 1990)). Er verwendet Gibsons Konstrukt zur Beschreibung von Affordances als Designcharakteristika. Norman versteht Affordances als Designaspekt eines Objekts, welcher suggeriert, wie ein Objekt benutzt werden sollte (McGrenere und Ho, 2000). Nach Normans Verständnis bezieht sich der Begriff Affordances auf die „wahrgenommenen und tatsächlichen Eigenschaften von Gegenständen, in erster Linie die fundamentalen Eigenschaften, die bestimmen, wie ein Gegenstand möglicherweise genutzt werden könnte. [...] Ein Stuhl bietet (affords) Halt und daher ermöglicht er (affords) auf ihm zu sitzen. Ein Stuhl kann jedoch auch getragen werden“ (Norman, 1988, S. 9).

Anders als Gibson unterscheidet Norman zwischen den wahrgenommenen und den tatsächlichen Eigenschaften eines Objekts und beschreibt beide als Affordances eines Objekts. Er bezieht sich in seiner Arbeit auf Gibson und behauptet seine Interpretation kollidiere teilweise mit der von Gibson. Norman ist der Ansicht, Affordances sind das Resultat der mentalen Interpretation von Gegenständen, welche auf der Anwendung von erlerntem Wissen und Erfahrungen auf unsere Wahrnehmung basiert (Norman, 1988, S. 219). In Tabelle 2.3 werden die Interpretationen von Norman und Gibson nach McGrenere und Ho (2000) einander gegenübergestellt.

| Affordances nach Gibson | Affordances nach Norman |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Angebot oder Handlungsmöglichkeit verfügbar in der Umwelt in Beziehung zu den Handlungsmöglichkeiten eines Akteurs • Unabhängig von der Erfahrung des Akteurs, seinem Wissen, seiner Kultur oder seiner Fähigkeit, die Affordances wahrzunehmen • Existenz von Affordances ist binär, sie existieren oder existieren nicht | <ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Eigenschaft, die nicht zwangsläufig tatsächlich existieren muss • Hinweise oder Anhaltspunkte, wie die Eigenschaften verwendet werden können • Können von der Erfahrung, dem Wissen oder der Kultur des Akteurs abhängen • Können eine Handlung einfach oder kompliziert werden lassen |

(McGrenere und Ho, 2000)

Tab. 2.3 Gegenüberstellung der Affordance-Definitionen von Gibson und Norman

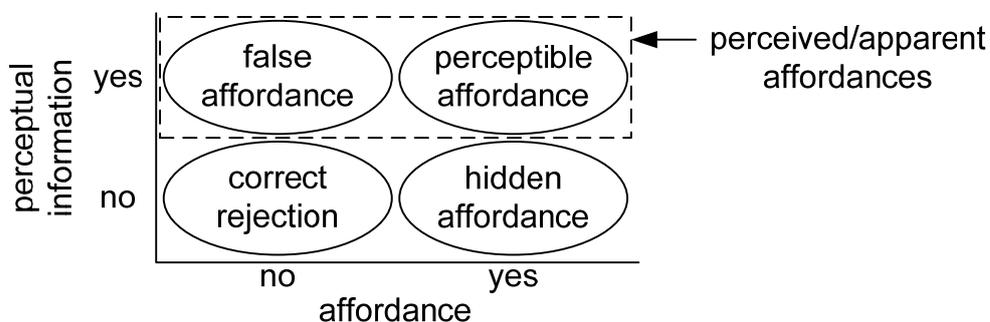
McGrenere und Ho (2000) stellen fest, dass der Hauptunterschied der beiden Definitionen darin liegt, dass für Gibson eine Affordance eine Handlungsmöglichkeit an sich ist, wohingegen Affordance für Norman sowohl die Handlungsmöglichkeit umfasst als auch die Art, wie sie sich dem Akteur präsentiert und für ihn sichtbar wird. Sie heben darüber hinaus hervor, dass beide das Konzept in unterschiedlicher Absicht nutzen; während Gibson sich dafür interessiert, wie der Mensch seine Umwelt wahrnimmt, ist Norman daran interessiert, wie die Umwelt manipuliert oder gestaltet werden kann, damit ihr Nutzenpotenzial möglichst einfach wahrgenommen werden kann.

In der Neuauflage seines Buchs „The Design of Everyday Things“ hat Norman seine Definition von Affordances etwas abgeändert. Er definiert dort nun Affordances als „die Beziehung zwischen den Eigenschaften eines Objekts und der Fähigkeit des Agenten herauszufinden, wie das Objekt möglicherweise genutzt werden könnte“ (Norman, 2013, S. 13). Er ist mit seiner Interpretation damit deutlich näher an Gibsons ursprüngliches Konzept herangerückt. Norman führt neben seiner überarbeiteten Definition auch das Konzept von „signifiers“ ein. Darunter versteht er die Signalisierer von Affordances, die eine besondere Form der Informationen über Affordances darstellen. Sie seien die von den Designern absichtlich entworfenen Informationen über Affordances.

Affordances nach Gaver

Gaver (1991) greift Gibsons Konstrukt der Affordances auf und erweitert es um eine Unterscheidung zwischen Affordances und die über sie verfügbaren Informationen. Während Norman und die sich ihm anschließenden Wissenschaftler argumentieren, dass die Affordances die Handlungsmöglichkeiten anbieten, postuliert Gaver, dass das Design die Affordances anbietet (McGrenere und Ho, 2000).

Die Trennung zwischen Affordances und den über sie verfügbaren Informationen von ihrer tatsächlichen Wahrnehmung erlaubt es, Affordances als Eigenschaften zu interpretieren, die eigenständig entworfen und analysiert werden können (Gaver, 1991). Was Norman als wahrgenommene Affordances bezeichnet, nennt Gaver sichtbare Affordances. „Generell gilt, wenn die sichtbaren Affordances eines Artefakts und die intendierte Nutzung übereinstimmen, dann ist das Artefakt einfach zu benutzen. Wenn die sichtbaren Affordances jedoch andere Handlungen suggerieren als die, für die das Artefakt entworfen wurde, kommt es üblicherweise zu Fehlern in der Bedienung und es sind Hinweisschilder notwendig“ (Gaver, 1991).



(Gaver, 1991; adaptiert durch McGrenere und Ho, 2000)

Abb. 2.6 Framework zur Unterscheidung zwischen Affordances und den über sie verfügbaren Informationen

Zur Unterscheidung zwischen Affordances und den über sie wahrgenommenen Informationen hat Gaver ein Framework entwickelt, welches in Abbildung 2.6 abgebildet ist. „Üblicherweise beziehen sich die Beispiele von Affordances auf die wahrnehmbaren (perceptible) Affordances, bei denen es wahrnehmbare Informationen über existierende Affordances gibt. Wenn keine Informationen über eine existierende Affordance vorliegen, dann ist dies eine versteckte (hidden) Affordance und es muss über andere Hinweise auf sie geschlossen werden. Wenn die Informationen eine Affordance suggerieren, die nicht existiert, ist dies eine falsche (false) Affordance, bei der ein Akteur fälschlicherweise auf die Idee kommen könnte sie auszuführen. Zuletzt [gibt es noch den Fall der korrekten Ablehnung (correct rejection), hierbei] denken Akteure nicht an eine Handlungsmöglichkeit, für die weder eine Affordance existiert noch wahrnehmbare Informationen diese suggerieren“ (Gaver, 1991, S. 80).

Beziehung zwischen Objekt und Subjekt

Wie bereits bei der Darlegung von Gibsons Interpretation beschrieben wurde, sind Affordances weder ein objektives noch ein subjektives Kriterium eines Artefakts. Affordances definieren sich in der Beziehung zwischen dem Erkenntnisgegenstand, dem Objekt, und dem Erkennenden, dem Subjekt (Jaspers, 1953). Affordances sind die Handlungsmöglichkeiten, die das Objekt einem bestimmten Subjekt bietet. Jung und Lyytinen (2013) verdeutlichen dies am Beispiel des Nussknackens mit einem Stein. Damit der Stein die Affordance bietet, eine Nusschale knacken zu können, muss dieser groß und schwer genug sein die Nusschale zerbrechen zu können. Seine Oberfläche muss passend geformt und härter sein als die Nusschale. Um genau beantworten zu können, ob der Stein diese Affordance einem bestimmten Subjekt bieten kann, muss der Stein jedoch auch gleichzeitig leicht genug sein, damit dieses Subjekt den Stein auch heben und auf die Nuss niederschleudern kann.

Jung und Lyytinen (2013) stellen fest, dass die Forschergemeinschaft bei der Definition dieser Eigenschaft in zwei Lager gespalten ist. Während die einen (Jung und Lyytinen zitieren hierzu Greeno, 1994; Heft, 2001; Lombardo, 1987; Turvey, 1992) behaupten, Affordances seien eine objektive Eigenschaft eines Artefakts und zögen nahezu deterministische Konsequenzen in Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten nach sich, postulieren die anderen (Chemero, 2003; Stoffregen, 2003), Affordances entstünden dynamisch aus einem bestimmten Akteur-Umwelt-System. Im Rahmen dieser Ausarbeitung soll der Interpretation von Gibson gefolgt werden, nach der Affordances nicht allein als Eigenschaft eines Artefakts, sondern nur in Bezug auf einen konkreten Akteur existieren können.

Affordances sind keine Funktionen

Durch Gibsons Interpretation von Affordances als Relation zwischen Subjekt und Objekt ergibt sich gleichzeitig die Unterscheidung zwischen Funktionen und Affordances. Während eine Funktion eine vom Designer vorgesehene physische Handlungsmöglichkeit eines Artefakts ist, deren Dasein gelöst von der Existenz eines das Artefakt nutzenden Subjekts existiert, bilden Affordances die Übersetzung von Funktionen in die konkreten Handlungsmöglichkeiten eines Individuum mit diesem Artefakt.

Die lässt sich am bereits illustrierten Beispiel des Nussknackers veranschaulichen. Die Funktion eines Nussknackers ist es, die Schale einer Nuss zu knacken. Dafür wurde der Nussknacker so gestaltet, dass die Schale einer normal großen Nuss von einem Nutzer mit normal großen Händen geknackt werden kann. Der Designer des Nussknackers hat hierfür sowohl die Größe der Nüsse als auch die Handgröße und die Kraft des Nutzers antizipieren müssen. Die Funktion „Nussknacken“ existiert damit als eine physische Eigenschaft des Objekts, losgelöst von eventuellen Nutzern. Um zu klären, ob dieser Nussknacker für einen bestimmten Nutzer die Affordance bietet, eine bestimmte Nuss zu knacken, muss die Beziehung zwischen Nutzer und Objekt untersucht werden. Es muss die Größe der zu knackenden Nuss in Bezug zur Öffnung des Nussknackers untersucht werden und Handgröße und die Kraft des Nutzers müssen in Relation zum benötigten Kraftaufwand und zur Griffweite des Nussknackers betrachtet werden.

Ob der Nutzer diese Affordance anschließend auch zum Knacken einer Nuss nutzen kann, hängt darüber hinaus davon ab, ob er durch das Design des Nussknackers ausreichend Informationen über die Nutzung zum Knacken einer Nuss ableiten kann – sei es dadurch, dass ihm die Affordance direkt ersichtlich ist, er genügend Anknüpfungspunkte an bestehende Erfahrungen findet oder er die Nutzung durch die Beobachtung anderer Nutzer lernen konnte.

Beziehung zwischen Affordances und Benutzerfreundlichkeit

Vyas, Chisalita und Dix (2008) behaupten, dass die Einführung des Affordances-Konzepts in die Forschungsrichtung der Human-Computer-Interaction durch Norman (1988) und später durch Gaver (1991) und weitere die Benutzerfreundlichkeit und den Bedienkomfort von digitalen und physischen Artefakten vorantreiben sollte. Nach Norman ist es sehr wichtig zwischen realen und wahrgenommenen Affordances zu unterscheiden. Bei der Frage des Designs geht es zwar um beide, die wahrgenommenen Affordances sind jedoch entscheidend für die Benutzerfreundlichkeit (Norman, 1998, S. 123).

Bei der tieferen Analyse der Interpretation von Norman und Gaver zeigt sich, dass die Benutzerfreundlichkeit auch als die Qualität der über die tatsächlichen Affordances verfügbaren Informationen verstanden werden kann. Je besser die wahrnehmbaren Informationen ein Verständnis über die angebotenen Affordances vermitteln, desto größer ist die Benutzerfreundlichkeit. Das heißt jedoch nicht, ein möglichst umfangreiches Benutzerhandbuch zur Verwendung eines Artefakts zur Verfügung zu stellen, sondern das Artefakt so zu gestalten, dass im besten Fall kein Handbuch für die Benutzung notwendig ist.

In einem Interview über das Management technologischer Komplexität antwortete Norman auf die Frage nach der Benutzerfreundlichkeit: „People think the opposite of complexity is simplicity, but it’s not. [...] People who say, ‘I want it simple,’ want it understandable and usable“ (Grobe, 2010). Im Anschluss daran erklärt Norman in diesem Interview seine Beobachtung am Beispiel des iPod, Apples tragbaren Musikspielers. Für Norman findet sich die Erklärung für den Erfolg des iPod nicht in den individuellen Eigenschaften des Players selbst, denn der Wettbewerb biete ähnlich einfache Geräte an. Für ihn liegt der Erfolg im angebotenen Gesamtpaket. In den Anfangsjahren des digitalen Musikzeitalters sei es schwierig gewesen digitale Musikdateien zu bekommen und darüber hinaus auch illegal. Der Nutzer musste technisch versiert sein. Apple war das erste Unternehmen, welches digitale Musik lizenziert anbot. Das Unternehmen hat jedoch nicht nur das Geschäft mit digitaler Musik legalisiert, sondern die Musik darüber hinaus zu vernünftigen Preisen angeboten. Anschließend hat es eine große Datenbank hierfür entworfen und sie benutzbar gestaltet. Sie ist einfach zu nutzen und ermöglicht es dem Nutzer schnell die Musik zu finden, die er hören möchte. Ebenso ist der Download der Musik mühelos, einfach den iPod anschließen und ohne weiteres Zutun ist der iPod aktualisiert. Darüber hinaus hat Apple Drittanbietern erlaubt, weiteres Zubehör zu entwickeln und diese damit zu einem Teil von Apples Ökosystem gemacht. Hierdurch sei ein System entstanden, das unter der Oberfläche unglaublich komplex sei, für den Benutzer aber an allen Kontaktpunkt einfach und angenehm zu benutzen. Von der Lizenzierung der Musik am einen Ende bis zur Lizenzierung des Drittanbieterzubehörs am anderen Ende funktioniere alles mühelos (Grobe, 2010).

Affordances im sozialen und kulturellen Kontext

Das Konzept von Affordances, wie es Gibson entworfen und Norman weiterentwickelt hat, wird üblicherweise in der Eins-zu-eins-Beziehung zwischen Objekt und Akteur betrachtet (Vyas et al., 2008). Der soziale und kulturelle Kontext ist implizites Element

dieses Konzepts. Vyas et al. (2008) argumentieren, dass diese kontextuellen Faktoren für eine Betrachtung von Affordances auf organisatorischem und gesellschaftlichem Level expliziert werden sollten.

Sie nutzen die Strukturationstheorie von Giddens (1984) und die Technology-in-Use-Perspektive von Orlikowski (2000) und interpretieren die Affordances von Technologie als dynamisches Konzept. Affordances einer Technologie entstehen durch den kontinuierlichen Prozess der Auswirkungen von Technologie auf die menschlichen Tätigkeiten und von den Auswirkungen der Tätigkeiten auf die Technologienutzung: „Affordances of a technology emerge through this continuous process of technology affecting human actions and actions affecting the technology use. In this way affordances refer to the behavioural and interpretive forms of people’s situated use of the technology“ (Vyas et al., 2008, S. 6).

Die Autoren unterscheiden bei ihrer Interpretation zur Analyse der Auswirkungen von Lernen und Wandel zwischen drei Ebenen von Affordances: der Ebene des einzelnen Nutzers, der Ebene der Organisation (Arbeitsgruppe oder Community of Practice) und der Ebene der Kultur oder vielmehr der Gesellschaft.

Auf der ersten Ebene entwickeln die Nutzer durch ihr eigenes Handeln und die Reflexionen darüber ihre eigene Wissensbasis über die Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit dem Artefakt. Gleichzeitig können sie dadurch auch erfahrener im Umgang mit dem Artefakt werden und erweitern so die theoretischen Affordances. Beispielsweise bietet ein Einrad nicht die Affordance der Fortbewegung, wenn der Nutzer keine ausreichende Erfahrung im Umgang hiermit hat.

Auf der zweiten Ebene sehen Vyas et al. das Lernen auf Gruppenebene. Ethnologen wiesen laut ihnen wiederholt auf die Bedeutung der Beobachtung und des Mithörens der Aktivitäten anderer hin (Heath und Luff, 1992). Durch das eigene Handeln wird das Handeln anderer beeinflusst und andere können durch die Beobachtung oder den aktiven Austausch über die Handlungsmöglichkeiten, die ein Artefakt bietet, lernen.

Auf der dritten Ebene beeinflusst das kulturelle Verständnis die wahrgenommenen Affordances, beispielsweise werden in der westlichen Welt die meisten Menschen einen Schalter neben einer Tür als einen Lichtschalter bezeichnen und hiermit gewisse Assoziationen verknüpfen. Genauso beeinflusst dieser kulturelle oder gesellschaftliche Einfluss die Wahrnehmung der Handlungsmöglichkeiten eines Artefakts (Vyas et al., 2008).

Verständnis für die weitere Arbeit

Wie oben gezeigt wurde, ist das Konzept von Affordance ein vielschichtiges Konzept, welches einigen Interpretationsspielraum lässt. Im Nachfolgenden wird unter dem Begriff Affordance in Anlehnung an die überarbeitete Definition von Norman, „die Beziehung zwischen den Eigenschaften eines Objekts und der Fähigkeit des Agenten herauszufinden, wie das Objekt möglicherweise genutzt werden könnte“ (Norman, 2013, S. 13) verstanden. Wobei hierbei explizit zwischen den Affordances als den Handlungsmöglichkeiten in dem relativen Konstrukt zwischen potenziellem Nutzer und dem Objekt auf der einen Seite und den von dem Nutzer wahrnehmbaren Informationen über diese Affordances auf der anderen Seite unterschieden werden soll. Darüber hinaus schließt dieses Verständnis die dynamische Ebenenbetrachtung des Lernprozesses über die Handlungsmöglichkeiten mit ein. Affordances können damit auch als die Interpretation einer technischen Funktion vor dem soziokulturellen Hintergrund ihrer Anwendung durch ein Individuum oder eine Gruppe von Nutzern begriffen werden.

Das Konzept von Affordances wird beispielsweise von Norman zur Erklärung des Umgangs des Menschen mit dem Nutzerinterface von Computern und ihrer Software verwendet. Er fokussiert hierbei insbesondere auf den Umgang des individuellen Nutzers mit dem Nutzerinterface. Für die vorliegende Ausarbeitung wird das Konzept von Affordances als ein theoretisches Konstrukt verwendet, um weniger den individuellen Umgang mit dem Interface zu beschreiben als vielmehr den generellen Umgang des Nutzers mit der Technologie, ob der Nutzer Anknüpfungspunkte für seine Aufgaben findet oder entdeckt und für sich nutzen kann. Affordances sollen bei der Analyse der Fallstudien dafür verwendet werden, Medien gleicher Art einander gegenüberzustellen. Diese Perspektive soll dabei helfen, zu verstehen, weshalb eine Technologie einer anderen Technologie mit vergleichbarem Funktionsumfang vorgezogen wird.

Hierbei hilft vor allem die in Normans Interpretation hervorgehobene Trennung zwischen Affordances und den über sie verfügbaren Informationen. Wie Vyas et al. (2008) gezeigt haben, lernt der Mensch in verschiedenen Ebenen den Umgang mit Technologie. Die wenigsten Technologien können von ihren Verwendern in der ersten Nutzung intuitiv angewandt werden. Die meisten Nutzer müssen den Umgang mit einer Technologie erst erlernen. Es kann argumentiert werden, dass der Mensch prinzipiell vieles, wenn nicht alles, lernen kann, auch wenn es für ihn als Nutzer in seinem Nutzen oder seiner Funktion auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist. Allerdings bedeutet Lernen Aufwand und wenn ein Artefakt auf eine Weise designt ist, dass sein potenzieller Nutzer den Umgang mit diesem nicht neu lernen muss, sondern an bereits bestehende Kognitionen anknüpfen kann, stellt die Nutzung des neuen Artefakts weniger Aufwand dar und ist damit leichter.

Um ein tieferes Verständnis für den Prozess vom ersten Kontakt mit einer neuen Technologie hin zu einer aktiven Nutzung zu erlangen, soll im nächsten Kapitel der Prozess der Technologieaneignung näher beleuchtet werden.

2.3.2 Aneignung

Mit Hilfe des von Watson-Manheim und Bélanger entworfenen Frameworks lässt sich die Nutzung von Kommunikationstechnologie innerhalb einer Unternehmung untersuchen. Vom ersten Kontakt eines Nutzer mit einer für ihn neuen Technologie bis zur aktiven Nutzung dieser Technologie in den täglichen Arbeitsroutinen des Nutzer vollzieht sich jedoch ein Prozess, dessen Verständnis bei der Analyse eines Medienrepertoires, insbesondere dessen Zusammensetzung, helfen kann. Der Prozess der Aneignung wird in der englischsprachigen Literatur unter dem Begriff „appropriation“ erforscht. Unter diesem Begriff wird der Prozess verstanden, bei dem der Nutzer für ihn neue Technologien adoptiert und adaptiert, damit diese in seine Arbeitspraktiken passen oder er neue Praktiken im Umgang mit der Technologie entwickeln kann (Dourish, 2003).

Die Einführung neuer Technologien in einem Unternehmen wird in Lehrbüchern üblicherweise technisch pragmatisch thematisiert. Der Prozess der Auseinandersetzung des Anwenders mit der neuen Technologie wird nicht oder wenn dann relativ einseitig adressiert. Die Einführung folgt hier einem drei- oder vierstufigen Modell. In einem vorgelagerten Schritt wählt das Management eine Technologie aus, deren Funktionsangebot für die Bearbeitung der notwendigen Aufgaben angemessen scheint. Anschließend wird die Technologie an die Anwender ausgerollt und werden die Anwender im Umgang mit der Technologie geschult. In einem dritten Schritt entscheiden sich die Mitarbeiter für eine Nutzung der neuen Technologie oder reagieren mit Widerständen. Sollten die Mitarbeiter mit Widerständen antworten, müssen diese durch das Projektmanagement des Einführungsprojekts adressiert werden. Die Adoption wird damit zu einer binären Zeitpunktentscheidung, ähnlich wie bereits oben zur Medienwahlfrage dargelegt (Riemer und Johnston, 2012).

Beispielsweise beschreibt Krcmar (2005, S. 129) die Technologieeinführung in seinem Lehrbuch zum Informationsmanagement als einen mehrstufigen Prozess. Das System wird für den Echtbetrieb vorbereitet, installiert, mit notwendigen Daten befüllt und anschließend werden die Nutzer geschult. Hansen und Neumann (2001, S. 274-275) fassen die Einführung neuer Technologien in ihren Ausführungen über die Grundlagen betrieblicher Informationsverarbeitung unter dem Begriff des Change Managements zusammen. Nach Hansen und Neumann fallen hierunter Aufgaben, wie die Übernahme von Altdaten, die Anpassung der definierten Prozesse an die neue Technologie und auch die Schulung von Mitarbeitern. Die Adaption der Technologie durch die Mitarbeiter

wird bei beiden nicht weiter thematisiert. Krüger (1990, S. 279-280) und auch Alter (1992, S. 741-749) adressieren die Nutzerakzeptanz bei der Einführung neuer Technologie hingegen als zentralen Aspekt. Die Zielerreichung der Technologieeinführung hänge von der Motivation der Mitarbeiter ab; sowohl die Technologieentwickler als auch diejenigen, die mit der Einführung betraut sind, sollten sich möglichst früh um die Bedürfnisse und Probleme der Anwender kümmern und die Anwender als ihre Kunden betrachten. Jedoch wird auch hier der Prozess der Auseinandersetzung des Anwenders mit der Technologie nicht weiter thematisiert. Als Gründe für Widerstände werden mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter genannt oder die Ablehnung von Veränderung. Die Technologiewahl des Managements wird hierbei nicht behandelt.

Watson, DeSanctis und Poole (1988) waren unter den ersten Wissenschaftlern, die den Prozess der Aneignung als die Auseinandersetzung des Anwenders mit der Technologie näher untersuchten. Leonardi und Barley (2010) fassen die einflussreichsten Arbeiten zur Erforschung des Aneignungsprozesses zusammen und identifizieren hier vor allem die Beiträge von DeSanctis und Poole (DeSanctis und Poole, 1994; Poole und DeSanctis, 1990, 1992; Watson et al., 1988) und die von Orlikowski (Orlikowski und Robey, 1991; Orlikowski, 1992).

Die Arbeiten von Poole und DeSanctis führten zu einer neuen Sichtweise auf Technologie und ihre Nutzung durch den Anwender. Ein zentraler Aspekt ist bei ihnen die Anerkennung der Dualität zwischen Technologieentwickler und Technologienutzer. Der Entwickler entwirft eine Technologie, genutzt wird sie anschließend jedoch durch den Anwender (Leonardi und Barley, 2010). Aneignung umfasst damit zum einen ein „Erlernen“ der Nutzung und zum anderen eine Interpretation des Angebots der Entwickler. Leonardi und Barley (2010, S. 16) fassen das Verständnis von Poole und DeSanctis folgendermaßen zusammen: „Traditionally, technology has been thought of as something independent of the user, as an object or tool. But an important school of thought [...] claims otherwise [...] Social processes create the conditions for the evolution of technology [...] No matter what features are designed into a system, users mediate technological effects, adapting systems to their needs, resisting them, or refusing to use them at all. The operative technology is determined by patterns of appropriation and use by human beings“ (Poole und DeSanctis, 1990, S. 176-177).

Poole und DeSanctis sehen die Aneignung durch den Nutzer als entweder konsistent oder inkonsistent mit der Intention der Entwickler und bezeichnen diese als „faithful appropriation“ und „ironic appropriation“. Durch die wiederholte Nutzung einer Technologie auf eine bestimmte Weise stabilisieren sich ihrer Auffassung nach die Nutzungsstrukturen, welche entweder die Intention der Entwickler widerspiegeln oder nicht

widerspiegeln. Sie bewerten beide Arten der Aneignung und sehen die Nutzung im intendierten Sinne als die bessere Nutzung, von der der Anwender mehr profitiert (Leonardi und Barley, 2010). Diese Sichtweise der Technologieakzeptanz geht weit über die eingangs erörterte Sicht der Nutzerakzeptanz als binäre Entscheidung hinaus.

Orlikowski hebt in ihren Arbeiten (Orlikowski und Robey, 1991; Orlikowski, 1992) ebenfalls die Trennung zwischen der Intention der Entwickler und der Nutzung durch den Anwender hervor. Sie untersuchte die Nutzung einer Softwareentwicklungsumgebung, durch welche die individuellen Programmierpraktiken innerhalb einer Unternehmung standardisiert wurden, und fand in ihren Arbeiten heraus, wie durch die Praktiken im Umgang mit einer Technologie die Strukturen der Organisation gestärkt und Mitarbeiter diszipliniert wurden. Im Vergleich zu Poole und DeSanctis wählte Orlikowski eine neutralere Sprache zur Beschreibung der Technologienutzung: „[...] both an enabler of, and a constraint on, human action. On the one hand, tools allow the consultants to design screens more quickly than before, relieving them of the monotonous task of formatting fields, and further assisting modifications as these are required. On the other hand, the tools constrain the consultants in that they are limited to the formatting options available in the tools' repertoire“ (Orlikowski, 1992, S. 416).

In der Interpretation durch Poole und DeSanctis sowie auch durch Orlikowski zeigt sich der Aneignungsprozess in zwei Facetten, zum einen der Adoption und zum anderen der Adaption. Diese Facetten lassen sich beschreiben als zwei Perspektiven auf die Beziehung zwischen Anwender und Technologie. Die eine Perspektive bildet die Sicht des Anwenders auf die Technologie und die andere die Sicht von der Technologie auf den Anwender. Bei dem Prozess, der sich zwischen dem ersten Kontakt eines Anwenders mit einer für ihn neuen Technologie und der aktiven Nutzung dieser Technologie durch den Anwender vollzieht, steht der potenzielle Anwender vor zwei Herausforderungen. Die erste Herausforderung ist es, für das neue Technologieartefakt einen Platz in seinem Alltag zu finden. Der Anwender muss den Umgang mit den physischen Eigenschaften des Artefakts finden. Dies entspricht dem Blick von der Technologie auf den Anwender. Die zweite Herausforderung ist die Interpretation der vom Entwickler entworfenen Funktionen im Sinne von Affordances, die dem Anwender seinen Alltag erleichtern. Dies bildet die Sicht des Anwenders auf die Technologie. Die Trennung dieser beiden Facetten ist fließend. Beide Perspektiven sind die beiden Seiten derselben Medaille und können nicht losgelöst voneinander analysiert werden. Die Entwicklung von Praktiken im Umgang mit der Technologie setzt eine Interpretation der angebotenen Affordances voraus. Der Anwender interpretiert diese Affordances und probiert eine erste Nutzung. Je nach den hierbei gesammelten Erfahrungen wird er die Technologie in gleicher Weise wieder nutzen oder seinen Umgang mit der Technologie ändern. Nach wiederholter

Nutzung wird sich im Laufe der Zeit ein Nutzungsmuster einstellen. Der Anwender hat Praktiken im Umgang mit der Technologie entwickelt und die Technologie hat einen Platz im Alltag des Anwenders bekommen.

Die Frage, ob der Anwender hierbei die ihm gebotenen Affordances im gleichen Sinne interpretiert hat, wie sie als Funktionen von den Entwicklern entworfen wurden, ist nicht weiter zweckmäßig. Letztlich lässt sich diese Frage in Bezug auf eine nutzungsoffene KuK-Plattform, die im Sinne einer Infrastruktur eingesetzt werden soll, nicht mehr beantworten. Die relevante Frage ist in diesem Kontext vielmehr, ob die Mitarbeiter die Plattform für den Zweck einsetzen, für den sie eingeführt wurde (Richter, Richter, Hamann, Riemer und Vehring, 2013).

Die Entwicklung von Praktiken im Umgang mit Technologie als Prozess der Aneignung

Um die Ergebnisse der Fallstudienanalyse in Kapitel 5 besser einordnen zu können, sollen die beiden dargelegten Facetten der Technologieaneignung im Folgenden mit Hilfe der von Riemer, Klein und Fröbeler (2007) beschriebenen Fallstudien veranschaulicht werden. Die drei Autoren untersuchen fünf unterschiedliche Fälle der Anwendung der nutzungsoffenen KuK-Plattform Skype im beruflichen Umfeld. Die Software Skype kann als eine Instant-Messaging-Software beschrieben werden, die neben Instant-Messaging-Funktionen kostenlose Audio- und Videogespräche bietet. Riemer, Klein und Fröbeler zeigen, wie die Anwender die Software in teilweise sehr unterschiedlicher Weise adoptiert und individuelle soziale Praktiken für den Umgang mit ihr entwickelt haben. Auch wenn die Anwender in allen fünf Fallstudien dieselbe KuK-Plattform nutzen, um über verteilte Standorte hinweg zu kommunizieren, verfolgen sie doch alle ein unterschiedliches Anliegen bei ihrer Nutzung. Dies führt dazu, dass, obwohl allen Anwendern der gleiche Funktionsumfang zur Verfügung steht, die Software in jedem der fünf Fälle nur in einem begrenzten Funktionsumfang genutzt wird und die verwendeten Funktionen in ihrer Anwendung individuell interpretiert werden. Um dies zu verdeutlichen, sollen nachfolgend drei Interpretationen kurz skizziert werden.

In der ersten Fallstudie verwendet ein Projektmanager, der zwei Forschungsteams an zwei Standorten in unterschiedlichen Ländern leitet, Skype, um für das von ihm entfernte Forschungsteam erreichbar zu sein. Der Projektleiter benutzt in diesem Fall speziell die Statusfunktion von Skype, um dem Team seine Erreichbarkeit zu signalisieren. Allerdings setzt er seinen Verfügbarkeitsstatus kontinuierlich auf „Abwesend“. Dies hatte den Effekt, dass die Teammitglieder keine sofortige Gesprächsbereitschaft voraussetzten, sondern diese vorher erfragten. Er signalisiert auf diese Weise seinem Team zwar auf der einen Seite seine Verfügbarkeit, kann es jedoch auf der anderen Seite vermeiden zu häufig gestört zu werden. Die Statusfunktion von Skype wurde in ihrer Funktionalität reinterpretiert und vom Team für seine Bedürfnisse verwendet.

Die zweite Fallstudie beschreibt ebenfalls die Skype-Nutzung durch ein universitäres Forschungsteam. Das Team verwendet hier nicht nur die Statusfunktion, um sich gegenseitig über den jeweiligen Erreichbarkeitsstatus zu informieren, sondern ergänzt den Status um zusätzliche Informationen über die aktuellen Aufgaben, die die Teammitglieder bearbeiten. Skype bietet hierzu eine „Sprechblasen“-Funktion, mit deren Hilfe ein Benutzer den anderen Teilnehmern Informationen über sich selbst mitteilen kann, die in der Kontaktliste der Teilnehmer neben dem Namen des Benutzers in einer Sprechblase erscheinen. Auf diese Weise ist es dem Professor möglich trotz verteilter Standorte der Büros auf einem Campus kontinuierlich über die Arbeit seiner Mitarbeiter informiert zu sein und die zu erledigenden Aufgaben einfach koordinieren zu können. Außerdem ist das Team sehr viel detaillierter über die Verfügbarkeit der einzelnen Mitglieder informiert. Da die in den Sprechblasen gegebenen Informationen allerdings von allen Kontakten der Teammitglieder gelesen werden können, hat das Team eine Kodierung entwickelt. Die arbeitsbezogenen Informationen können dadurch ausschließlich von den Teammitgliedern verstanden werden. Das Team ergänzte durch seine Interpretation der „Sprechblasen“-Funktion die in Skype bisher nicht vorhandene Möglichkeit, den Empfängerkreis dieser Zusatzinformationen einschränken zu können.

Eine weitere Fallstudie von Riemer, Klein und Frößler behandelt die Verwendung von Skype durch ein aus vier Personen bestehendes Softwareentwicklungsunternehmen. Das Unternehmen benutzt Skype zur Verbindung von zwei Standorten in unterschiedlichen Ländern, da der Firmengründer die Hälfte des Jahres in einem Zweitbüro verbringt. Zu Beginn dieser standortübergreifenden Arbeit nutzte das Team Skype hauptsächlich zur Koordination und arbeitsbezogenen Kommunikation. Mit der Zeit fühlte sich der Firmengründer allerdings sehr isoliert und einsam an seinem neuen Standort, da er dort nicht nur allein arbeitete, sondern auch keinerlei private Kontakte hatte. Die Gespräche mit den Kollegen wurden immer länger und es wurden auch nicht mehr ausschließlich arbeitsbezogene Themen besprochen. Das Team ging außerdem mehr und mehr dazu über die Audioverbindung nach den eigentlichen Gesprächen bestehen zu lassen. Diese Praxis führte irgendwann dazu, dass die beiden Büros den ganzen Tag akustisch miteinander verbunden waren. Die Mitarbeiter hörten den gesamten Tag den jeweils anderen Standort arbeiten, mit dem Erfolg, dass sich der Firmengründer nicht nur nicht mehr einsam fühlte, sondern zusätzlich auch an jeder Art von Diskussion teilnehmen konnte und die beiden Standorte besser über die Arbeit des jeweils anderen informiert waren.

Die Fallstudien von Riemer, Klein und Frößler offenbaren anschaulich, welche Arten von sozialen Praktiken Individuen bei ihrer Anwendung und Interpretation von Technologie entwickeln können. Dabei können sie beispielsweise zeigen, dass die Schaffung von Awareness kein technisches Feature ist, sondern vielmehr durch die Interpretation und Verwendung von Technologie durch ihre Anwender geschieht.

Aneignung als Lernprozess

Riemer und Johnston (2012) reinterpreten den Aneignungsprozess und betrachten ihn aus einer anderen Perspektive. Sie wählen dafür das ontologische Konzept von „Dasein“ aus dem Werk „Sein und Zeit“ des Philosophen Martin Heidegger (1927, 1962). Riemer und Johnston nennen den Prozess der Aneignung „Place-Making“, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass der neue Anwender einen Platz für die neue Technologie innerhalb seines Alltags und seiner Praktiken findet. Sie lösen sich mit ihrem Ansatz von dem üblicherweise in Studien der Wirtschaftsinformatik verwendeten kartesischen Weltbild. Dies zeichnet sich vor allem durch eine Trennung zwischen dem Erkenntnisgegenstand, dem Objekt, und dem Erkennenden, dem Subjekt aus. Da das Verständnis von Riemer und Johnston einen tiefen Einblick in den Prozess der Aneignung bietet und darüber hinaus eine zusätzliche Interpretation für die Entwicklung von Praktiken liefert, wird es nachfolgend kurz skizziert.

Heideggers Ontologie ist ein komplexes Werk, hier soll nur kurz das Mindeste wiedergegeben werden, um den Erklärungsansatz von Riemer und Johnston nachvollziehen zu können. Dabei werden wo möglich die von Heidegger gewählten deutschen Begrifflichkeiten verwendet. Da die Anwendung von Heideggers Weltsicht durch Riemer und Johnston jedoch zwangsläufig eine Interpretation darstellt, können die Begriffe nicht vollumfänglich ihren deutschen Originalentsprechungen zugeordnet werden.

Heidegger unterscheidet nicht Objekte als einzelne Entitäten, sondern untersucht die Art, wie die Dinge in der Welt existieren. Hierbei differenziert er drei Arten von „Sein“. Die erste Art von „Sein“ ist das „Dasein“ von Menschen. Der Mensch existiert durch Praktiken. Die Praktiken eines Menschen beschreiben sein „Dasein“. Ein Arzt praktiziere nicht nur Medizin, sondern sei ein Arzt, weil er Medizin praktiziere. Die anderen beiden Arten von Existenz oder genauer gesagt von Sein definiert Heidegger über ihre Beziehung zum „Dasein“. Die eine Art nennt er „zuhanden“ („ready-to-hand“) und die andere Art „vorhanden“ („present-at-hand“). Die Gesamtheit der Dinge, die der Mensch in seinen Praktiken verwendet, die dem „Dasein“ „zuhanden“ sind, bezeichnet Heidegger als „Zeug“. Im täglichen Leben verwendet der Mensch seine Sammlung an „Zeug“ nicht als eine Sammlung von Dingen mit Eigenschaften, sondern als Sammlung von Dingen mit einer „Um-zu“-Bedeutung für die damit auszuführenden Praktiken. Ein Hammer sei damit eben kein Holzstab mit einem Metallkopf, sondern etwas, *um* Nägel einzuschlagen. Da „Zeug“ eben das ist, wofür es verwendet wird, kann es ausschließlich über seinen Verwendungskontext definiert werden. Alle Dinge in der Welt werden vom Menschen immer vor dem Hintergrund seiner Praktiken reflektiert. Der Sinn eines Dings ergibt sich ausschließlich aus dem Kontext. Erst dadurch zeigt sich, ob das Ding eine Bedeutung für den Betrachter hat. Die Dinge, die dem Dasein nur „vorhanden“,

aber nicht „zuhanden“ sind, sind für das „Dasein“ Dinge ohne „Um-zu“-Bedeutung. Der Mensch hat für die Dinge keinen Platz in seinen Praktiken und sie präsentieren sich ihm in ihrer Struktur anders als die „zuhandenen“ Dinge ausschließlich als Dinge mit einer sie charakterisierenden Sammlung von Eigenschaften.

Die Struktur von „Zeug“ unterliegt einem Holismus und wird über einen Zirkelschluss definiert. Das „Dasein“ wird aus Praktiken konstituiert. Praktiken benötigen für ihre Ausführung das „Zeug“. Das „Dasein“ eines Menschen hängt daher von seinem „Zeug“ ab. Die Existenz von „Zeug“ hängt wiederum von den Praktiken und damit vom „Dasein“ ab.

Die Dinge, die dem Menschen „zuhanden“ sind, sind für ihn in ihrer Ganzheit eigentlich nicht sichtbar. Der Mensch sieht sie nur im Sinne seiner Praktiken, es sind für ihn Dinge, „um“ etwas „zu“ tun. Sie befinden sich im Hintergrund seiner Aufmerksamkeit. Für den Menschen werden sie sichtbar, wenn sie defekt sind und ihren Zweck des „Um-zu“ in einer Praktik nicht mehr erfüllen können. Die Dinge rücken damit in den Vordergrund seiner Aufmerksamkeit.

Die Art des Seins des „Daseins“ ist die praktische Betätigung in der Welt, dies ist gleichzeitig, was „Dasein“ tut und was „Dasein“ ist. Diese praktische Betätigung konstituiert „Dasein“. „Dasein“ ist immer mit den anderen Dingen, die die Welt bilden, involviert, gleichzeitig bestimmt diese Involviertheit „Dasein“ als eine bestimmte Art des Seins, die sich von dem anderen „vorhandenen“ und „zuhandenen“ Sein unterscheidet. Heidegger zeigt in seiner Ontologie, dass jede Betätigung von „Dasein“ in der Welt einer dreigliedrigen Struktur folgt. Erstens, „Dasein“ ist immer in der Welt und betätigt sich in dieser. Daraus folgt, dass „Dasein“ stets von irgendwo herkommt und von dort eine gewisse Form der Motivation für seine Betätigung mitbringt. Die Konsequenz ist, dass jede Betätigung mit „Vorhandenem“ oder „Zuhandenem“ vor dem Hintergrund bestehender Praktiken interpretiert wird. Zweitens, „Dasein“ ist immer inmitten der Welt und damit in der Welt eingeschlossen. „Dasein“ kann daher nicht außerhalb der Welt stehen und die Betätigungen in der Welt von außen betrachten. Drittens, „Dasein“ ist immer schon voraus und projiziert in die Möglichkeiten der Welt hinein, da für „Dasein“ der Umgang mit der Welt sowohl mit „Vorhandenem“ als auch mit „Zuhandenem“ stets vor dem aus seinem „Zeug“ resultierenden Selbstverständnis erfolgt. Das bedeutet, dass „Dasein“ bereits vor der Anwendung neuer Dinge die Auswirkungen der Anwendung vor dem Hintergrund seines „Zeug“ und damit eben auch seines Selbstverständnisses überlegt.

Diese dreiteilige Struktur aus Motivation, situativer Verankerung und Projektion ist in der zeitlichen Struktur von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verankert. Diese Zeitlichkeit bezieht sich in Heideggers Verständnis jedoch auf die Interpretation der Anwendung zu einem Zeitpunkt und nicht auf die „objektive“ zeitliche Abfolge des kartesischen Verständnisses (Riemer und Johnston, 2012, S. 3).

Vor dem Hintergrund von Heideggers Ontologie lässt sich der Aneignungsprozess einer neuen Technologie folgendermaßen beschreiben. Ein unbekanntes Objekt ist für den Menschen „vorhanden“ und wird von diesem als dem neuen Nutzer inspiziert. Der Nutzer vergleicht es mit bisherigen Erfahrungen und seinen Praktiken und schaut, welche Affordances das Objekt ihm bietet. Er reflektiert es vor dem Hintergrund seiner sozialen Identität: „Was ist das Ding für mich?“ Es steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und ist damit im Vordergrund. Anschließend setzt der Prozess des Place-Making ein. Das Objekt wird ein Werkzeug, mit dem der Nutzer bestimmte Dinge anstellt. Der Nutzer experimentiert mit der Benutzung und entdeckt die angebotenen Affordances im Kontext der Anwendung. Er setzt das neue Werkzeug in Bezug zu den anderen Dingen seines „Zeugs“ und überlegt, wann welches „Zeug“ für welchen Zweck anzuwenden ist. Der Nutzer ergreift Besitz von dem neuen Werkzeug und macht es zu eigen. Er eignet es sich an. Das Objekt ist nicht mehr direkt im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Seine Benutzung setzt weiterhin eine Aufmerksamkeit voraus. Es ist noch nicht vollständig zum „Zeug“ des Nutzers geworden, da es noch nicht integraler Bestandteil einer Praktik wurde. Der Nutzer muss weiterhin über die Verwendung nachdenken. Das Objekt ist zum „Zeug“ der Nutzers geworden, wenn der Nutzer es vollständig in seine Praktiken integriert hat, die Nutzung keine kognitive Reflexion seines Handelns erfordert und der Nutzer einen Punkt erreicht hat, an dem er das Gefühl hat, ein Verzicht auf das neue Objekt wäre Aufwand. Der Nutzer weiß, wann und wofür er das neue „Zeug“ verwenden kann. Der Prozess des Place-Making ist abgeschlossen, das Objekt hat seinen Platz bekommen.

Die eigentliche Beschreibung des Prozesses des Place-Making zeigt sich fast kongruent mit den Interpretationen von Poole, DeSanctis und Orlikowski. Aufgrund der gewählten Ontologie ergibt sich jedoch ein anderes Erklärungspotenzial. Heideggers Weltansicht verdeutlicht den sozialen Aspekt der Aneignung. „Dasein“ ist immer ein Teil der Welt, er steht damit stets in Interaktion mit anderem „Dasein“. „Dasein“ definiert sich durch seine Praktiken. „Dasein“ ist immer in der Welt involviert. Die Interpretation der Welt erfolgt durch die Brille seiner Praktiken. Diese Praktiken sind essenzieller Bestandteil seines Selbst und seines Selbstverständnisses. Die Praktiken können nicht abgelegt werden. Damit ergibt sich das Verständnis der neuen Technologie ausschließlich aus dem Verständnis bisheriger Technologie. Die Nutzung neuer Technologie geschieht vor dem

Selbstverständnis von „Dasein“, welches sich aus seinem „Zeug“ konstituiert. Gleichzeitig konstituiert sich das Selbstverständnis auch aus dem „Zeug“ und den sie umgebenden Praktiken der anderen „Dasein“ der gleichen Zunft. Das Sein des Arztes definiert sich über das Praktizieren der Medizin. Diese Praktiken unterscheiden den Arzt beispielsweise vom Tischler, verbinden ihn jedoch gleichzeitig mit den anderen Ärzten, die ebenfalls Medizin praktizieren.

In dem von Riemer und Johnston entwickelten Verständnis von Place-Making zeigen sich Parallelen zu den oben bereits angesprochenen Konzepten und Theorien. Die Affordances lassen sich hierdurch erklären als die Erkenntnis über die Eigenschaften von etwas „Vorhandenem“ vor den Praktiken von „Dasein“. Der Übergang von etwas „Vorhandenem“ zu etwas „Zuhandenen“ entspricht der oben beschriebenen Interpretation der Nutzung einer Technologie im Sinne einer Infrastruktur. Darüber hinaus kann das Medienrepertoire als die Sammlung der „zuhandenen“ Dinge als das „Zeug“ in Bezug auf KuK-Plattformen interpretiert werden.

3 Forschungsdesign

Nachfolgend soll das Forschungsdesign der Arbeit beschrieben werden. Die Einordnung in Kapitel 1 gibt bereits einen ersten Einblick in das zugrunde liegende Wissenschaftsverständnis. Die Auswahl der im vorangegangenen Kapitel dargelegten Theorie impliziert darüber hinaus bereits die weitere wissenschaftliche Ausrichtung. Die nachfolgenden Erklärungen orientieren sich eng an den Überlegungen und Vorschlägen von Myers (2009) zur Beschreibung des Forschungsdesigns qualitativer Forschung.

Entsprechend Myers Ausführungen ist dieses Kapitel folgendermaßen strukturiert. In den nächsten Unterkapiteln werden zuerst die der Abhandlung zugrunde liegenden philosophischen Grundannahmen beschrieben, danach wird die gewählte Methodik erläutert. Anschließend folgt die Schilderung der Art der Datenerhebung und Datenanalyse. Darauf werden die Auswahl der Fälle und die konkreten Schritte der Datenerhebung aufgezeigt. Abschließend folgt die kritische Reflexion des Vorgehens.

3.1 Philosophische Grundannahmen

Vor der Darlegung der gewählten Methodik ist es nach Klein und Myers (1999) notwendig, die der Analyse zugrunde liegenden philosophischen Grundannahmen anzuführen. Dies wird auch als epistemologische Verortung bezeichnet. Durch diese Verortung wird sowohl die Überprüfbarkeit der gewählten Forschungsmethode gewährleistet als auch verdeutlicht, welche Art von wissenschaftlichem Beitrag die vorliegende Arbeit erwarten lässt.

Ziel ist es, ein tieferes Verständnis über die kontextindividuellen Zusammenhänge der Aneignung von KuK-Plattformen in Unternehmenseinsatz zu erhalten. Konkret steht die Frage im Mittelpunkt, wie Mitarbeiter ihr Medienrepertoire durch die Einführung neuer Kommunikationsplattformen anpassen. Dabei sollen neben institutionellen Rahmenbedingungen insbesondere die individuellen und sozialen Anpassungsprozesse betrachtet werden. Dementsprechend wird für diese Abhandlung ein interpretativer Forschungsansatz gewählt. Dieser erscheint adäquat, da er im Gegensatz zu positivistischer Forschung davon ausgeht, dass die Realität und auch das Wissen darüber soziale Produkte sind und dementsprechend die Wirklichkeit nicht unabhängig von den sozialen Akteuren (einschließlich der Wissenschaftler selbst), die diese konstruieren und ihr Bedeutung geben, verstanden werden kann. Das Ziel interpretativer Forschung ist es zum einen, zu verstehen, wie die Mitglieder einer sozialen Gruppe, durch ihre Teilnahme an sozialen Prozessen, ihre eigene Realität schaffen und diese mit Bedeutung ausstatten, und zum anderen zu zeigen, wie diese Bedeutungen, Überzeugungen und Absichten der Mitglie-

der helfen, ihre sozialen Tätigkeiten zu konstituieren (Orlikowski und Baroudi, 1991). Der Interpretativismus als Epistemologie geht zurück auf das soziologische Konzept des „Verstehens“ von Max Weber (1947).

Die vorliegende Arbeit begreift die Einführung von KuK-Plattformen als Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung von Kommunikationsinfrastruktur. Das vorgestellte Begriffsverständnis von Infrastruktur nach Monteiro et al. (2013) sieht soziale Praktiken als konstitutives Merkmal von Infrastrukturen an. Vor diesem Hintergrund und dem explorativen Charakter der Forschungsfragen wird ein interpretativer Ansatz gewählt, der auf der epistemologischen Vorstellung beruht, dass „soziale Prozesse nicht durch theoretische Deduktion, Kovarianzen und statistische Freiheitsgrade erfasst werden können. Vielmehr verlangt das Verständnis sozialer Prozesse ein Eintauchen in die Welt derer, die sie generieren“ (Rosen, 1991, zitiert nach Orlikowski und Baroudi 1991, S. 14).

Eine zentrale Herausforderung interpretativer Forschung ist die Subjekt-Subjekt-Beziehung zwischen dem Forscher und den sozialen Akteuren der erforschten Situation. Ein Subjekt mit einer Interpretation der Welt untersucht ein anderes Subjekt mit einer weiteren Interpretation der Welt. Myers (2009, S. 39) zitiert hierzu Giddens, der die Situation als doppelte Hermeneutik beschreibt: „Sociology, unlike natural science, stands in a subject-subject relation to its ‘field of study’, not a subject-object relation; it deals with a pre-interpreted world; the construction of social theory thus involves a double hermeneutic that has no parallel elsewhere“ (Giddens, 1976, S. 146).

Bei einem interpretativen Forschungsansatz kann der Wissenschaftler daher keine wertneutrale Haltung einnehmen. Er ist immer ein Teil des Phänomens, welches er untersucht. Die vorherigen Annahmen der Forscher, ihre Überzeugungen, Wertvorstellungen und Interessen beeinflussen zwangsläufig die Untersuchung (Orlikowski und Baroudi, 1991). Walsham (2006) zitiert hierzu Geertz' (1973, S. 9) Ausführungen zur Datenerhebung: „What we call our data are really our own constructions of other people's constructions of what they and their compatriots are up to.“ Die gesammelten Daten sind somit keine objektiven Fakten im Sinne positivistischer Forschung, sondern Ergebnis einer zweifachen Interpretation durch das beforschte Subjekt und den erforschenden Wissenschaftler. Dem Forschungsprozess als Interaktion zwischen Wissenschaftler und Beforschtem sowie der Vorbildung des Wissenschaftlers selbst kommt somit eine erhöhte Bedeutung hinsichtlich der Einschätzung einer möglicher Beeinflussung zu. Auf den Interaktionsprozess wird in den nächsten Abschnitten und zur Vorstellung der einzelnen Fallstudien eingegangen. Daher soll im Folgenden nur kurz auf die Bedeutung der Vorbildung des Wissenschaftlers abgestellt werden.

Bei der Analyse eines Phänomens wird ein Wissenschaftler jedoch nicht nur von seinen subjektiven Überzeugungen beeinflusst, sondern auch von seiner Interpretation der für die Analyse verwendeten theoretischen Grundlagen. „The world of practice has its own ‘objective’ reality, but since as scientists, our only recourse to that world is through what we see and do, our knowledge is unavoidably subjective in nature. The ‘facts’ constituting our knowledge, are necessarily theory-dependent, since we can perceive nothing except through the knowledge structure in which perception is embedded. [...] There is no direct access to reality unmediated by language and preconceptions“ (Astley, 1984, zitiert nach Orlikowski und Baroudi 1991, S. 15).

Aus den vorhergehenden Ausführungen wird deutlich, dass die Bewertung einer analysierten Situation nicht objektiv sein kann, sondern zwangsläufig der subjektiven Interpretation eines Wissenschaftlers unterliegt. Der Beitrag interpretativer Forschung liegt daher nach Gibbons (1987, S. 7-8) nicht in der Bewertung einer Situation, sondern in der Aufdeckung der Zusammenhänge der die Situation konstituierenden Teile durch die Untersuchung der sozialen Regeln und Bedeutungen, die die sozialen Praktiken ermöglichen (Orlikowski und Baroudi, 1991). Daher kommt dem Kontext des Untersuchungsgegenstandes in der interpretativen Forschung eine besondere Bedeutung zu. Eine tiefgehende Vertrautheit mit dem Kontext jedes einzelnen Falles ist somit Ausgangsbasis für die vorliegende Untersuchung. Es ist nicht das Ziel, gesetzmäßige Zusammenhänge anhand von statistischen Signifikanzmaßen zu beschreiben. Vielmehr verfolgt diese Abhandlung das Ziel, die Einführung einer neuen Kommunikationsplattform von „innen“ zu verstehen und zu untersuchen. Die Bedeutungszuweisungen einzelner Mitarbeiter und ganzer Arbeitsgruppen stehen im Fokus der Analyse.

3.2 Methodik

Wie oben dargelegt, sollte bei der interpretativen Forschung der Kontext besondere Berücksichtigung finden. Bei der Wahl einer Methodik sollte daher möglichst ein Ansatz gewählt werden, der ein umfassendes bestenfalls holistisches Bild der untersuchten Situation liefern kann. Für die vorliegende Untersuchung wird die Methodik der interpretativen Fallstudien gewählt.

Nach Myers (2009) können Fallstudien in der explorativen Phase eines Themas eingesetzt werden, um relevante Features, Faktoren oder Probleme aufzudecken, die bei der weiteren Untersuchung des Themas wiederverwendet werden können. Genauso können Fallstudien jedoch auch zur Untersuchung eines Themas herangezogen werden, zu dem es schon viele Studien gibt, beispielsweise um kausale Erklärungen zu entwickeln oder eine Theorie zu testen.

Die Wahl der Methodik geschieht nicht allein vor dem Hintergrund der Fragestellung, sondern auch in Abhängigkeit von dem empirischen Zugang. Fallstudien sollten vor allem zur Analyse von realen Situationen verwendet werden, die seitens des Untersuchenden nicht gesteuert oder kontrolliert werden können und bei denen im Laufe des Untersuchungsprozesses unvorhergesehene Dinge geschehen können (Myers, 2009). Dieser Umstand der Einbindung des Forschers in das zu untersuchende Geschehen grenzt die Methode einer Fallstudie gegen andere Methoden der interpretativen Forschung wie Aktionsforschung oder Ethnografie ab. In einer Fallstudie wird vornehmlich untersucht, wie und weshalb etwas geschieht. Anders als bei der Aktionsforschung greift der Untersuchende hierbei nicht aktiv in das Geschehen ein, sondern beobachtet passiv. Bei der Methodik der Ethnografie greift der Untersuchende ebenfalls nicht in das Geschehen ein, sondern beobachtet. Die Ethnografie (van Maanen, 2011), insbesondere in ihrer Ausprägung als „Organizational Ethnographie“ (Eberle und Maeder, 2011; Watson, 2011), würde sich daher gleichfalls zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit eignen. Anders als bei einer Fallstudie muss der Forscher jedoch für die Beobachtung zu einem Teil des Geschehens werden. Um ein tiefes Verständnis für die sozialen Praktiken der Mitarbeiter zu bekommen, begleitet er die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag und hospitiert bestenfalls für einen gewissen Zeitraum im Unternehmen. Diese Art der Forschung muss von dem untersuchten Unternehmen geduldet und ermöglicht werden. Daher wurde aus der Abwägung der vorgenannten Gründe und der gegebenen Möglichkeiten des empirischen Zugangs für die vorliegende Untersuchung die Methodik der Fallstudie gewählt.

Eine Fallstudie illustriert die gestellte Forschungsfrage anhand eines Untersuchungsgegenstands im Kontext seiner real-weltlichen Anwendung und Einbettung. Phänomen und Kontext stehen bei einer Fallstudie in einem schwer trennbaren Zusammenhang. Dies steht im Gegensatz zu einer Analyse mit Hilfe eines Laborexperiments, bei dem versucht wird die Einflussvariablen zu explizieren und zu kontrollieren, um hierdurch Kontext und Phänomen separieren zu können. Die Qualität einer interpretativen Fallstudie zeichnet sich durch deren Plausibilität und Argumentationsstruktur aus (Myers, 2009). In Anlehnung an Yins generelle Definition einer Fallstudie (Yin, 2009, S. 18) definiert Myers Fallstudien für ihren Einsatz in den Wirtschaftswissenschaften: „Case study research in business uses empirical evidence from one or more organizations where an attempt is made to study the subject matter in context. Multiple sources of evidence are used, although most of the evidence comes from interviews and documents“ (Myers, 2009, S. 76). Mit seiner Definition will Myers drei Punkte hervorheben: Erstens weist eine Fallstudie einen starken Unternehmensbezug auf. Dies sei insbesondere für Fallstudien charakterisierend, die ein wirtschaftswissenschaftliches Phänomen untersuchen. Zweitens unterstreicht diese Definition die Abgrenzung zwischen

Fallstudien und ethnografischen Untersuchungen. Anders als Ethnografien enthielten Fallstudien üblicherweise keine Probandenbeobachtungen oder andere Feldforschung. Feldforschung sei das definierende Kriterium ethnografischer Forschung. Drittens sei seine Definition epistemologisch neutral und enthalte kein Präjudiz über die der Fallstudie zugrunde liegenden wissenstheoretischen Überzeugungen.

Aufgrund der Verknüpfung von Phänomen und Kontext wird interpretativer Fallstudienforschung häufig mangelnde Repräsentativität und fehlende statistische Generalisierbarkeit vorgeworfen (Walsham, 1993). Zum einen ist das Streben nach statistischer Generalisierbarkeit und Repräsentativität vornehmlich das Ziel positivistischer Forschung und nicht primäres Ziel interpretativer Forschung. Zum anderen wird unter dem Konzept der Generalisierbarkeit bei interpretativer Forschung etwas anderes verstanden als bei positivistischer Forschung. Walsham definiert Generalisierbarkeit bei interpretativer Forschung als „explanation of particular phenomena derived from empirical interpretive research in specific IS settings, which may be valuable in the future in other organizations and contexts“ (Walsham, 1995, S. 79) und sieht entsprechend dieser Interpretation vier mögliche Beiträge interpretativer Fallstudien: die Entwicklung von Konzepten, die Generierung von Theorie, das Aufzeigen von Implikationen und das Schaffen eines tieferen Verständnisses spezieller Sachverhalte (Walsham, 1995).

3.3 Datenerhebung und Datenanalyse

Datenerhebung

Die primäre Datenquelle für die Erstellung interpretativer Fallstudien ist das Führen von Interviews (Myers, 2009; Walsham, 1995; Yin, 2009). Nach Myers (2009) sind sie sogar das definierende Kriterium von Fallstudien. Sie seien ein exzellentes Fenster in die Unternehmung und könnten dabei helfen, herauszufinden, was die Mitarbeiter denken. Sie seien insbesondere dann sinnvoll, wenn die Motivation der Mitarbeiter analysiert und herausgefunden werden soll, weshalb die Mitarbeiter bestimmte Dinge getan haben. Gerade für die vorliegende Fragestellung über die Wahrnehmung und den Einsatz von KuK-Plattformen ist es essenziell mit den eigentlichen Nutzern der Technologie zu sprechen und von ihnen persönlich zu erfahren, wie sie die Technologie in ihrem Unternehmensalltag wahrnehmen und aus welchen Gründen sie zu welcher Plattform greifen. Weder eine Analyse der Kommunikationsmetadaten noch eine reine Beobachtung würden auf diese Frage eine Antwort liefern können.

Für die nachfolgenden Fallstudien wurden semistrukturierte Interviews geführt. Die Länge der Interviews variierte zwischen 30 und 60 Minuten, wobei die meisten ca. 45 Minuten dauerten. Die Interviews wurden vor Ort in den untersuchten Unternehmen

entweder im Büro des Interviewpartners oder in einem Besprechungszimmer geführt. Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend für die weitere Auswertung transkribiert. Die meisten Interviews wurden mit zwei Interviewern geführt. Noch am Tag eines Interviews haben beide Interviewer Notizen über die interessantesten Bemerkungen des Interviews angefertigt. Dadurch konnten die Transkripte anschließend im Sinne einer Triangulation in eine Beziehung zu den Notizen gesetzt werden.

Semistrukturierte Interviews geben die Möglichkeit, die Themenschwerpunkte auf den Mitarbeiter abzustimmen. Mit der Entscheidung für semistrukturierte Interviews sollte dem explorativen Charakter der leitenden Forschungsfrage entsprochen werden. Diese Interviewsituation ließ den befragten Mitarbeitern Freiraum bei der Formulierung ihrer Antworten.

Als weitere Datenquellen für die Fallstudien dienten Dokumente über die Unternehmungen und interne Dokumente, die in Zusammenhang mit den jeweiligen Projekten stehen. Die Dokumente wurden vornehmlich zur Einordnung der Interviewdaten verwendet, um ein genaueres Verständnis für die Aussagen der Probanden zu bekommen und deren Wahrnehmungen in Bezug auf den Unternehmenskontext besser einordnen zu können. Bei den drei untersuchten Unternehmen war eine Feldforschung im Sinne einer Beobachtung der Probanden oder die zeitweise Mitarbeit im Unternehmen nicht möglich.

Datenanalyse

Bei der sich an die Erhebung der Daten anschließenden Analyse werden zwei Ziele verfolgt, wobei das erste Ziel die Voraussetzung für das zweite bildet. Das erste Ziel der Analyse ist es, aus der großen Menge an unstrukturierten Daten eine kleinere Menge strukturierter Daten zu extrahieren. Das zweite Ziel besteht darin, innerhalb dieser strukturierter Daten die Essenz des Gesagten und Geschriebenen aufzudecken, um anschließend diese Essenzen einander gegenüberzustellen und hierin Muster zu entdecken, die helfen eine Antwort auf die Forschungsfrage zu finden (Myers, 2009).

Die Transkripte der Interviews wurden mit dem Analysekonzept der Hermeneutik, wie bei Myers (2009) beschrieben, analysiert. Mit der Analyse der Interviews wurde bereits nach der Erhebung der ersten Interviews begonnen. Durch die frühe Auswertung der Interviews konnten mit Hilfe eines Forschungstagebuchs, in dem der aktuelle Kenntnisstand chronologisch notiert wurde, die Daten im Sinne eines Hermeneutischen Zirkels analysiert werden. Hierdurch war es möglich die Analyseergebnisse der ersten Interviews für eine thematische Fokussierung und eine Überarbeitung und Erweiterung des Interviewleitfadens für die späteren Interviews zu nutzen.

Im Sinne der Hermeneutik diente das Vorwissen aus den Gesprächen mit der Geschäftsführung und der Projektleitung für die Interpretation der Interviews mit den Mitarbeitern. Mit Hilfe der Hermeneutik war es auch möglich die Aussagen der Projektleitung den Aussagen der Mitarbeiter gegenüberzustellen und die verschiedenen Verständnisebenen von Projektleitung und Mitarbeitern herauszuarbeiten. Die Interviewtranskripte wurden zusätzlich nach einem ersten Durchlesen kodiert, um sie besser einander gegenüberstellen und hinsichtlich einzelner Aspekte untersuchen zu können.

Die Analyse der Daten geschah dabei zwangsläufig subjektiv. Um der Subjektivität in der Auswertung methodisch zu begegnen, wurden die Daten von mindestens zwei Personen analysiert und kodiert und die Ergebnisse anschließend miteinander abgeglichen. Größere Interpretationsabweichungen zwischen den analysierenden Personen konnten nicht festgestellt werden.

Die Auswertungsergebnisse dienten als Grundlage für die in Kapitel 5 durchgeführte Medienrepertoireanalyse nach Watson-Manheim und Bélanger (2007).

3.4 Auswahl der Fälle und Vorgehen bei der Datenerhebung

Die im nächsten Kapitel dargestellten Fallstudien basieren auf den Daten dreier Unternehmen, die sich in der Einführungs- oder Aneignungsphase von neuen KuK-Plattformen befanden. Um möglichst viele Kontextfaktoren in die Betrachtung mit einbeziehen zu können, wurde, wie beschrieben, der Ansatz einer qualitativen Studie gewählt, bei der die drei Fallstudien unabhängig voneinander erfasst und im ersten Schritt für sich genommen beschrieben werden.

Der Kontakt zu den Unternehmen bestand bereits aufgrund von Kooperationen zu anderen Fragestellungen. Die drei untersuchten Unternehmen operieren in unterschiedlichen Branchen. Das erste Unternehmen agiert als Finanzdienstleister, das zweite als Technologieintegrator und das dritte als Sicherheitsdienstleister. Das erste ist ein deutsches Unternehmen, beim zweiten und dritten Unternehmen handelt es sich jeweils um die deutsche Niederlassung eines internationalen Konzerns, wobei beide Niederlassungen in ihrer Geschäftstätigkeit relativ eigenständig und unabhängig von der Konzernzentrale agieren. Aufgrund der teilweise langjährigen Kooperationen mit den untersuchten Unternehmen waren die Verantwortlichen bereit ihr Unternehmen für eine Untersuchung zu öffnen. Gleichzeitig waren gerade die für die Einführungsprojekte verantwortlichen Mitarbeiter selbst an den Untersuchungsergebnissen interessiert. Es wurde daher mit den drei Unternehmen vereinbart, zeitnah über die Ergebnisse zu berichten. Hierfür wurden bereits während der laufenden Untersuchung Zwischenpräsentationen gehalten. Das gab die Möglichkeit, die Interpretation aus den Interviews zu diskutieren und zu verifizieren.

Da bei den Interviews teilweise sensible Informationen thematisiert wurden, baten die Projektverantwortlichen um eine anonyme Veröffentlichung der Untersuchungsdaten. Um diesem Wunsch Rechnung zu tragen und um außerdem dem Leser ein unvoreingenommenes Bild der Unternehmen zu ermöglichen, werden sowohl die Unternehmensnamen als auch die Geschäftstätigkeit anonymisiert dargestellt.

Neben den projektverantwortlichen Mitarbeitern wurden vor allem die Mitarbeiter der Unternehmen interviewt, die die neue Technologie nutzen sollten. Die Auswahl dieser Mitarbeiter geschah durch die Projektleitung im jeweiligen Unternehmen. Die Projektleitung hat mögliche Interviewpartner identifiziert und deren Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview erfragt. Anschließend wurden alle Mitarbeiter interviewt, die sich freiwillig zurückgemeldet hatten. Die Interviews mit den Mitarbeitern wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Interviews mit den Projektverantwortlichen und den Führungskräften wurden nicht aufgezeichnet. Im Sinne eines offeneren Austausches schien es sinnvoller darauf zu verzichten.

Wie oben bereits im Kapitel 3.3 beschrieben wurde, erfolgte sowohl die Datenerhebung als auch die Datenanalyse mit mehreren Personen. Im Fall von MUFIN und INTSERV geschah dies in Zusammenarbeit mit Nadine Vehring und im Fall von PHOENIX in Zusammenarbeit mit Siegfried Schallenmüller. Vorergebnisse dieser Ausarbeitung finden sich in den gemeinsamen Arbeiten Klein, Vehring, Kramer (2010), Vehring, Klein, Kramer (2011), Vehring, Kramer (2012) und Kramer, Schallenmüller, Klein (2013).

3.4.1 Datenerhebung im Fall MUFIN

Der erste Fall analysiert die Einführung der Instant-Messaging-Software IBM Sametime bei einem Finanzdienstleister. Hier war eine tiefere Analyse möglich. Neben mehreren Gesprächen mit der Projektleitung, bei denen ein Verständnis für die Ziele und Hintergründe des Projekts erfragt wurden, gab es hier die Möglichkeit, die Mitarbeiter zweimal mit einem zeitlichen Abstand von fünf Monaten zu befragen. Auf diese Weise konnte der Lernprozess der Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Technologie beobachtet werden. Um ein fundiertes Verständnis für die Eindrücke und die Wahrnehmung des Einführungsprozesses und der Aneignung der neuen Software zu bekommen, wurde für ein exploratives und iteratives Vorgehen gewählt. Dieses gliederte sich in mehrere Zyklen aus Datensammlung und Datenanalyse auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen.

Ein erstes Gespräch mit den IT-Verantwortlichen des Einführungsprojekts im Februar 2010 ermöglichte ein detailliertes Bild über die Visionen hinter dem Projekt und die Pläne für die Einführung. Aufbauend auf der Analyse dieses Interviews und der leitenden Forschungsfrage wurde ein Interviewleitfaden für die erste Befragung der

Mitarbeiter einer Fachabteilung erstellt. Im Juni und Juli 2010 nach der niederlassungsweiten Einführung von Sametime wurden die ersten dreizehn Interviews geführt. In diesen Interviews wurden die Mitarbeiter über ihre tägliche Arbeit, ihr generelles Kommunikationsverhalten, ihre tatsächliche Nutzung von Sametime und ihre Wahrnehmung des Einführungsprozesses befragt. Tabelle 3.1 gibt einen Überblick über die demografischen Daten der Interviews.

| | | Juni/Juli 2010 | Dezember 2010 |
|----------------------------------|--------------------|----------------|---------------|
| Anzahl durchgeführter Interviews | | 13 | 7 |
| Geschlecht | Weiblich | 6 | 3 |
| | Männlich | 7 | 4 |
| Position | Teamleiter | 1 | 1 |
| | Stellv. Teamleiter | 4 | 4 |
| | Sachbearbeiter | 8 | 2 |
| Sametime-Anwender | Nutzer | 12 | 6 |
| | Nichtnutzer | 1 | 1 |

Tab. 3.1 Demografische Daten der MUFIN-Interviews

Im August 2010 wurden die Ergebnisse der ersten Interviewrunde den drei für das Einführungsprojekt verantwortlichen IT-Mitarbeitern vorgestellt. Dieses Gespräch gab die Möglichkeit, unter anderem die Interpretationen über die Rolle der Freiwilligkeit und die Rolle der Unternehmenskultur bei der Planung und der Umsetzung des Einführungsprojekts zu reflektieren. Ebenfalls im August 2010 wurde ein Interview mit dem Leiter der Fachabteilung geführt, deren Mitarbeiter in der ersten Interviewrunde befragt wurden. In diesem Interview wurden Hintergrundinformationen über die tägliche Arbeit der befragten Mitarbeiter gesammelt.

Basierend auf der Auswertung der Gespräche mit den IT-Verantwortlichen und dem Abteilungsleiter wurde der Interviewleitfaden für eine zweite Interviewrunde erstellt. In der zweiten Runde sollten die Ergebnisse der ersten Runde verifiziert und validiert werden. Um den Aufwand für das Unternehmen gering zu halten, wurden in der zweiten Runde nur sieben der ursprünglich dreizehn Interviewpartner befragt (siehe Tabelle 3.1). Daran anschließend wurden Ende Januar und Anfang Februar 2011 zwei ergänzende Interviews mit den IT-Verantwortlichen geführt, um weitere Hintergrundinformationen zu bisherigen Einführungsprojekten zu erfragen. Wie nach der ersten Interviewrunde wurden die Ergebnisse der zweiten Runde im Mai 2011 den IT-Verantwortlichen und diesmal einem Vertreter des Betriebsrats präsentiert und anschließend diskutiert. Diese Diskussion gab eine weitere Möglichkeit, die Interpretation der Interviews zu reflektieren und um eine zusätzliche Perspektive zu erweitern.

Während der Untersuchung wurde zum einen im Sinne des Hermeneutischen Zirkels zwischen der Datensammlung und der Datenanalyse alterniert und zum anderen auch zwischen den Gesprächen mit den Verantwortlichen und den Mitarbeitern gewechselt. Dieses Vorgehen erlaubte es ein umfassendes Verständnis für den Ablauf des Einführungsprozesses, die beteiligten Personen und die Zusammenhänge zu entwickeln. In Tabelle 3.2 wird ein Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datensammlung gegeben.

| Datum | Teilnehmer | Inhalt |
|-------------------------------------|--|---|
| 10.02.2010 | Interview mit IT-Verantwortlichen | Vision hinter der Einführung und Gestaltung des Einführungsprozesses |
| März 2010 – Einführung von Sametime | | |
| 01.06.2010-15.07.2010 | Interviews mit Mitarbeitern | Tägliche Aufgaben, Kommunikationsverhalten, tatsächliche Nutzung, Wahrnehmung der Einführung |
| 11.08.2010 | Ergebnisdiskussion mit IT-Verantwortlichen | Herausforderungen während der Einführungs- und Aneignungsphase |
| 27.08.2010 | Interview mit Abteilungsleiter | Hintergrundinformationen über die Abteilung und die tägliche Arbeit der Teams |
| 06.12.2010-10.12.2010 | Interviews mit Mitarbeitern | Wahrnehmung und Nutzung von Sametime, Wahrnehmung der freiwilligen Nutzung und der Unternehmenskultur |
| 26.01.2011-04.02.2011 | Interview mit IT-Verantwortlichen | Vorgehen bei vorherigen Einführungsprojekten |
| 25.05.2011 | Ergebnisdiskussion mit IT-Verantwortlichen und Betriebsrat | Herausforderungen bei der Vorbereitung der nächsten Einführungsschritte (Balance zwischen Verbindlichkeit und Freiwilligkeit) |
| 16.06.2011 | Interview mit IT-Verantwortlichen | Einführungsplanung vor dem Unternehmenshintergrund |

Tab. 3.2 Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei MUFIN

3.4.2 Datenerhebung im Fall PHOENIX

Aufbauend auf der Wahrnehmung und dem Verständnis des vorangehenden Falles entstand die Herangehensweise an den zweiten Fall. Die zweite Fallstudie beschreibt die Einführung eines Bündels von KuK-Plattformen in der deutschen Niederlassung eines Kommunikationstechnologieintegrators. In der chronologischen Reihenfolge wurde der PHOENIX-Fall als Letztes erhoben. Für die Darstellung und Kontrastierung der Ergebnisse wird er jedoch an zweiter Stelle aufgeführt.

Die Gespräche begannen am Ende der Planungsphase vor der Pilotierung. Im initialen Gespräch mit der Geschäftsführung im Januar 2013 wurden vor allem die Gründe für die Technologieeinführung und die daran geknüpften Ziele besprochen. Im nächsten Schritt wurde im Februar 2013 ein Interview mit der Projektleitung geführt. Hierin wur-

de die Rolle des User Experience Teams besprochen, das die Mitarbeiter während der Aneignungsphase begleiten sollte, und erfragt, welche Maßnahmen bezüglich Aneignung und Schulungskonzept geplant sind.

| | | April/Juni 2013 |
|----------------------------------|------------------------|-----------------|
| Anzahl durchgeführter Interviews | | 9 |
| Geschlecht | Weiblich | 1 |
| | Männlich | 8 |
| Position | Leitend | 2 |
| | Operativ | 7 |
| Arbeitsort | Niederlassung | 4 |
| | Teilweise auf Reisen | 3 |
| | Überwiegend auf Reisen | 2 |
| Nutzung der neuen Plattformen | Mindestens teilweise | 9 |
| | Gar nicht | 0 |

Tab. 3.3 Demografische Daten der PHOENIX-Interviews

Während der Planungsphase sah sich die Projektleitung zahlreichen technischen Herausforderungen gegenüber, auf die mit einer geänderten Planung reagiert werden musste. Da die zeitliche Planung aufgrund dieser technischen Probleme nicht möglich war, wurden im Anschluss an dieses Gespräch kurze wöchentliche Gespräche über den aktuellen Stand des Projekts geführt. Die Geschäftsführung verfolgte mit der Technologieeinführung mehrere Ziele. Zur Erreichung dieser Ziele war jedoch eine detaillierte Planung des Einführungsprozesses notwendig. Durch diese wöchentlichen Gespräche war es möglich die Entwicklung und den Detaillierungsprozess der Planung beobachten zu können. Dabei zeigt sich auch die zwangsläufige Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung.

Nach der Pilotierung im März 2013 konnten im April 2013 die ersten vier Mitarbeiterinterviews geführt werden. In diesen Interviews wurde zum einen erfragt, wie die Mitarbeiter den ersten Kontakt mit der neuen Technologie erlebt haben und welche Erfahrungen sie im ersten Umgang sammeln konnten. Zum anderen wurde erhoben, wie sie den Planungsprozess und die Ziele, die hinter dem technischen und organisatorischen Umbruch standen, wahrgenommen haben. Es zeigte sich, dass die Kombination aus einer geänderter Arbeitsorganisation und einem geänderten Angebot von KuK-Plattformen zu einer großen Unsicherheit und damit auch zu einer Frustration bei den Mitarbeitern führte. Die Mitarbeiter äußerten hier vor allem Bedarf für umfangreichere Schulungen und eine engere Begleitung bei den ersten Nutzungsschritten. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden im Mai 2013 der Projektleitung präsentiert und diskutiert.

Anschließend wurden im Mai und Juni 2013 Interviews mit weiteren fünf Mitarbeitern geführt. Die demografischen Daten zu den Interviews sind in Tabelle 3.3 zusammengefasst. In Tabelle 3.4 ist die zeitliche Abfolge der Ereignisse abgebildet.

| Datum | Teilnehmer | Inhalt |
|--|--|---|
| 31.01.2013 | Interview mit Geschäftsführung | Initiales Gespräch über Unternehmenssituation, Handlungsbedarf, Ziele der Technologieeinführung |
| 05.02.2013 | Interview mit Projektleitung | Planungsstand und -umfang, geplante Maßnahmen |
| 12.02.2013- 15.04.2013 | Wöchentliche Status-Updates mit Projektleitung | Update über den Projektverlauf, Konkretisierung der Planung, Schulungsinhalte, Zeitplan |
| März 2013 – Rollout an Pilotnutzer | | |
| 18.04.2013- 19.04.2013 | Interviews mit 4 Mitarbeitern vor Ort | Erfahrungen, Wahrnehmung der Einführung, Nutzungspraktiken, Wünsche |
| April 2013 – Schrittweiser Rollout über alle deutschen Niederlassungen | | |
| 21.05.2013 | Diskussion mit Projektleitung | Präsentation der Zwischenergebnisse, Fazit der ersten Interviews |
| 06.05.2013- 11.06.2013 | Interviews mit 5 Mitarbeitern, telefonisch | Erfahrungen, Wahrnehmung der Einführung, Nutzungspraktiken, Wünsche |
| 18.06.2013 | Abschluss-Call mit Projektleitung | Projektfazit, weitere Planung |

Tab. 3.4 Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei PHOENIX

3.4.3 Datenerhebung im Fall INTSERV

Der dritte Fall beschreibt die Einführung der Business Social Media Suite IBM Connections bei einem international agierenden Sicherheitsdienstleister. Für die Fallstudie wurden ausschließlich die Reaktionen der Mitarbeiter der deutschen Niederlassung untersucht. Um die Nutzung innerhalb der deutschen Niederlassung jedoch in den Kontext des internationalen IT-Projekts einordnen zu können, wurden zu Beginn zwei Gespräche mit dem CIO des Mutterkonzerns und der internationalen Projektleitung geführt. Die Datensammlung bestand aus insgesamt drei großen Schritten.

Im Februar 2011 kam es zu einem ersten Interview mit dem CIO von INTSERV und einem weiteren Interview mit der internationalen Projektleitung. Im Gespräch mit dem CIO wurden die Ziele des Einführungsprojekts und der Unternehmenshintergrund besprochen. Im Interview mit der Projektleitung wurden die vorab von der Projektleitung zur Anforderungserhebung durchgeführten Mitarbeiterbefragungen und die geplante Umsetzung thematisiert. Im Juli 2011 wurde ein zweieinhalbstündiges Interview mit der deutschen Projektleitung geführt. In diesem Interview wurden neben der Umsetzung des

Connections-Projekts in der deutschen Niederlassung die Geschichte, Struktur und Kultur von INTSERV Deutschland besprochen. Anschließend wurden im September und Oktober 2011 elf Interviews mit Mitarbeitern von INTSERV Deutschland geführt. In diesen Interviews wurden die Mitarbeiter nach ihren täglichen Aufgaben, ihrem generellen Kommunikationsverhalten, ihrer Nutzung der Connections-Plattform und ihrer Wahrnehmung des Einführungsprozesses befragt. Eine Übersicht über die demografischen Daten zu den Interviews ist in Tabelle 3.5 abgebildet. Tabelle 3.6 gibt einen Überblick über die zeitliche Abfolge der Datenerhebung.

| | | September/Oktober 2011 |
|----------------------------------|---------------|------------------------|
| Anzahl durchgeführter Interviews | | 11 |
| Geschlecht | Weiblich | 1 |
| | Männlich | 10 |
| Position | Operativ | 8 |
| | Administrativ | 3 |
| Connections-Anwender | Nutzer | 10 |
| | Nichtnutzer | 1 |

Tab. 3.5 Demografische Daten der INTSERV-Interviews

Der Zugang zu den Unternehmensdaten entstand im Rahmen eines größeren Forschungsprojekts. Innerhalb dieses Forschungsprojekts war auch ein Zugang zur Connections-Plattform gegeben. Dadurch konnte zum einen ein tieferes Verständnis für den Anwendungskontext entwickelt werden und zum anderen konnten die Aussagen in den Interviews in einen Bezug zu den Inhalten der Plattform gesetzt werden. Hierbei zeigten sich die in der Fallstudie beschriebenen Diskrepanzen zwischen der proklamierten und der gelebten Unternehmenskultur. Darüber hinaus standen für die Auswertung noch die Ergebnisse der Nutzerbefragung zur Anforderungserhebung und die im Rahmen der Einführung an die Mitarbeiter verteilten Informationen zur Verfügung.

| Datum | Teilnehmer | Inhalt |
|---|---|--|
| September 2010 – Einführung der Connections-Plattform | | |
| 15.02.2011 | Interview mit CIO | Projektziele, Unternehmenshintergrund |
| 23.02.2011 | Interview mit internationaler Projektleitung | Projektplanung, Vorabinterviews, Anforderungserhebung |
| 19.07.2011 | Interview mit Projektverantwortlichem bei INTSERV Deutschland | Unternehmenshintergrund, Ziele der Einführung, tatsächliche Nutzung von Connections |
| 27.09.2011- 13.10.2011 | Interviews mit Mitarbeitern | Tägliche Aufgaben, Kommunikationsverhalten, tatsächliche Nutzung von Connections, Wahrnehmung des Einführungsprozesses |

Tab. 3.6 Überblick über den zeitlichen Verlauf der Datenerhebung bei INTSERV

3.5 Reflexion des Vorgehens bei der Datenerhebung

An dieser Stelle soll das Vorgehen bei der Datenerhebung und der Datenanalyse im Nachhinein reflektiert und hinterfragt werden. Das Ziel dieser Reflexion ist es, das Vorgehen zu bewerten und für weitere Datenerhebungen lernen zu können. Beim Vorgehen zeigte sich als Erstes, dass es sinnvoll war sowohl die Datenerhebung als auch die Datenanalyse nicht allein, sondern zu zweit durchzuführen. Während eines Interviews konnte eine Person die Gesprächsführung fokussieren und die andere konzentrierte sich auf das Anfertigen von Notizen oder griff im Gespräch interessante Punkte auf und erweiterte die Fragestellung. Nach dem Gespräch erleichterte die doppelte Interviewführung die Auswertung, weil eine zweite Interpretation des Gesprächs zur Verfügung stand. Des Weiteren wurde die Subjektivität der Kodierung und der weiteren Analyse durch die zweite Meinung teilweise aufgefangen.

Bei der Planung des Vorgehens erwies sich die thematische Fokussierung als eine besondere Herausforderung der Datenerhebung. Über den gesamten Zeitraum der Datenerhebung erstreckte sich ein kontinuierlicher Abwägungsprozess zwischen einem breiten Verständnis des Kontextes und einem tiefen Verständnis einzelner Aspekte. Auf der einen Seite war es notwendig für ein breites Verständnis des Falls und der Zusammenhänge der Ereignisse anfangs eine sehr breite Herangehensweise für die Befragung zu wählen. Nur so war es möglich ein umfassendes Bild des untersuchten Falls und des betrachteten Unternehmens zu bekommen. Auf der anderen Seite ist es sinnvoll möglichst früh einen thematischen Fokus bei der Untersuchung zu finden. Gerade an dieser Stelle erwies sich die zeitnahe Analyse bereits geführter Interviews als sinnvolle Analysestrategie. Dadurch war es möglich die interessanten Zusammenhänge in den Daten aufzudecken und anschließend den notwendigen thematischen Fokus zu finden.

Ein entscheidender Faktor für die Qualität einer Analyse ist der Zugang zu den empirischen Daten und damit zu dem zu untersuchenden Unternehmen. Der empirische Zugang ist zwangsläufig begrenzt auf das, was das Unternehmen bereit ist zu öffnen und zu zeigen. Dies bezieht sich nicht nur auf die freigegebenen Dokumente, sondern gerade auch auf den Zugang zu möglichen Interviewpartnern. Die Verantwortlichen können hierdurch das Ergebnis der Analyse stark beeinflussen, ohne dass dies vom Wissenschaftler bemerkt wird oder er einen Einfluss darauf nehmen könnte. Bei den vorliegenden Fällen war eine Einflussnahme auf die Auswahl der Interviewpartner durch die Wissenschaftler nur begrenzt möglich. Sie beschränkte sich darauf möglichst konkrete Wünsche für die Auswahl der Gesprächspartner und die dahinterstehenden Gründe zu äußern. Die Auswahl der Interviewpartner zeigt sich im Nachhinein als für die drei Fallstudien geeignet. Jedoch fehlt hierzu zwangsläufig der Überblick und es bleibt die Ungewissheit, ob es noch weitere interessante Interviewpartner gegeben hätte.

Die Feedbackschleifen, in denen die Zwischenergebnisse der Interviews mit den Projektverantwortlichen besprochen wurden, zeigen sich im Nachhinein als zweiseitiges Schwert. Auf der einen Seite waren sie sinnvoll, um bisherige Analyseergebnisse besprechen und den Verständnishorizont erweitern zu können. Sie halfen dabei die nächsten Interviews besser vorbereiten und fokussieren zu können. Vor allem gaben sie der Projektleitung und damit dem Sponsor des empirischen Zugangs ein Inzertiv, die Unternehmensinterna für eine wissenschaftliche Analyse zu öffnen. In allen drei Fällen waren die Projektleiter dankbar für eine ehrliche und unabhängige Rückmeldung aus der Belegschaft. Auf der anderen Seite führten die Feedbackschleifen zu einer gewissen Art von Rechtfertigung der Analyse gegenüber dem Unternehmen. Es bestand ein gefühlter Zwang für das Unternehmen, relevante Ergebnisse aus den Interviews extrahieren zu müssen. Bei einer Fallstudie stellen die Feedbackschleifen jedoch auf besondere Weise die Rolle des Wissenschaftlers als einen passiven Beobachter in Frage. Die Feedbackschleife beeinflusste das weitere Vorgehen der Projektleitung. Die Grenze zur Aktionsforschung ist hierbei fließend. Da diese Feedbackschleifen in den drei Fällen entweder zeitlich sehr nah an weiteren Interviews mit den Mitarbeitern lagen oder die Projektleitung mit der Planung ihres weiteren Vorgehens bereits weit vorangeschritten war, blieb der Einfluss des Feedbacks auf die Interviewergebnisse jedoch gering. Der Effekt kann hier daher vernachlässigt werden.

4 Fallstudien

In den nachfolgenden drei Unterkapiteln werden die Fallstudien einzeln präsentiert. Hierfür werden im ersten Unterabschnitt zu Beginn die Unternehmen vorgestellt und wird ihre wirtschaftliche Tätigkeit beschrieben. Daran anschließend wird kurz die jeweilige interne IT-Ausstattung betrachtet. Hierauf folgt die Erläuterung der KuK-Plattform-Einführungsprojekte. Neben der sachlichen Darstellung der Ereignisse werden hierfür die verschiedenen Aussagen und Intentionen der Interviewpartner zueinander in Beziehung gesetzt und interpretiert.

Die Präsentation der Einführungsprojekte erfolgt in Anlehnung an die in Kapitel 2.1.3 geschilderte Dreiteilung in Makro-, Meso- und Mikroebene. Im dritten und vierten Unterabschnitt werden die Projekte auf Makroebene beleuchtet. Im dritten Unterabschnitt werden die Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensphilosophie, des Umgangs der Unternehmensführung mit den Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander charakterisiert. Im vierten Abschnitt werden die von der Unternehmensführung mit der Technologieeinführung verfolgten Strategie und die dahinterstehenden Ziele dargelegt. Im fünften Abschnitt werden die Umsetzungen der Einführungsprozesse durch die Projektteams auf Mesoebene beschrieben. Im letzten Abschnitt werden die Projekte aus Sicht der Mitarbeiter auf Mikroebene präsentiert. Die Gliederung der Fallstudien ist in Tabelle 4.1 zusammengefasst.

| Unterkapitel je Fallstudie: | Darstellung | Analyseebene |
|--|--------------------|---------------------|
| 1. Unternehmensvorstellung | Beschreibung | Makro |
| 2. Technologieumfeld | | |
| 3. Unternehmenscharakterisierung | Interpretation | Meso |
| 4. Strategie und Ziele der Technologieeinführung | | |
| 5. Realisierung der Einführung | | |
| 6. Projekt aus Sicht der Mitarbeiter | | |
| | | Mikro |

Tab. 4.1 Gliederung der Fallstudien

4.1 MUFIN

4.1.1 Unternehmensvorstellung

MUFIN ist ein deutschlandweit tätiger Finanzdienstleister. Das Unternehmen wurde Ende des 19. Jahrhunderts als Unternehmen mit starkem regionalem Fokus gegründet und ist im Verlauf des letzten Jahrhunderts stetig zu einem deutschlandweit tätigen Finanzdienstleister gewachsen. MUFIN vertreibt seine Produkte im Ausschließlichkeitsvertrieb über Außendienstagenturen. Es verzichtet sowohl auf einen Lizenz- als auch auf einen Direktvertrieb. MUFIN hat ca. 9.000 Mitarbeiter, wovon etwa 3.000 im Innendienst im zentralen Backoffice arbeiten und rund 6.000 Mitarbeiter deutschlandweit in über 2.000 Außendienstagenturen tätig sind. In der zentralen IT-Abteilung arbeiten ungefähr 500 Mitarbeiter.

Als Finanzdienstleister agiert MUFIN in einem hoch kompetitiven Umfeld. Das Portfolio besteht aus sehr beratungsintensiven Produkten. Diese erfordern je nach Kunde einen hohen Abstimmungsbedarf innerhalb des Unternehmens, sowohl zwischen Vertrieb im Außendienst und Innendienst als auch zwischen einzelnen Abteilungen im Innendienst. Dieser Bedarf entsteht an allen Stufen der Wertschöpfung, von der Anbahnung der Geschäftsbeziehung je nach Situation bis über die Dauer der Kundenbeziehung. Eine hohe Effizienz in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist daher für MUFIN ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

4.1.2 Technologieumfeld

Die IT-Landschaft von MUFIN ist insgesamt sehr homogen. Die Mitarbeiter im Innendienst arbeiten an fest installierten Desktop-Computern. Nur einige Führungskräfte haben zusätzlich zu ihrem Desktop-Computer einen Laptop. MUFIN setzt hauptsächlich Linux als Betriebssystem ein. Nur wenige Entwickler arbeiten für die Programmierung von speziellen Modulen, für welche keine Linux-Entwicklungsumgebung existiert, an Windows-Computern. Softwareinstallationen, Patches und Updates werden bei MUFIN zentral ausgerollt, nahezu alle Computer befinden sich somit auf dem gleichen Softwareversionsstand. Für die E-Mail-Kommunikation und das interne Wissensmanagement arbeitet MUFIN in einer IBM-Umgebung mit IBM Notes und den entsprechenden Datenbanken.

4.1.3 Unternehmenscharakterisierung

MUFIN ist geprägt durch eine starke Unternehmenskultur, welche explizit kommuniziert und offen gelebt wird. Zentrales Element der Unternehmenskultur ist der Wunsch, ein familienfreundlicher Arbeitgeber zu sein. Arbeitnehmerzufriedenheit und Work-Life-Balance stehen daher im Fokus. Als Arbeitgeber bietet MUFIN neben flexiblen Arbeitszeitmodellen und Telearbeit eine eigene Kindertagesstätte und Kinderferienbetreuung.

Das Bild der Familie prägt auch das Verhältnis innerhalb der Belegschaft. Die Unternehmensführung proklamiert das Bild des Unternehmens als eine große Familie als Leitbild. Dies zeigt sich unter anderem in den kontinuierlichen Bemühungen um ein harmonisches Verhältnis zwischen Außen- und Innendienst. In regelmäßigen Abständen treffen sich alle Mitarbeiter des Unternehmens zu gemeinsamen Events und Teambuilding-Maßnahmen, um den persönlichen Kontakt und Austausch zwischen Innen- und Außendienst zu fördern. Dies wird weiter unterstützt durch Austauschprogramme, bei denen Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum von einigen Wochen die Arbeit im Innen- oder umgekehrt im Außendienst kennenlernen können.

Die Unternehmensführung ist bemüht für ihre Entscheidungen einen möglichst breiten Konsens zu finden. Der Betriebsrat wird bei wichtigen Entscheidungen grundsätzlich eingebunden mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Die Summe der Maßnahmen resultiert in einem harmonischen Betriebsklima. Die hohe Arbeitnehmerzufriedenheit offenbart sich in der langen Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter und der insgesamt niedrigen Fluktuation, die die Basis für eine stabile Kultur bilden.

Insgesamt zeigt sich bei MUFIN ein großer Fit zwischen der proklamierten und der gelebten Kultur. Das von der Unternehmensführung gezeichnete Bild der Unternehmenskultur wurde in den Interviews von jedem Interviewpartner bestätigt. Einige Interviewpartner berichteten von teamspezifischen Subkulturen, welche jedoch ebenfalls im Einklang mit der gelebten Kultur des übrigen Unternehmens stehen.

MUFIN positioniert sich selbst innerhalb des Wettbewerbs als Anbieter mit Fokus auf Kommunikation, sowohl in Bezug auf die Kommunikation mit Kunden als auch auf die Kommunikation innerhalb der Unternehmung. Aus Sicht der Unternehmensführung ist Kommunikation für MUFIN ein komparativer Konkurrenzvorteil. Dies wird an mehreren Stellen sichtbar und von der Unternehmensführung offen vorgelebt. Die Kommunikationsvorgaben sehen nicht nur keine Einschränkungen der Kommunikation über Hierarchiegrenzen hinweg vor, sondern ermuntern explizit dazu, bei Bedarf mit jedem Mitarbeiter zu kommunizieren. Die Vorgaben umfassen zum einen eine Ermunterung

der Kommunikation als solche und zum anderen halten sie auch dazu an, das persönliche Gespräch zu suchen. Die Mitarbeiter werden darum gebeten, ihre Aufgaben wo möglich durch direkte Telefonate zu erledigen, anstatt auf E-Mail zu setzen. Bei der Medienwahl hat das Telefon die höchste Priorität, auch im Kontakt mit Kunden. Eine hohe telefonische Erreichbarkeit auf Teamebene wird über die jährliche Jahressonderzahlung belohnt.

4.1.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie

Vor dem Hintergrund der Kommunikation als des zentralen strategischen Elements führte MUFIN die Instant-Messaging-Software IBM Sametime ein. Im Einsatz bei MUFIN bietet IBM Sametime den Funktionsumfang Instant Messaging, Gruppenchat, Statusmeldungen, Präsenz und in weiteren Ausbaustufen auch Screensharing und virtuelle Meetingräume an. Sametime fügt sich gut in die bisherige IT-Umgebung ein. Die Lösung ist vollständig in die bestehende Arbeitsumgebung von IBM Notes integriert und arbeitet mit Single-Sign-On. Die Mitarbeiter mussten sich daher weder an ein neues Bedienkonzept gewöhnen noch eine zusätzliche Benutzernamen-Passwort-Kombination merken. Sametime bietet den Mitarbeitern in erster Linie einen neuen Kommunikationskanal als zusätzliche Kommunikationsmöglichkeit und auch die Möglichkeit zur weiteren Vernetzung.

Die Unternehmensführung von MUFIN verfolgte bei der Einführung von Sametime mehrere strategische Ziele. Kurzfristig sollte Sametime den Mitarbeitern einen weiteren Kommunikationskanal zur Verfügung stellen, um die direkte Kommunikation der Mitarbeiter zu unterstützen. Das mittelfristige Ziel war es, die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst zu stärken und damit die Überwindung des organisatorischen Bruchs in Innen- und Außendienst weiter zu unterstützen (Stichwort „eine große Familie“, siehe oben). Das langfristige Ziel bei der Einführung von Sametime ist es, dem Außendienst einen Kanal für eine Expertenzuschaltung zu schaffen, um ihn im direkten Kundenkontakt zu unterstützen und dem Kunden schneller Antworten geben zu können. Ein weiteres Ziel ist die Einbindung von Chatfenstern auf der Website, um direkt über die Internetseite mit Kunden in Kontakt treten zu können.

4.1.5 Der Einführungsprozess

MUFIN führte nach einem Pilottest in der IT-Abteilung die Software IBM Sametime für das gesamte Unternehmen ein. Die Einführung geschah in einem Mehrstufenmodell. In der ersten Stufe wurde die Software in einem Pilottest zuerst innerhalb der IT-Abteilung ausprobiert. In der nächsten Stufe wurde der Test um einzelne von der IT-Abteilung ausgewählte Teams innerhalb des Innendienstes erweitert. Die Auswahl der

Tester außerhalb der IT-Abteilung erfolgte zum einen aufgrund von persönlichen Kontakten der IT-Mitarbeiter und zum anderen anhand strategischer Überlegungen, beispielsweise welche Sichtbarkeit die einzelnen Teams innerhalb der Unternehmung hatten. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Pilottests wurde Sametime dann in einer dritten Stufe für den gesamten Innendienst ausgerollt. Die vierte Stufe umfasst den Rollout für den Außendienst. Diese befand sich innerhalb des Untersuchungszeitraums noch in der Planung.

Der Rollout der Software für den Innendienst fand als kontrolliertes Experiment statt. Die Nutzung der Software im Innendienst enthielt keine Nutzungsvorgaben für die Mitarbeiter und war in der ersten Phase an kein Strategieziel gebunden. Die Nutzung der Software geschah ausschließlich auf freiwilliger Basis. Jeder Mitarbeiter konnte sich frei entscheiden, die Software zu nutzen und seinen Erreichbarkeitsstatus zu setzen. Die einzige Vorgabe war eine Sammlung von Verhaltensregeln im Sinne einer Chat-Etikette, um den potenziellen Nutzern die ersten Unsicherheiten im Umgang mit einem neuen Medium zu nehmen.

Obwohl, wie oben beschrieben, bereits im Vorfeld strategische Überlegungen über die weitere Nutzung der Software innerhalb des Unternehmens angestellt worden waren, waren diese nicht Teil des innendienstweiten Rollouts. Die Erreichung der strategischen Ziele war erst Gegenstand der nächsten Stufe des Rollouts. Die Unternehmensführung hat die strategischen Elemente bewusst außen vor gelassen, um besser auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse eingehen zu können. Zu diesem Zeitpunkt hätte es auch noch zu einem kontrollierten Abbruch oder einer unvollständigen Adoption im Innendienst kommen können.

Dieses offene Vorgehen wurde vor dem Hintergrund der eigenen Unternehmenskultur reflektiert. Die Unternehmensführung war sich darüber bewusst, dass gerade die Präsenzfunktionalität von Sametime bei den Mitarbeitern negativ aufgefasst und mit Überwachungsfunktionen in Verbindung gebracht werden könnte. Der Betriebsrat war daher bereits sehr früh in die Planung involviert. Es wurde mit ihm vereinbart, dass die Nutzung ausschließlich auf freiwilliger Basis geschieht und dass Vorgesetzte keine Nutzungsvorgaben oder Erwartungen äußern dürfen.

Die Sichtbarkeit des Präsenzstatus basiert auf Gegenseitigkeit. Das gesamte Mitarbeiterverzeichnis ist für alle Mitarbeiter einsehbar, eine Zustimmung des Gegenübers für die Aufnahme in die persönliche Kontaktliste eines Mitarbeiters ist nicht erforderlich. Es existiert die Möglichkeit, die Sichtbarkeit auf einen ausgewählten Kollegenkreis einzuschränken, der Mitarbeiter kann dann im Gegenzug jedoch auch nur den Status der ausgewählten Kollegen sehen. Diese Funktion war von Anfang an für alle Mitarbeiter freigeschaltet, wurde anfangs jedoch bewusst nicht in den Schulungen angesprochen.

Während der Pilottestphase wurde das Projekt noch nicht öffentlich beworben. Um innerhalb des Kollegiums die Neugierde zu wecken, setzte die IT-Abteilung während des Pilottests auf die virale Verbreitung der Informationen über das Sametime-Projekt, das heißt, es wurden gezielt einzelne Kollegen informiert, welche die Informationen wiederum an andere Kollegen weitergaben. Der dadurch entstandene „Flurfunk“ hat viele Mitarbeiter neugierig auf das Projekt gemacht. Diese kolportierten Informationen entwickelten jedoch auch eine gewisse Eigendynamik. Da die Informationen nicht immer vollständig und des Weiteren subjektiv interpretiert weitergegeben wurden, entwickelten einige Gruppen eine ablehnende Haltung gegenüber dem Projekt. Erst mit dem Rollout der Software für den gesamten Innendienst wurde über das Projekt aktiv informiert. Neben der schriftlichen Information der Mitarbeiter über E-Mail und interne Newsletter stellten die Projektmitarbeiter an mehreren Tagen einen Infostand in der Nähe der Kantine auf, um im persönlichen Gespräch für das Projekt zu werben. Des Weiteren gab es um die Mittagszeit in der Nähe der Kantine kurze Einführungs- und Infoveranstaltungen, wo den Mitarbeitern ein erster Einblick in die Nutzung der Software gegeben wurde. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden kurze Schulungen angeboten, in denen weitere Fähigkeiten im Umgang mit Sametime geschult wurden und den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wurde Fragen zu klären. Für das Projekt wurde zusätzlich eine Telefonhotline geschaltet, durch die den Nutzern im persönlichen Gespräch direkt geholfen werden konnte.

4.1.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung

Gefragt nach den Gründen für die Einführung von Sametime nannten fast alle Interviewpartner den zusätzlichen Kommunikationskanal und die Stärkung der Vernetzung der Mitarbeiter. Die meisten Mitarbeiter waren jedoch über weitere langfristige Ziele nicht informiert, weder über den geplanten Anschluss des Außendienstes noch über die geplante Expertenzuschaltung für Außendienstmitarbeiter. Trotzdem mutmaßten die meisten Mitarbeiter über die längerfristigen Ziele der Unternehmensführung und vermuteten bereits einen geplanten Anschluss des Außendienstes.

Das Element der Freiwilligkeit der Nutzung ist allen Interviewten bewusst gewesen. Bei den Interviews wurde deutlich, dass Freiwilligkeit ein Thema war, welches auch innerhalb der Belegschaft diskutiert wurde. Die Freiwilligkeit wurde insgesamt von den Vorgesetzten respektiert und eingehalten. Es wurde jedoch von einem Fall berichtet, bei dem ein Teamleiter seinem Team die Nutzung angeordnet hat, um die Verfügbarkeit seiner Mitarbeiter kontrollieren zu können. Die Projektleitung hat diesen Vorfall an die Geschäftsleitung eskaliert, worauf der entsprechende Teamleiter dazu angewiesen wurde das Freiwilligkeitsdekret zu respektieren.

... zu Anfang war es ja noch nicht so gewohnt sich da anzumelden. Da haben wir schon angesprochen: „Komm mal, melde dich mal an, ne. Dann können wir wenigstens mal eben alle anschreiben, wenn was ist“ (Lisa)

Nein, aber das ist einfach so geregelt, dass man ganz klar gesagt hat: „Es ist ein freiwilliges Instrument und der Vorgesetzte hat nicht die Möglichkeiten jemanden dazu zu verpflichten.“ Und es führt ja auch nicht zu einem Nachteil oder Benachteiligung des Mitarbeiters, wenn man es eben halt nicht benutzt. (Frank)

... wenn ich mit den Kollegen spreche, der Druck ist eigentlich auch innerhalb des Teams da. Dass die Mitarbeiter fragen: „Wieso bist du denn nicht angemeldet? Was hast du denn? Wovor hast du denn Schiss?“ (Frank)

Also, ich hab mich nicht unter Druck gesetzt gefühlt. Ich habe aber gehört, dass in anderen Gruppen das mehr oder weniger angeordnet gewesen ist oder man hat gesagt, wir nutzen das jetzt und ich sehe jetzt halt nur da durch die Vielzahl meiner Kollegen, die das nutzen, dass ich da einfach auch rein sollte. Also, einfach um nicht hinten dran zu hängen. [...] Damit man dabei bleibt und dazu gehört. (Martin)

Und ich habe dem anderen Mitarbeiter, der nicht mitmacht, dem hab ich natürlich auch gesagt, dass er da mitunter im Dilemma steht, weil er nicht ... weil er abgeschnitten ist. Er hat dann gesagt, dann soll ich es doch per Mail machen. Und da habe ich ihm gesagt, er kann sich ja anmelden. [...] ich bin da auch nicht weiter vorgezogen, weil ich ja gemerkt habe, dass das Unternehmen da erst mal auf Freiwilligkeit setzt. Ich habe ihm gleichwohl gesagt, dass ich eigentlich auch die Erwartung habe, wenn so ein Medium eingeführt wird, dass es dann irgendwann auch mal verpflichtend ist. Weil was soll das dann, wenn jeder hier alles freiwillig benutzen kann, dann brauche ich so ein Medium im Grunde genommen nicht, weil mir ja die Zuverlässigkeit der Aussagen dann auch verloren geht, weil der andere sagt: Nee, heute hatte ich keine Lust, ist ja freiwillig. (Johannes)

... ein bisschen sanfter Druck, weil ich hab gesagt, es sind alle Mitarbeiter außer eben zwei, die darüber kommunizieren wollen und ich hab dann auch zu verstehen gegeben, dass ich jetzt keine Rücksicht immer darauf nehmen kann, auf die beiden Mitarbeiter, ich sag dann würde auch einige Kommunikation an denen vorbeilaufen, dass müsste denen klar sein, wenn die da nicht dran teilnehmen wollten. (Johannes)

Mein Teamleiter sagt „ja, bleibt auch freiwillig“, aber die anderen sagen ... die verstehen das einfach nicht, die wollen das auch nicht verstehen, warum ich das nicht nutze und die sehen das wieder eher als ... ja die sehn eigentlich mehr so ... wie soll ich das sagen ... als meinen Dickkopf an ... (Nicole)

Wir haben darüber gesprochen und unser Teamleiter hat ganz klar gesagt es ist freiwillig, es muss sich da keiner anmelden. (Elisabeth)

... es wird kein Zwang ausgeübt. Obwohl es ist natürlich auch so, wenn Du es ... Du kannst es nicht machen, aber wenn du es nicht machst bist du auch irgendwie außen vor. Und stellst dich dann so ein bisschen außerhalb der Gemeinschaft, denke ich mal. (Konstantin)

Einige Vorgesetzten gingen daher so weit, die Sametime-Nutzung ihrer Mitarbeiter überhaupt nicht zu adressieren, damit nicht bereits die Thematisierung der Nichtnutzung durch den Vorgesetzten als Verletzung des Freiwilligkeitsdekrets interpretiert werden konnte. Als Konsequenz wurde Sametime anfangs nicht von allen Teams gewinnbringend genutzt, da viel Kommunikation teilweise redundant über die Kanäle E-Mail und Sametime stattfand. In einigen Teams, bei denen nicht alle Mitarbeiter Sametime ver-

wendeten, verschickten die Sametime-Nutzer ihre Gruppennachrichten einmal per Sametime und zusätzlich noch einmal per E-Mail, um auch die Nichtnutzer zu erreichen.

Einige Interviewpartner stellten sich daher die Frage, wie lange das Freiwilligkeitsdekret bestehen bleiben würde. Zwar waren sie froh über die zwanglose Möglichkeit der freiwilligen Nutzung, teilweise jedoch auch enttäuscht über die fehlende Verbindlichkeit und den doppelten Aufwand, das eigene Team gleichzeitig über E-Mail und Sametime zu kontaktieren. Diese Mitarbeiter wünschten sich daher verbindlichere Vorgaben ihrer Vorgesetzten, um Sametime produktiver für die eigene Arbeit einsetzen zu können.

... ich würde mir schon wünschen, dass man es verbindlich als Statusinformation nutzt. Das wäre mein Wunsch. Gerne auch, wenn das rechtlich möglich ist, dass man es im gesamten [MUFIN] so macht. Dass man sagt: Man ist automatisch angemeldet, die Status-Information kann man selbstständig setzen. (Karin)

Ja das ist dann natürlich auch wieder doppelt gemoppelt und dann braucht man Sametime nicht, weil dann kann man wieder nur mailen und dann nützt es einem nichts. Es nützt wirklich nur richtig was, wenn alle mitmachen. Dann ist es super aber sonst verliert es so ein bisschen die Wirkung. (Lisa)

Im Team stört es eben halt, weil, wie gesagt, von zehn Leuten drei nicht dran teilnehmen, auch nicht dran teilnehmen müssen. Von daher nutzen wir das parallel, dass wir Mail mitbenutzen, was die Gruppe angeht. [...] wenn jemand nicht da ist, dann braucht er auch nicht die Mail „ich bin eine halbe Stunde unterwegs im Haus“. Dann belastet das, das sind Nachrichten, die für den Mülleimer eigentlich sind. (Frank)

Weil, wie gesagt, wenn ich weiß, ich erreiche mit dem Medium nicht alle, die ich erreichen will, zumindest hier in der Gruppe auch nicht, dann ist das erst mal nur ein Hilfsmittel sage ich mal so. Mehr ist es eigentlich erst mal nicht. Es ist für mich noch kein Arbeitsmittel. (Frank)

... ich find das Spielerei, weil wenn der Betrieb das möchte, dann soll er das auch sagen und dann kann ich nicht erkennen, warum man sich dahinter versteckt und sagt ich werde darüber ausspioniert. Das halte ich für Quatsch. Weil da gibt es andere Möglichkeiten sowieso schon auch, wenn man so eine Skepsis hat. [...] Ich erwarte eigentlich von einem Unternehmen, dass es sagt wir erwarten von jedem Mitarbeiter, dass er es nutzt, weil das ist ein unternehmensweites Kommunikationsmedium und das macht nur Sinn, wenn alle dran teilnehmen. (Johannes)

Wir haben auch die ... wie gesagt, wir haben ja auch [Heimarbeitsplätze] und wenn die Mittagspause machen oder so, schicken die im Moment eine Mail. So das wäre eine Geschichte, die könnte man natürlich auch super über Sametime dann laufen. Da weiß man dann erst mal: Die sind jetzt eine halbe Stunde nicht erreichbar. Aber gut. Wie gesagt, es ist freiwillig und wenn die Hälfte nicht möchte, dann muss man das halt akzeptieren, und dann funktionieren solche Sachen halt nicht. (Elisabeth)

Im Unternehmen wurde bereits früher eine Chatsoftware eingesetzt. Diese war an die Vorgängerversion des CRM-Systems gebunden. Die Mitarbeiter haben die Chatfunktion rege genutzt, insbesondere um sich gegenseitig über die individuelle Erreichbarkeit zu informieren und damit die telefonische Erreichbarkeit innerhalb des Teams sicherzustellen (vgl. oben: Belohnung der telefonischen Erreichbarkeit). Die Chatsoftware war an die individuelle Mitarbeiterkennung gebunden. Es gab keine Kontaktliste wie bei

Sametime. Jeder, der eine Nachricht verschicken wollte, musste die Mitarbeiterkennung seines Adressaten kennen. Gruppennachrichten konnten an die Teamkennungen gesendet werden. Da innerhalb des Unternehmens jedoch eine starke Fluktuation der Mitarbeiter zwischen den Teams herrscht und die Mitarbeiterkennungen beim Teamwechsel teilweise weiterhin der vorherigen Teamkennung zugeordnet waren, war es nach einiger Zeit kaum noch möglich Teamnachrichten zu verschicken. Da für Teamnachrichten die meisten Teammitglieder manuell als Adressaten hinzugefügt werden mussten, überstieg der mit der Chatnutzung verbundene Aufwand nach einiger Zeit den Nutzen. Die Mitarbeiter gingen daher vermehrt dazu über E-Mail anstelle der alten Chatsoftware zu nutzen. Es fanden sich mit der Zeit immer mehr kurze E-Mails in den E-Mail-Posteingängen, wie Abwesenheitsnotizen oder ähnliche Nachrichten, die den Charakter von Chatnachrichten hatten. In den Interviews beschwerten sich die Mitarbeiter darüber, dass sich bereits nach kurzer Abwesenheit der E-Mail-Eingangskorb mit Nachrichten füllte, die für die jeweilige Person nach ihrer Rückkehr keine Relevanz mehr hatten.

... ich war jetzt zwei Tage ... drei Tage auf Seminar, zwei Tage krank gewesen, also fünf Tage weg und habe dann, ich glaube, 35 Mails gehabt: „Bin zu Tisch!“, „Bin im Haus unterwegs!“, „Bin gerade nicht da!“, „Komm heute später!“ und da habe ich jetzt gesagt: „Das stört mich eigentlich in meinem Postkorb“. Das kann man über Sametime wirklich besser abwickeln, weil wenn die fünf Tage wo ich nicht da bin ... brauche ich die Informationen nicht und ich möchte die auch nicht haben. (Frank)

Weil, früher haben wir immer E-Mails geschrieben an die ganze Gruppe. Aber das ist ja eigentlich keiner E-Mail wert. Wir haben zum Beispiel eine Kollegin, die ist schon eine ganz Zeit lang krank, wenn die wiederkommt, ist erstmal der ganze E-Mail-Briefkasten gesprengt von „Ich mach mal eben kurz ...“, „Ich mach jetzt Mittag“ oder „Ich gehe mal eben kurz dahin oder dahin“. Das interessiert die nach drei Wochen nicht mehr. Das interessiert ja nur an dem Tag, wo es auch wirklich stattfindet, und auch nur die Personen, die an dem Tag dann auch anwesend sind. (David)

... vorher kam dann immer eine E-Mail ... „mach mal halbe Stunde länger Mittag“, „bin mal eben kurz zum Arzt“, „bin mal eben kurz im Mitarbeiterbüro“ ... so was. Das ist ... kamen viele per E-Mail. Oder "ich fahr jetzt nach Hause, mach von zu Hause aus den Telefondienst bis 18 Uhr", das interessiert nächste Woche einfach keinen mehr. Und so ... demnach wurden natürlich die Briefkästen, von denen die krank waren oder Urlaub hatten oder wie auch immer, unnötig aufgepumpt und wenn die wieder kommen, müssen die sich ja sowieso erst mal durch einen Wust von Informationsmails lesen, weil ja immer irgendwie was ist. Und ... demnach ist es auf jeden Fall eine Ersparnis für den Mailbriefkasten. (David)

Die KuK-Plattform Sametime wurde schnell und gut akzeptiert. Insbesondere die Mitarbeiter, die bereits früher die Chatlösung eingesetzt hatten, freuten sich über Sametime. Nach der ersten Runde der Interviews zeigte sich, dass die Nutzer ihre bisherige Praxis, die Kollegen über kurze E-Mails zu informieren, eins zu eins auf ihre Sametime-Nutzung übertrugen. Kurze Nachrichten wurden als Gruppennachricht an das ganze Team verschickt. Diese Teamnachrichten erschienen direkt als Pop-up-Nachricht auf den Monitoren der Kollegen. Anfangs verschwanden diese Nachrichten bereits nach

wenigen Sekunden, unabhängig davon, ob sie vom Adressaten schon gelesen wurden oder nicht. Dies wurde von den Nutzern bemängelt und die IT-Abteilung passte die Einstellungen dahingehend an, dass die Nachrichten aktiv von den Adressaten bestätigt und geschlossen werden mussten.

... hab es am Anfang versucht umzustellen, aber dann kam immer der Hinweis, ich hab die Mitteilung gar nicht gekriegt, weil das Fenster ja kurz aufpoppt und dann weggeht halt und wenn die dann intensiv am Telefonieren sind und dann grade wirklich nicht im Blick haben oder ... (Johannes)

... wenn es fachlich ist dann ist nach 3mal oder so wahrscheinlich Schluss, dann greift man doch zum Hörer, wenn es dann was Spaßiges ist, wo man sich ein bisschen neckt oder so kann ja auch mal sein, dass man sich Spaßiges hin und her schreibt dann geht es da vielleicht auch schon mal 2, 3 mal länger halt aber – ich sag mal – wenn es komplizierter wird, dann muss man schon persönlich besprechen. (Lisa)

Also eigentlich nutzen wir das hier jetzt im Gruppenverbund, um uns zu informieren, Mitteilungen zu senden, die Informationen zu senden, die eben halt ... na ja, eben Alltagsgeschäft, einfache Informationen notwendig sind, wie „bin Mittagessen“, „bin gerade nicht da“, „bin kurz unterwegs im Haus“ oder „könntest du mich mal zurückrufen“. Wenn besetzt ist, einfach mal so Kontaktpflege. (Frank)

... da finde ich grade bei der Bearbeitung, die wir machen, nämlich Schadenfälle bearbeiten, das kann man besser per Telefon, weil dann kann man direkt reagieren und muss nicht ewig lang schreiben. Also ich merk das, manchmal ruf ich auch Kunden lieber an, weil ich in so einem Gespräch mein Anliegen besser erklären kann, als wenn ich hin und her schreibe. Weil das was ich ausdrücken will mit bestimmten Worten, das kann unter Umständen bei dem Adressat völlig anders ankommen, weil er eine andere Wahrnehmung hat. (Nicole)

Am Anfang war es jetzt auch nicht allen klar, wofür genau das genutzt werden kann. Aber ich glaube, so ab dem zweiten Tag, wo man schon rausbekommen hat, wofür man das alles nutzen kann, war jeder sofort davon begeistert und war auch jeder sofort dafür. (David)

... wenn man irgendwie nur eine kurze Mitteilung zukommen lassen will; „Ich bin mal eben kurz eine Stunde im Mitarbeiterbüro“ oder ich habe es vorhin auch gemacht „Ich bin jetzt ab elf in einer Besprechung“, dafür nutzen wir das schon. Weil, früher haben wir immer E-Mails geschrieben an die ganze Gruppe. [...] grundsätzlich haben wir gesagt, so was, was für den Tag ist, schreibt so eine Mitteilung an alle, und dann ist das okay. (David)

Vor der zweiten Runde der Interviews wandelten sich die Nutzungspraktiken etwas. Wurden anfangs die Praktiken eins zu eins von dem gewohnten Umgang mit E-Mail übernommen, gingen im Laufe der Zeit mehr und mehr Benutzer dazu über ihre Praktiken den spezifischen Funktionen der Software anzupassen. Beispielsweise wurden vermehrt die Statusnachrichten anstelle der Gruppennachricht verwendet. Die Nutzung verschob sich damit leicht von „Push“ zu „Pull“. Anstatt die Kollegen aktiv über die Änderung der persönlichen Erreichbarkeit mit einer Gruppennachricht zu informieren, änderten die Kollegen nur ihren Erreichbarkeitsstatus und änderten gegebenenfalls ihre Statusmeldung. Die Teammitglieder konnten sich dann informieren, wenn sie den Kollegen versuchten zu erreichen. Sie wurden jedoch nicht vorab über eine aktive Nachricht informiert und damit auch nicht in ihrer Arbeit unterbrochen.

Also für solchen kleinen, schnellen Sachen ist das Ding super gut, für kompliziertere Sachen, für längere Sachen macht man es wie vorher mit dem Telefon. (Karin)

Also bei uns ist das so als wär es nie anders dagewesen, es nutzt jeder und es ist gut für den kleinen Weg. (Karin)

... ich denke, dass Sametime ... Instrument ist, so ein bisschen mehr akzeptiert worden von vielen Mitarbeitern. Man sieht eben halt, dass viele Kollegen angemeldet sind und, ja gut, die Bandbreite hat sich verändert eben halt wie man kommuniziert. Vorher war es eben halt Gruppenintern und jetzt ist es doch also auch spartenübergreifend. (Frank)

Man sieht: „Ist er da?“ „Ist er nicht da?“ und „Rufen sie mal eben an ... zurück“. Also diese Kommunikation, die eigentlich hilft um Zeit zu sparen. (Frank)

Und wenn ich nicht erreichbar sein will, dann kann ich es auch kundtun, dann sieht das jeder und dann brauche ich keinem erklären, warum ich gerade telefonisch erreichbar bin. Ich finde das sehr einfach eigentlich. Zumal ich auch diese Mitteilung eben halt verändern kann: „ich bin verfügbar“; „ich bin nicht verfügbar“. Ich kann auch reinschreiben: „ich bin in einer Besprechung“ oder ich kann wirklich konkret werden: „ich bin zu Tisch bis 14 Uhr, bis 16 Uhr“. Ich muss also viel weniger alle informieren, weil wer sich informieren will über meinen Status, der kann dann eben halt da abfragen. (Frank)

Ja, ich sehe halt, dass die da sind und angemeldet sind. Das ist eben diese Auskunftsfunktion ... die ist sehr wichtig. (Martin)

... die individuelle Ansprache und hab dann aber nochmal über das Team und dann hat das Team nochmal gesagt, welche Vorteile sie haben und das es einfach auch kollegialer wäre wenn man sich da anmelden würde, weil man könnte am Telefon sagen „Der Mitarbeiter ist da oder nicht da“ oder wie auch immer. Es war dann sicherlich der Gesamteindruck, der dann auch die beiden, Skeptiker sag ich mal, dazu gebracht hat doch jetzt mitzumachen. (Johannes)

... ist schon so, dass wir auf jeden Fall in der Lage dazu sind, besser sagen zu können, wo der Kollege sich halt gerade befindet. Es ist halt einfacher zu sagen: „Der Kollege hat sich schon abgemeldet, hat Feierabend gemacht“ oder „ist gerade nicht am Platz“. [...] das ist von der Kommunikation her auf jeden Fall auch mehr geworden, dass wir uns gegenseitig sagen, was wir jetzt gerade machen, wo wir sind und warum wir jetzt gerade irgendwie was machen. (David)

Weil wir sofort auf einen Blick sehen können, ob irgend einer da ist oder gerade Mittagspause macht oder ... man kann ihn direkt anschreiben und wenn ich sehe „er ist am Platz“ und man kann ihn aber telefonisch nicht erreichen ... entweder telefoniert der gerade selber oder hat sich kurz rausgenommen oder so, oder ist im Moment einfach nicht zu erreichen. (David)

Die Mitarbeiter haben die neue Plattform schnell in ihre Arbeitsabläufe integriert. Nach einer kurzen Zeit der Eingewöhnung bildeten sich bereits Nutzungsmuster heraus. Im Sinne des Medienrepertoires haben die Mitarbeiter Sametime in ihr Medienrepertoire aufgenommen. Wie bereits von der Projektleitung intendiert, befindet sich die Nutzung von Sametime zwischen der telefonischen und der E-Mail-Kommunikation. Sametime bietet einen zusätzlichen Kanal für kurze zeitnahe schriftliche Nachfragen oder Informationen.

So ergänzende Informationen oder anfängliche Informationen, die wird das Telefon natürlich nicht gänzlich weitmachen, aber wie gesagt sehr gute sind sich vorzubereiten aber erst mal so erste Informationen zu kriegen. Also dafür wird es oft genutzt ... also täglich. (Karin)

Eher die kurzen Sachen, ne? Manchmal wird's auch benutzt so „Der und der hat angerufen, hat das und das und das Problem.“ (Lisa)

Also, das ist meistens immer eine allgemeine Information, wenn das Sachen fürs Team sind. Einfach nur kurz Dinge, die man eben kurz mitteilen will. [...] Einzelne kommt auch vor. Ja. Also viel .. wir schreiben und relativ viel. Das ist aber ... das sind dann auch fachliche Dinge. Entweder dieses „Sag mal, wie ist denn das noch mal kurz? Wie war das noch mal in den Bedingungen? Sind da die Aufsitzrasenmäher mitversichert?“ oder irgendwie so was ... eine kurze Frage oder ... [...] also wenn man einzeln Nachrichten schreibt hat es meistens was Fachliches. (David)

Die meisten Nutzer haben innerhalb von Sametime zwei bis drei Nutzergruppen angelegt, um ihre Kontakte zu gruppieren. Zwei Gruppen fanden sich bei allen interviewten Mitarbeitern. Dies waren das eigene Team und eine Gruppe zur Verabredung der gemeinsamen Mittagspause. Weitere Gruppen hatten einzelne Nutzer angelegt für persönliche Freunde/Bekannte innerhalb des Innendienstes, weitere direkte Ansprechpartner außerhalb des eigenen Teams und benachbarte Teams der gleichen Aufgabengruppe.

Also Essensrunde, Team, Sonstige, das heißt Leute im Haus mit denen man mehr zu tun hat und mein altes Team, wo ich vorher gearbeitet hab, war da auch unter anderem. (Karin)

Das ist einmal mein Team, das sind dann meine anderen Teamleiterkollegen. Dann habe ich meinen Mittagstisch und dann habe ich noch die Abteilungsleitung, [...], und [die Sekretärin], die oben im Vorzimmer sitzt, wo ich dann auch öfter Kontakt habe. (Johannes)

Nahezu alle Interviewpartner hatten eine positive Einstellung gegenüber Sametime. Die meisten sahen Sametime als hilfreich für die tägliche Arbeit und fürchteten aufgrund der offenen Unternehmenskultur keine Überwachungsmaßnahmen.

Ich vertraue darauf, dass damit vernünftig umgegangen wird ... wie das eben zu unserer Unternehmenskultur passt. [...] Also es wäre untypisch, wenn man das Hals über Kopf hier einbrechen ... äh also mit Gewalt einführen wollte. Ich halte das auch immer für den besseren Prozess, schonend und über Werbung und ja, einfach eine gewisse, eine höhere Akzeptanz. Denn was nützt mir das, wenn die Leute alle gezwungen sind und machen dann ... denn dann nutzen sie sowieso nur die 10, 20%, die sie eben müssen, aber das wird ja nie dann ein Riesenerfolg, das Gesamtkonzept. (Johannes)

Das würde vielleicht in anderen Unternehmen nicht so sein, wenn sie sowieso schon skeptisch sind und denken, hier wird alles überwacht, dann würden sie das wahrscheinlich noch weniger machen. (Karin)

Es gibt ja Unternehmen, das habe ich auch schon ein paar Mal gehört, bei denen man weiß, dass die kontrollieren, die dann irgendwelche wilden Ranglisten führen, wer denn da gerade Sachbearbeiter des Monats ist oder so. Keine Ahnung. Aber so etwas gibt's hier gar nicht. Also ich denke, das Vertrauen in das Unternehmen an sich ist hier sehr hoch. Und das liegt schon mit an der Unternehmensführung und -politik hier von [MUFIN]. (David)

Es gab jedoch einen Interviewpartner, der anfangs eine sehr ablehnende Haltung gegenüber Sametime hatte. In der zweiten Interviewrunde zeigte sich, dass diese Ablehnung aufgrund einer negativen Stimmungslage des „Flurfunks“ entstanden ist. Innerhalb von kleineren Kollegenkreisen entstand ein negatives Bild der Software, da die Mitarbeiter unsicher waren, was sie erwartet, und sie Überwachungsmaßnahmen fürchteten. Persönlich darauf angesprochen, waren die skeptischen Mitarbeiter nach einer Eingewöhnungszeit davon überzeugt, dass die neue Plattform ihnen nicht schadet, und haben sie ebenfalls genutzt.

Ich mache das nicht. Weil da sieht ja dann jeder, wann ich angemeldet bin, will ich gar nicht. Deswegen ist ja auch die Freiwilligkeit dahinter. (Karin)

Also was ich dann nicht so glücklich finde, ist eigentlich, dass sich jeder mich als Person eben halt in Sametime anlegen kann, ohne dass ich eine Information darüber erhalte. Jeder kann eigentlich gucken, wann ich wo bin oder wie bin, wenn ich das dann nutze, ohne dass ich eigentlich darüber informiert bin. (Frank)

... wir haben es erreichen können, dass sich eben halt unsere Gruppe sich komplett angemeldet hat. (Frank)

... die die nicht mitmachen haben zum Beispiel auch kein Bild öffentlich im Intranet eingestellt. Ja, und die sind grundsätzlich dagegen und - glaube ich - fürchte auch eine Eval ... Kontrollfunktion. (Martin)

Ich sehe das immer noch als Unterbrechung meiner Arbeit, obwohl es Bestandteil meiner Arbeit ist. Aber das muss man dann auch erstmal im Kopf dann verändern. Also die Arbeit an sich verändert sich und es wird halt immer schneller, immer mehr Medien und manche können das gut und manche eben nicht so gut. (Martin)

... das meinte ich ja eben damit, dass viele Vorbehalte vielleicht bestehen, weil man nicht alle Möglichkeiten kennt. (Martin)

... im Moment bin ich voll zufrieden, dass es das gibt. Also meine Einstellung dazu hat sich auch geändert. Am Anfang ist das wahrscheinlich auch zu viel Negatives darüber gesagt worden. Das hat sich ja alles jetzt nicht bewahrheitet [...] und das ist das Medium der Zukunft, weil alle anderen ja mehr oder weniger bis auf Mail wegfallen. [...] Also es war negativ belegt von wegen Kontrollfunktion und wirst überwacht, man sieht, ob du da bist oder nicht und dann war auch nicht geklärt, ob es mit dem Betriebsrat abgestimmt war. Und der wollte sich dann ja auch nochmal erkundigen und das ist aber inzwischen alles vom Tisch. [...] ... bevor eben die fachlichen Informationen kamen hatte ich eigentlich schon das andere Negative gehört. (Martin)

Die vermutete Kontrolle oder Kontrollierbarkeit, bzw. Protokollierbarkeit oder Ablesbarkeit von Abwesenheiten, die ist da ja nochmal entkräftet worden halt und wenn Führungskräfte das trotzdem als Kontrolle wahrnehmen, dann sind sie ja dumm. (Johannes)

Als weiteren Grund für eine ablehnende Haltung gegenüber Sametime nannten die Interviewpartner eine mögliche Ablenkung und eine Arbeitsüberlastung. Insbesondere durch das bereits sehr hohe Telefonaufkommen befürchteten einige Interviewpartner eine Überlastung durch die Öffnung eines weiteren Kanals. Dies wurde besonders von den Interviewpartnern genannt, die über eine Ausweitung des Nutzerkreises um den Außendienst nachdachten. Weitere in den Interviews genannte Gründe gegen die Nutzung von Sametime zeigten sich in der zweiten Interviewrunde als Argumente zur Kaschierung von Unsicherheiten.

Das wäre Chaos, wäre das. Eine Chatfunktion mit einem Kunden oder womöglich auch mit einem Vertrauensmann wäre ... das wäre nicht gut. [...] Ich habe eben was geschickt, er ist da, der soll mir jetzt antworten. Und alles andere bleibt liegen. [...] Das wäre eine gewisse Ungerechtigkeit und, wie gesagt, das wäre auch eine Unübersichtlichkeit, die sicherlich fatal wäre. (Karin)

... was ... wo schon mal gesagt wurde, dass man eigentlich so damit rechnet, wenn alle Agenturen damit arbeiten, dass man dann so „zugemüllt“ wird. Oder halt so überrannt wird, dass man nur noch über Sametime da arbeitet und da ja auch gar nicht so die Technik ist, dass das so zum Vertrag direkt hinterlegt wird und so was. Also dafür ist es nicht gedacht, eigentlich nur dass man vielleicht denkt die Vertrauensleute nutzen das jetzt, damit sie schnellere Infos bekommen anstatt anzurufen, zu faxen, zu mailen oder so was und gut. (Lisa)

Wobei eben ich das vielleicht für bedenklich halte, wenn das eben halt kommt, für das Haus, für den Innendienst, also dass jeder Zugriff auf den Innendienst hat. Dass man da natürlich dann das Medium nicht mehr so nutzen kann, wie es ist, weil es einen eigentlich überlastet. [...] Da habe ich ja keine Möglichkeit zu filtern oder auch eben mal irgendwas zu steuern. (Frank)

Wenn die ganzen Agenturen mit eingeschaltet sind, dann ist es mit Sicherheit eine schnelle Möglichkeit Nachrichten zu verschicken, die auch gewählt wird, die aber den anderen Ablauf stören würde. Weil das wahrscheinlich dann zu viele werden. [...] wenn alle Tausende, die wir haben da mitmachen und der Innendienst nur noch mit den Sachen zugeballert wird. Dann bleiben alle anderen Nachrichten, die wir bekommen auf anderen Wegen, die bleiben auf der Strecke, weil das eben jetzt so eine schnelle Sache ist. (Martin)

Ich habe über 400 Agenturen. Wenn die jetzt alle auf mich losgehen wollten, habe ich jetzt erst mal ... würde ich sagen: Habe ich eine Menge Respekt davor. [...] Ich weiß es nicht, man muss es vielleicht mal ausprobieren letztendlich, ob da wirklich viel kommt. Aber vielleicht kommt dann einer auch auf die Idee: Ah, der ist gerade angekommen, jetzt rufe ich den halt mal an, wo er sonst vielleicht gar nicht auf die Idee gekommen wäre. [...] Ich weiß nicht, ob dann eben das auch in Führungsstrichen krank machen kann, diese Wucht, die dann kommen kann, könnte. Gut, beim Telefon kann die mir natürlich auch kommen, aber beim Telefon habe ich nur eine Leitung, da habe ich sozusagen einen Filter drin. Denn wenn jetzt 400 Agenturen mit mir kommunizieren wollen, dann habe ich hier plötzlich bamm, 400 Chatfenster auf. Kann ich mich wahrscheinlich erst mal abmelden, weil meine Anlage abgestürzt ist. (Johannes)

Im Laufe der ersten Experimentierphase wurden den Nutzern weitere Schulungen angeboten. Die IT-Abteilung organisierte die Schulungen als kurze ca. fünfzehnminütige Frontalschulungen. Im Rahmen der Schulungen lernten die Mitarbeiter auch weitere Einstellungsmöglichkeiten von Sametime kennen. Den Mitarbeitern wurden unter anderem auch die anfangs bewusst nicht aktiv beworbenen Fähigkeiten erläutert, den eigenen Erreichbarkeitsstatus einzuschränken und somit die Sichtbarkeit ihrer Erreichbarkeit innerhalb des Unternehmens aktiv zu steuern. Hierdurch sollten besonders die Mitarbeiter angesprochen werden, die aufgrund von Bedenken bezüglich Beobachtung und Überwachung noch zurückhaltend in ihrer Nutzung waren. Hervorzuheben ist hierbei, dass die IT die Erreichbarkeit in Sametime auf Reziprozität konfiguriert hat. Der jeweilige Nutzer kann nur mit den Mitarbeitern kommunizieren, die auch den Erreichbarkeitsstatus empfangen.

Die Bewertungen der Einführungs- und Schulungsmaßnahmen waren sehr heterogen. Während die einen Interviewpartner das Angebot als angemessen und hinreichend beschrieben, wären andere gerne intensiver und umfangreicher geschult worden.

Da war es noch nicht mal installiert, da war die schon für uns da, dann kam es und ich hatte auch schon vorher die Schulung gemacht. Das war im Endeffekt ein Fehler, weil dann kamen nochmal viele Fragen auf und ich glaube wenn man es erst den Leuten gegeben hätte, dann ein bisschen gemacht und dann die Schulung, dann hätte man auch schon Fragen gehabt und so kamen die Fragen erst im Nachhinein. (Karin)

Aber dann würde ich zum Beispiel auch erwarten, dass ich eine Schulung kriege, eine technische Schulung, um eben auch ein neues Medium, was ja auch der Firma Geld kostet ... auch optimal nutzen kann. (Frank)

Na, ich finde Schulungen überladen. Ich denke, das reicht eben halt, dass man sich intern austauscht. [...] Tipps und Tricks, dass wir einfach sagen, wem ist was aufgefallen, was kann man vereinfachen und was kann man eben halt wie darstellen. (Frank)

... ist es ja eben dann auch logisch aufgebaut und dann kommt man da schon hin. Aber die Feinheiten, wie es sich jetzt hier auch in dem Gespräch darstellt, kannte ich bisher nicht. (Johannes)

... die Einführung war ja schon sehr zurückhaltend. Also ich hätte mir schon ein bisschen mehr Informationen noch dazu gewünscht. Und wenn es so einen Zettel gibt, dann frage ich mich, warum man den nicht auch als PDF zum Beispiel an jeden Mitarbeiter verschickt hat. (Johannes)

Also man hat uns gesagt, Sametime wäre halt wie ein Chatprogramm, was aber noch nicht läuft. Da gab es eigentlich nie eine Einführung zu. Das haben wir uns jetzt so erarbeitet, was man da alles machen kann. (David)

Ein einheitliches Fazit über die Bewertung der Einführung lässt sich entsprechend nicht ziehen. Insgesamt überwog jedoch das positive Feedback. Die Mitarbeiter waren im Großen und Ganzen mit den Einführungs- und Schulungsmaßnahmen zufrieden.

4.2 PHOENIX

4.2.1 Unternehmensvorstellung

Das Unternehmen PHOENIX ist die deutsche Tochter eines französischen Kommunikationstechnologieintegrators. PHOENIX bietet die Installation, Integration und Wartung von Drittanbieter-Kommunikationstechnologie. Der Mutterkonzern erwirtschaftet europaweit einen jährlichen Umsatz von ca. 1 Milliarde Euro und beschäftigt etwa 4.500 Mitarbeiter in 16 Ländern.

Als deutsche Tochter war das Unternehmen über die letzten Jahre strukturell defizitär aufgestellt. Historisch gewachsen aus dem Geschäft mit Vertrieb und Wartung von großen Telefonnebenstellenanlagen sind die organisationalen Strukturen über die Jahre nur wenig an die Herausforderungen des Vertriebs IP-basierter Kommunikationstechnologie angepasst worden. Dies resultierte in einem über Jahre verlustträchtigen Jahresergebnis. PHOENIX stand daher vor den Alternativen Konkurs oder Restrukturierung. Die Geschäftsführung entschied sich für eine Restrukturierung. Diese Restrukturierung beinhaltete eine starke Zentralisierung von Serviceangeboten und eine Konzentration auf das Kerngeschäft, den Vertrieb und die Wartung von Kommunikationslösungen. Neben der Organisationsstruktur wurden auch die Geschäftsprozesse überarbeitet. Durch die Restrukturierung konnten ca. 60% der Arbeitsplätze erhalten werden, jedoch wurde der Großteil der Niederlassungen geschlossen. Vor der Restrukturierung beschäftigte PHOENIX deutschlandweit ca. 800 Mitarbeiter an über 20 Standorten, nach der Restrukturierung noch rund 500 Mitarbeiter an 8 Standorten, wobei von diesen 500 Mitarbeitern viele nicht mehr in der täglichen Reichweite einer Niederlassung wohnen und daher größtenteils aus dem Homeoffice arbeiten.

4.2.2 Technologieumfeld

Als Technologieintegrator arbeitet PHOENIX intern bereits seit über zehn Jahren mit verschiedenen KuK-Plattformen. In dieser Zeit hat PHOENIX versucht, als Technologieanbieter mit der technischen Entwicklung Schritt zu halten. Durch die finanziellen Restriktionen der Vergangenheit war es PHOENIX jedoch nicht möglich, seinen Mitarbeitern eine konsistente und der technischen Entwicklung angemessene Arbeitsplatzausstattung zu bieten. Die Mitarbeiter waren mit einem heterogenen, gewachsenen Mix aus verschiedenen Generationen von Hard- und Software ausgestattet. Weder hat jeder Mitarbeiter mit der gleichen Hardwareausstattung gearbeitet, noch war der jeweilige Versionsstand der Software der gleiche. Die meisten Mitarbeiter arbeiteten bisher mit älteren Laptops, die das letzte Mal vor ca. fünf Jahren erneuert wurden. Bezüglich der Nutzung der gebotenen Ausstattung gab es für die Mitarbeiter weder Vorgaben noch Richtlinien.

In der Vergangenheit haben die Mitarbeiter interne IT-Projekte als sehr träge und langsam erlebt. Von der Ankündigung bis zur Umsetzung verging eine lange Zeit, in der die Mitarbeiter das Gefühl hatten, dass sich nichts bewegte. Dieses Gefühl wurde insbesondere dadurch verstärkt, dass von der Projektleitung wenig über die entsprechenden IT-Projekte kommuniziert wurde, weder in Bezug auf die zu erwartenden Änderungen noch in Hinsicht auf den Projektfortschritt.

4.2.3 Unternehmenscharakterisierung

Historisch gewachsen aus dem Geschäft mit großen Telefonnebenstellenanlagen arbeiten bei PHOENIX sehr technologieaffine Mitarbeiter, vornehmlich Männer mit einer technischen Ausbildung, bei denen die Technik im Fokus der Aufmerksamkeit steht.

Im Dreigespann von Mensch, Prozess und Technologie stand bei PHOENIX historisch gesehen die Technologie immer an erster Stelle. Dieses Technologieverständnis findet sich sowohl im internen Einsatz von Technologie als auch in der externen Darstellung als Technologieintegrator. Die Einführung von Technologie für den unternehmensinternen Einsatz geschah bisher nach den Anforderungen der Technologie und weniger nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Ebenso wurde im Verkauf der Fokus auf Funktionen und technische Anforderungen gelegt. Die Integration der Technologie in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter des Kunden stand nicht im Mittelpunkt.

Dieses Bild zeigt sich auch in der Außendarstellung des Unternehmens. PHOENIX positioniert sich selbst als nachhaltiges, ehrbares, ethischen Grundsätzen folgendes Unternehmen mit klarem funktional-technischem Fokus.

Als Arbeitgeber verzichtet PHOENIX sowohl intern als auch in der Außendarstellung auf die explizite Kommunikation einer definierten Unternehmenskultur. Dies zeigte sich auch in den Interviews. Als einziges kulturprägendes Element nannten die Interviewpartner die technische und funktionsorientierte Ausrichtung ihres Arbeitgebers.

Klar, wir sind natürlich ein sehr stark technikgetriebenes Unternehmen. (Kerstin)

Zum Zeitpunkt der Interviews war die Unternehmenskultur zusätzlich stark geprägt durch die Restrukturierung und die damit verbundene Entlassungswelle. Innerhalb des Kollegiums herrschte auch kurz vor Abschluss der Restrukturierungsmaßnahmen noch große Unsicherheit über die nahe Zukunft des Unternehmens und damit verbunden insbesondere große Unsicherheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes.

Ebenfalls kulturprägend in Bezug auf den internen Umgang mit Kommunikationstechnologie ist die bei PHOENIX sehr starke Position des Datenschutzbeauftragten. Dieser achtet bei PHOENIX zum einen darauf, dass das Unternehmen keine personenbezogenen Daten seiner Mitarbeiter erhebt und auswertet. Zum anderen kontrolliert der Datenschutzbeauftragte aber auch, dass die Mitarbeiter selbst keine personenbezogenen Daten zur Verfügung stellen. Die private Nutzung der dienstlichen IT ist bei PHOENIX insbesondere durch den Datenschutzbeauftragten verboten, um zu verhindern, dass die privaten Daten der Mitarbeiter auf der Unternehmens-IT gespeichert werden. Der Datenschutzbeauftragte unterstreicht dieses Verbot mit der Drohung, dessen Einhaltung persönlich zu kontrollieren.

4.2.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie

Zentrales Element der Restrukturierung war die Einführung eines Bündels von KuK-Plattformen. Dies geschah, um zum einen die interne Restrukturierung technologisch zu unterstützen und zum anderen der eigene Showcase für die bessere Vermarktung des eigenen Portfolios zu werden.

Die Initiative war zeitlich am Ende der Restrukturierungsphase angeordnet. Die finanzielle Situation von PHOENIX war zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich entspannter als noch zu Beginn. Dies erleichterte die Einführung einer für jeden Mitarbeiter einheitlichen Technologieausstattung über alle Abteilungen und Hierarchien.

Der Rollout umfasste:

- Microsoft SharePoint als Ersatz für das bisherige Intranet und zur Unterstützung der Kollaboration und des Dokumentenmanagements
- Microsoft Lync für die interne Kollaboration, Instant Messaging, spontane Video-Sessions und Screensharings
- Cisco WebEx Meetings als On-premise-Lösung für Onlinemeetings vornehmlich mit externen Partnern
- Cisco Jabber als Desktop-Video-Client für Onlinemeetings am Arbeitsplatz
- Alcatel My Instant Communicator UC-Software zur Steuerung der telefonischen Erreichbarkeit über die zentrale Telefonanlage und
- Apple iPhone 5 als Hardware für die mobile Nutzung der obigen Dienste

Die ausgewählten Lösungen wurden miteinander verknüpft und integriert, sodass eine konsistente Arbeitsumgebung geschaffen wurde. Ein wichtiges Ziel der Geschäftsführung war es, eine gemeinsame, für jeden Mitarbeiter gleiche Arbeitsplatzausstattung bereitzustellen. Die Auswahl verschiedener Anbieter war intendiert, um einerseits einen möglichst breiten Satz an Technologie des eigenen Portfolios einsetzen zu können und andererseits auch die Integration der einzelnen Lösungen präsentieren zu können.

Die Geschäftsführung legte den strategischen Fokus nicht ausschließlich auf die Auswahl und Integration der Technologie, sondern ebenso stark auf den Einführungsprozess der Technologie. Hierdurch soll ein Umdenken erreicht werden. Insbesondere die Mitarbeiter des Verkaufs sollen dazu animiert werden, technische Lösungen als ganzheitliche Szenarien zu begreifen, wobei nicht mehr die technischen Funktionen, sondern der Anwendernutzen im Fokus steht. Die Interpretation der Unternehmensleitung ist, dass Technologie bis zu einem bestimmten Grad beliebig ist und ein Fokus auf Technologie und Funktionen allein keine ganzheitlichen Lösungen für die Kunden liefern kann. Die Unternehmensleitung will sich hier als Lösungsanbieter positionieren. Technologie ist dabei das Mittel zum Zweck. Sie steht in der Dreiteilung von Mensch, Prozess und Technologie nicht mehr an der ersten Stelle.

Die strategischen Ziele des Managements gliedern sich in interne und externe Ziele, wobei beide Seiten stark miteinander verknüpft sind. Der Rollout eines einheitlichen Angebots an KuK-Plattformen dient intern der Unterstützung der neuen Organisationsstruktur und Geschäftsprozesse. Der interne Transformationsprozess ist gleichzeitig

strategisch darauf ausgelegt, als Vorlage für externe Serviceangebote zu dienen. Die sich im internen Umgang mit der Technologie ergebenden Nutzungs- und Arbeitspraktiken sollen die Mitarbeiter inspirieren und es ihnen ermöglichen selbst als lebender Showcase die Vertriebsaktivitäten zu unterstützen und den Kunden Innovation zu demonstrieren.

Die Restrukturierung des Unternehmens war notwendig, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, die von einem Konkurs bedroht war, sicherzustellen. Die vorher sehr starke regionale Struktur wurde ausgedünnt. Viele Standorte wurden geschlossen, an einigen sind nur wenige, teilweise nur einzelne Mitarbeiter übrig geblieben. Die Unternehmensleitung fürchtete, ohne die Einführung von unterstützenden KuK-Plattformen würden die Mitarbeiter in der Fläche den Anschluss an die Kollegen verlieren. Dies würde zum einen die Kommunikationsflüsse behindern und wäre zum anderen ein potenzielles Risiko, wertvolle Mitarbeiter zu verlieren.

Die Aufgaben und Geschäftsprozesse wurden neu organisiert. Services, die früher regional angeboten wurden, werden jetzt zentral offeriert. Während früher die meiste Arbeit in den dezentralen Niederlassungen im direkten Gespräch erledigt wurde, sind die an einem Geschäftsprozess beteiligten Mitarbeiter mittlerweile weit verteilt und daher viel mehr als früher darauf angewiesen mit ihren Kollegen medial gestützt zu kommunizieren.

Zusätzlich sollte die neue Technologie auch die Effizienz der Mitarbeiter erhöhen, indem sie ihnen ermöglicht auch Zwangspausen innerhalb des Arbeitstages sinnvoll nutzen zu können. Insbesondere das iPhone soll hier einen wichtigen Beitrag leisten. Es soll so in die übrige Infrastruktur integriert werden, dass die Mitarbeiter beispielsweise auf Bahnfahrten oder im Wartebereich von Flughäfen alle Kommunikationsfunktionen ihres stationären Büros auch mobil nutzen können.

Weiteres strategisches Element war die Identitätsbildung der Mitarbeiter. Wie beschrieben, ist PHOENIX ein Unternehmen mit einer starken Identität als Technologieanbieter und ein Unternehmen mit technologieaffinen Mitarbeitern, von denen die meisten eine technische Ausbildung haben. Technische Erfahrung und das Wissen um die technischen Möglichkeiten sind für jeden Mitarbeiter essenziell, um sowohl im Vertrieb als auch in der Umsetzung erfolgreich zu sein. Durch die Ausstattung mit einer hoch integrierten multimedialen KuK-Plattform sollen die Mitarbeiter Stolz auf die technischen Möglichkeiten ihres eigenen Unternehmens entwickeln.

Mit der Investition in moderne KuK-Plattformen beabsichtigte das Management ein Signal für den Anbruch einer neuen Ära zu setzen. Durch die Überwindung der finanziellen Restriktionen der Vergangenheit ist das Unternehmen nun auch finanziell in der Lage, Innovationsfähigkeit zu zeigen und seine Mitarbeiter individuell zu unterstützen. Dies zeigt sich insbesondere in der Entscheidung, das aktuelle iPhone an alle Mitarbeiter auszugeben und bei der technischen Ausstattung nicht, wie früher, selektiv nach Rolle und Hierarchie zu unterscheiden. In diesem Sinne soll die Einführung einer neuen KuK-Plattform ein Motivationsinstrument sein, um dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, eine Identität als Teil eines innovativen, hochqualifizierten Unternehmens zu entwickeln.

Die externe Seite der strategischen Ausrichtung ist die Stärkung der eigenen Marktposition durch die Inszenierung des internen Technologieeinsatzes als Showcase für Kundenprojekte. Die Auswahl des technischen Setups geschah hierfür unter anderem vor dem Hintergrund, ein möglichst typisches Kundenszenario zu repräsentieren. Der Vertrieb kann dadurch den Kunden überzeugende Lösungen bieten und dabei auf das eigene Setup verweisen. Hierbei sollen der Investitionswille auf der einen Seite und die Kompetenz, eine anbieterübergreifende Integration zu realisieren, auf der anderen Seite die Glaubwürdigkeit des Unternehmens innerhalb der eigenen Kundenbasis erhöhen und gleichzeitig die Position des Unternehmens gegenüber seinen Hauptzulieferern, Alcatel, Microsoft und Cisco, stärken.

4.2.5 Der Einführungsprozess

Die Initiative wurde während einer Mitarbeiterversammlung angekündigt. Für die Umsetzung ihrer Ziele hat die Geschäftsführung einen engagierten Zeitplan aufgestellt. Von der Bekanntgabe bis zur Realisierung wurden insgesamt acht Wochen angesetzt, wobei hierbei der größte Teil der Zeit für eine Experimentier- und Aneignungsphase der Benutzer reserviert war.

Die Treiber des Projekts waren der CEO und der Leiter der größten Organisationseinheit innerhalb PHOENIX, ebenfalls ein Mitglied der Geschäftsführung. Beide Führungskräfte betonten bei der Auftaktveranstaltung des Projekts die organisatorischen Herausforderungen, die die Mitarbeiter bei der Realisierung des Projekts erwarten würden, und unterstrichen des Weiteren, dass das Projekt für die Unterstützung der Restrukturierung essenziell sei. Für die Umsetzung wurde ein zehnköpfiges User Experience Team (UXT) zusammengestellt, das sich bewusst aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Vorerfahrung und Technologieaffinität zusammensetzt. Zusätzlich wurde eine Gruppe von 50 Pilotnutzern mit einem ähnlichen Querschnitt aufgebaut.

In der Vergangenheit wurden KuK-Plattformen bei PHOENIX relativ zusammenhangslos genutzt. Über die Verkaufs- und Serviceteams haben sich verschiedenste Plattformen und Nutzungspraktiken verbreitet. Für dieses Projekt wurden daher alle Mitarbeiter gleichzeitig angesprochen und es wurde ein unternehmensweiter Rollout über alle Prozesse und Abteilungen geplant. Um den Mitarbeitern Klarheit über den Nutzungszweck und ein Verständnis für das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten zu vermitteln, wurde ein Satz an Nutzungsregeln und -szenarien entwickelt.

In der ersten Phase des Rollouts sollte ein konsistentes KuK-Plattformangebot geschaffen werden, ohne dabei spezifische Lösungen für einzelne Abteilungen zu unterbreiten. Die nächsten Phasen beinhalteten die Integrationen mit den bisherigen Plattformen und den individuellen Anforderungen einzelner Abteilungen. Im ersten Schritt sollten die Technologien an die Mitarbeiter des UXT ausgerollt werden, im nächsten Schritt an die 50 Pilotnutzer, gefolgt von einem schrittweisen Rollout im gesamten Unternehmen.

Der Einsatz eines User Experience Teams war das Schlüsselement der Projektrealisierung. Die Geschäftsführung war davon überzeugt, dass zur Erreichung der gesetzten strategischen Ziele die Mitarbeiter während des Einführungsprozesses stärker als früher begleitet werden müssten. Durch die Restrukturierung hatten die Mitarbeiter hohe Erwartungen. Die neuen Geschäftsprozesse waren noch nicht vollständig etabliert und nicht alle Mitarbeiter sahen die Restrukturierung der regionalen Prozesse hin zu zentralen als positive Entwicklung. Die Geschäftsführung entschied sich zur Unterstützung der Mitarbeiter daher für die Etablierung eines User Experience Teams. Die Aufgaben des UXT waren die Entwicklung von Anwendungsszenarien, um den Nutzen und die Anwendung der neuen Plattformen besser kommunizieren zu können, die Kommunikation über das Projekt, das Sammeln von Feedback und die Durchführung von Schulungen. Historisch ist diese Entwicklung ein Novum für PHOENIX und der Versuch, in der Dreiteilung von Technologie, Prozessen und Menschen den Menschen an die erste Stelle der Betrachtung zu rücken.

... diese Systematik, dass man sagt: People, Processes, Technology, war hier genau andersrum. Eigentlich war es Technology ganz viel und wenn wir mal ein paar Prozesse gemacht haben war das gut und die Menschen haben wir gleich hintendran gelassen. Also wir beschäftigen uns mal lieber mit Servern, Routern und sonstiger Hardware, weil das hat Hand und Fuß und wo es Mensch ist, ist es schwierig (lacht). (Leitung UXT)

Aus dieser Verschiebung der Perspektive resultierte eine umfangreiche Definition von Anwendungsszenarien, bei der es besonders hilfreich war, dass das UXT aus Mitarbeitern aller Bereiche des Unternehmens zusammengesetzt war. Durch diesen Ansatz konnten sowohl für die Zusammenstellung der Anwendungsszenarien als auch für die Kommunikation ebendieser die unterschiedlichen Arbeitsstile und der individuelle Um-

gang mit Technologie berücksichtigt werden. Typische Anwendungsszenarien waren zum Beispiel die Integration der neuen Plattformen mit Microsoft Office und die Integration mit den Geschäftsanwendungen wie beispielsweise salesforce.com.

Das UXT setzte bei seiner Arbeit auf die multiplikative Wirkung von Key Usern. Aus jeder Abteilung wurden Key User ausgewählt, welche tiefer im Umgang mit den neuen Plattformen geschult werden sollten. Diese Key User sollten den Kollegen bei Problemen und Fragen als erste Ansprechpartner dienen. Zusätzlich wurden allen Mitarbeitern Onlineschulungen angeboten, bei denen in mehrstündigen Sitzungen alle Technologien in ihrer Basisfunktionalität besprochen wurden.

Das UXT erstellte für das Projekt eine Community auf dem internen Microsoft-SharePoint-Portal. Hier sollten Best Practices beworben und Feedback gesammelt werden. Zudem sollten über das Portal technische Probleme diskutiert werden und sollte der direkte Dialog mit den Nutzern geführt werden.

4.2.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung

Der von der Geschäftsführung angesetzte Zeitplan ließ sich nicht wie geplant realisieren. Beim Setup der Infrastruktur kam es zu mehreren technischen Problemen. Es ergaben sich zum einen Probleme aus der uneinheitlichen IT-Landschaft von PHOENIX, zum anderen resultierten Schwierigkeiten aus der Integration der verschiedenen Plattformen miteinander. Insbesondere diese Integrationsprobleme verzögerten den geplanten Rollout um mehrere Wochen, da hierfür erst herstellerseitig Lösungen gefunden werden mussten. Insgesamt hat sich die Einführung der Technologie daher um ca. zwölf Wochen verzögert. Durch die Verzögerungen kam kein geplanter Pilottest mit einer geschlossenen Nutzergruppe zustande. Stattdessen wurden neue Laptops, die während der Rollout-Phase ausgegeben wurden, bereits mit der neuen Software bestückt. Die Mitarbeiter, die auf diese Weise mit den neuen Technologien ausgestattet wurden, wurden damit zwangsweise zu Pilotnutzern. Die Möglichkeiten zu testen waren dadurch eingeschränkt.

Die meisten Mitarbeiter nahmen die neuen Plattformen sehr positiv auf. Insbesondere im Verkauf freuten sich einige sehr darüber, dass sie nun endlich die Technologie, die sie verkaufen, auch selbst nutzen dürfen. In den Interviews beschrieb ein Verkäufer seine Freude als zweigeteilt, zum einen darüber, dass ihm und seinen Kollegen die eigene Technologie nicht mehr vorenthalten wird, und zum anderen über die Bereicherung für Verkaufsgespräche, weil es nun möglich ist aus erster Hand von den positiven Nutzeffekten der Technologie berichten zu können.

Das eine war Sell What You Use, das heißt, wirklich das zu benutzen und im Alltag zu erleben, nicht nur für mich, sondern auch für meine Kollegen, um dann mit der Begeisterung dessen was möglich ist und wie einfach manchmal Kommunikation sein kann auch zum Kunden tragen zu können. (Jens)

Also das Vereinfachen meiner Arbeit, der eine Punkt und das andere natürlich den Kollegen zu zeigen, wie toll diese Funktionalitäten und diese Arbeitsweisen ist, damit sie es ihren Kunden mit demselben Herzblut verkaufen können. (Jens)

... es macht eigentlich immer mehr Sinn, das was man verkauft, auch zu nutzen und das ist auf der einen Seite den Kunden gegenüber seriöse beziehungsweise man hat auch mehr Berührungen und kennt sich mit den Tools natürlich besser aus, die man selber nutzt. (Thomas)

Die neuen KuK-Plattformen wurden eingeführt, um die Restrukturierung der Organisation zu unterstützen und bis zu einem gewissen Grad überhaupt zu ermöglichen. Da durch die Restrukturierung jedoch auch ein großer Teil der Belegschaft entlassen werden musste, müssen die verbleibenden Mitarbeiter ein deutlich größeres Arbeitspensum bewältigen. Die Mitarbeiter haben hierdurch entsprechend wenig Freiraum, um sich mit den neuen Plattformen auseinanderzusetzen.

... wenn da Dokumente dran sind, für die ich eine Stunde oder mehr brauche, ich kann meine Arbeit nicht eine Stunde liegen lassen. Weiß ja jetzt schon nicht wo der Kopf steht. (Andreas)

Aber wie gesagt, das war nur so zwei, drei Minuten mal so: „Ach, das gibt es auch“ und ich habe es mir ... ich habe mir eben noch mal die App für das iPad geladen. Also das sind die Dinge, die ... die einfach dann auch hinzukommen und die ich dann auch nutzen werde. (Mark)

Das, im Moment steht für mich Kunden und Auftragsbearbeitung im Vordergrund und da kann ich mich nicht irgendwie drei Wochen mit irgendwelchen anderen Dingen beschäftigen. Das ist halt nebenbei und nebenbei ist halt immer so eine Sache, wenn es gerade mal passt. (Thorsten)

Entsprechend wurden die Schulungsmaßnahmen von der Belegschaft überwiegend als positiv wahrgenommen. Die Mitarbeiter freuen sich zum einen über die Wertschätzung, dass sie es beigebracht bekommen, und zum anderen auch darüber, dass sie die neue Technologie kennenlernen können, ohne sich ausschließlich selbst mit der Technologie über eine Bedienungsanleitung auseinanderzusetzen zu müssen. Jedoch schienen durch das Arbeitspensum der Restrukturierung nicht alle Mitarbeiter über das Schulungsangebot informiert zu sein und klagten, dass sie gerne mehr geschult worden wären.

... ich finde es einfach toll, wenn man das nicht einfach nur so hingeschmissen bekommt, sondern eine Einführung erleichtert einem das Leben da. (Sven)

Ach, zum Beispiel das WebEx, ja. Da wusste ich mich selbst ... ich wusste gar nicht, dass es das gibt, ja und auf einmal habe ich eine Einladung da bekommen und siehe da, huch, sowas haben wir, ja und da kann man ja auch ein Video übertragen im Gegensatz zum MeetingPlace, ja. Wissen Sie, das sind alles so Informationen, die muss man sich hier erarbeiten. Ich finde es schöner, wenn man die einfach in einem kleinen Paket oder irgendwie in einer Websession mal kurz gezeigt bekommt. Dann geht nicht so viel Zeit verloren. (Sven)

Ich weiß aber, dass viele ... oder das höre jetzt wiederum tatsächlich ich so im ... im Kollegenkreis, dass die sagen: „Jetzt muss ich das da alles auch noch und keiner erklärt einem wie es geht.“ Also wo ich das Gefühl habe, dass wirklich sich Kollegen wünschen würden, dass man auch mal noch so eine ... wirklich so eine Einführung kriegen würde oder keine Ahnung. Also dass man ... vorausgesetzt wird, dass man mit so einer Beschreibung einfach zurechtkommt. (Kerstin)

Befragt nach der Kommunikation über das Projekt zeigte sich bei den Interviewpartnern ein ähnlich zweigeteiltes Bild. Die eine Hälfte war der Meinung, dass bisher noch für keinen Rollout innerhalb PHOENIX so viel kommuniziert worden ist, und freuten sich sehr darüber, dass sie als Mitarbeiter durch die Kommunikation über das Projekt damit Teil des Prozesses wurden. In vorangegangenen Projekten sei meist ein Gefühl der Ungewissheit über das, was sie erwarten würde, aufgekommen, was durch die versandten Informationen vermieden wurde. Die andere Hälfte der Interviewpartner fühlte sich an vorangegangene Rollouts erinnert. Ihnen fehlten Informationen zum Projektstand und über das, was auf sie zukommt.

... die [Leitung des UXT] schickt E-Mails rum mit den neusten Informationen und die Zeitsprünge sind eigentlich sehr gut durch die Schritte beschrieben hier. Finde ich jedenfalls, ja. Also das ... das ... das der Endanwender sich wirklich mit dem Prozess auseinandersetzen kann. (Oliver)

Mehr Kommunikation. Also ich sage jetzt mal gerade jetzt so von ... von der [Leitung des UXT] ihrer Seite aus, einfach mehr Kommunikation zum Status, wie sieht es aus, die ... die Beschreibungen schon mal. (Kerstin)

Also ich bekomme von unseren zuständigen Personen natürlich regelmäßig Newsletter mit allen möglichen Informationen, aber wenn mir die Arbeit bis hier steht, wann soll ich dann die Zeit finden, Dokumente zu wälzen? Eine kurze Einführung in das eine oder andere wäre auch nicht schlecht. Kurz. (Andreas)

Das Rollout kann auf jeden Fall optimiert werden. Erst die Kollegen informieren, was da auf sie zukommt, sie von den Vorteilen dann überzeugen, zeitgleich mit dem Hardwarerollout, mit dem Softwarerollout und nicht hinterher kleckerweise. (Andreas)

In der Fläche ins Feld noch nicht, weil wir sind gerade vor zwei Wochen überhaupt mal informiert worden, was SharePoint bei uns denn überhaupt realisiert ist und was sein soll. (Jens)

Ich habe sowohl vor sechs Wochen die Ankündigung mitgekriegt und natürlich wurde auf den letzten vier O-Webmeetings von [der Geschäftsführung] klar diese Message verbreitet, dass diese Plattform jetzt ausgerollt wird und dass es jetzt in den ... in den Rollout des Feldes geht und ich hatte auch [die Leitung des UXT] gebeten, in unserem letzten Teammeeting vor anderthalb Wochen, zu uns zu kommen und mal zu sagen, was bedeutet das eigentlich für uns in unserem Team, was steckt da alles drin, auch das Thema wie nutzen wir eigentlich die SharePoint Plattform optimal, haben wir bei diesem Gespräch intensiv diskutiert. (Jens)

Ja, ja, das habe ich mitbekommen. Also das auf jeden Fall ... das auf jeden Fall, ist auch regelmäßig kommuniziert worden. (Mark)

... dann wurde das den Mitarbeitern jetzt mehrmals in den Newslettern irgendwie kommuniziert und auf der Mitarbeiterveranstaltung im Dezember wurde es groß kommuniziert, dass da was kommt, dass da was im Werden ist. (Thorsten)

Die Kommunikation war eigentlich sehr gut. Wir hatten ja auch mit der [Leitung des UXT], ich sage mal, einen Workshop gehabt und der ... der war eigentlich sehr gut. Das Ganze lief ja auch über WebEx, wo man halt eine ... ja, diese Demo live dann gesehen hat und wo ich eigentlich auch sehr positiv dann fand. (Thomas)

Aus organisatorischen Gründen haben bis zum Zeitpunkt der Interviews keine Schulungen für Microsoft SharePoint stattgefunden. In den Interviews zeigte sich, dass die Mitarbeiter mit SharePoint bisher die größten Probleme hatten. Die meisten Inter-

viewpartner hatten sich gar nicht erst mit den anfänglichen Nutzungshürden von SharePoint auseinandergesetzt. Ihnen fehlte der Zugang zur Software. Zum einen weil sie nicht wussten, wofür sie die Software nutzen sollten, und zum anderen weil sie nicht wussten, wie sie die Software nutzen sollten. Bildlich gesprochen fehlte ihnen jemand, der ihnen die Tür öffnete. Im Umkehrschluss deutet dieser Umstand auch darauf hin, dass die bisher durchgeführten Schulungen sehr gut aufgenommen wurden und den Nutzern den Umgang mit den neuen Plattformen erleichtert haben.

... aber es ist in der letzten Zeit relativ viel neu eingeführt worden und die Art der Einführung ist immer so eine Sache. Es ist jetzt da, es kann jetzt genutzt werden, ist die eine Variante oder dass man die Leute auch langsam ranführt. Mit einigen Dingen kann ich das nachvollziehen, SharePoint ist aber doch sehr mächtig und da hat ... habe ich auch eine gewisse Erwartungshaltung bei der Einführung. Das heißt, nicht nur hinstellen und sagen: „Nun macht mal!“, sondern da müssen auch gewisse Strukturen vorgegeben werden. Da reicht es aus meiner Sicht eben nicht, dass man sagt: „Ja, hier gibt es eine Community und hier gibt es einen Question and Answer oder so was“, sondern das muss eigentlich anders passieren. (Thorsten)

Nur mit Newsletter, darauf kann ich sowas ja nicht einführen, weil es ist schon sehr mächtig und ich hatte gerade letzte Woche dazu ein Thema, wo es um die Datenablage geht und da muss ich sagen das ... das kann nicht jedem Bereich einzeln überlassen werden, wie jetzt irgendwelche Daten abgelegt werden. Das muss strukturierte Vorgaben geben, ansonsten bin ich dann auch irgendwann wieder mit dem SharePoint Um ... Umstrukturieren unterwegs. (Thorsten)

... wenn jetzt jemand da grundsätzlich schon so Berührungsängste hat, der will es vielleicht einfach nur so ein bisschen persönlicher erklärt kriegen. (Kerstin)

Innerhalb der Organisationseinheiten arbeiten die Mitarbeiter teilweise in sehr unterschiedlichen Teamstrukturen. Während sie in der Hauptniederlassung überwiegend gemeinsam vor Ort arbeiten, arbeiten sie außerhalb des Hauptstandortes größtenteils in virtuellen Teams, bei denen die Mitglieder über Deutschland verteilt sitzen. Diese Mitarbeiter sind auf mediale Kommunikation angewiesen und haben sich in den Interviews ausschließlich positiv zur Initiative geäußert. Für die Arbeit in verteilten Teams treffen die neuen Plattformen genau den Bedarf und erleichtern den Mitgliedern die Arbeit. Kritik kam von dieser Seite vor allem an den teilweise sehr alten Laptops, auf denen die neue Software ausgeführt werden muss. Diese benötigen mehrere Minuten zum Booten und sind auch sonst sehr träge im Umgang. Am störendsten ist die fehlende Systemleistung jedoch in virtuellen Gesprächen und Meetings, da hierbei aufgrund der mangelnden Ressourcen die Verbindungsqualität leidet.

... das Lync, ich kann mir jetzt nicht mehr vorstellen, wie es ohne ging, ja? Weil ich es wahnsinnig geschickt finde, wenn ich sehe, was derjenige für einen Status hat. Ob das jetzt rot ist, dann denke ich mir, brauche ich jetzt nicht anrufen, ja? Also für mich ist das eine wahnsinnige Hilfe oder eine Unterstützung. (Kerstin)

Laptop aufmachen, wenn irgendwas Wichtiges war und du noch was erwartest hast und einwählen und VPN und geh weg, ja. Kriegst quasi ein Kind bis das Ding mal läuft. Also das ... für mich ist es eine große Erleichterung. (Kerstin)

... der entscheidende Punkt ist eigentlich wirklich die Geschwindigkeit, weil mit dem alten hatte ich wirklich schon Probleme da irgendwie mal was aufzurufen. Da hat ... wenn man einen Call gemacht hat, hat noch ein bisschen länger gedauert, bis er dann so weit war. (Sandra)

Für mich hat sich geändert, ich sage mal, dass ich ... dass ich jetzt mehrere Möglichkeiten habe mit den Kollegen zu kommunizieren. Also nicht bloß wie früher per Telefon, ja, ich habe jetzt noch die Möglichkeit über Microsoft Lync zu kommunizieren, [...] Also ich habe mehrere Möglichkeiten mit dem End User oder mit dem ... mit dem Kollegen in Kontakt zu treten, der, ich sage mal, vor Ort ein Problem hat. (Oliver)

... man kann ja auch sein ... sein Outlook eben mit abrufen, ja, kann sehen, welche Sachen stehen an, man kriegt ja auch die Sachen schon mal per Outlook mitgeteilt, man kann sich schon mal in der S-Bahn durch den Kopf gehen lassen, mit welchem Enduser trittst du zuerst in Kontakt oder vielleicht will der Chef was von dir. Also ich finde das iPhone als Kommunikationsmedium sehr gut, ja. (Oliver)

Ich denke schon, diese Erreichbarkeit ist, dadurch dass wir eben das E-Mail direkt auf dem iPhone ... ist günstiger als früher [...] Also das denke ich, ist schon ein Quantensprung. (Oliver)

Ich finde es super genial, dass wir eine vernünftige Plattform haben, dass wir ein modernes Medium ... Medium haben und dass wir hier eine wirklich tolle Lösung haben, mit der wir draußen am Markt agieren können und eine Plattform die mich bei der täglichen Arbeit unterstützt. (Jens)

Ja, ich nutze Video über Lync, aber ich besitze noch ... habe halt ein altes Notebook, noch kein neues und da ist es ziemlich ... die Übertragung ist schlecht, ja. Auch meine Videokamera ist nicht so der ... der neuste Renner, ja. (Sven)

Die Mitarbeiter, die in der Hauptniederlassung beschäftigt sind und größtenteils mit den Kollegen vor Ort zusammenarbeiten, fühlten nur einen geringen Mehrwert durch die neuen KuK-Plattformen. Kritik wurde hier vor allem in Bezug auf die Integration der SharePoint-Plattform und die damit zusammenhängenden Prozesse geäußert.

Ich kann mit dem iPhone und dem iTunes und so weiter noch nicht so viel anfangen im Arbeitsalltag. Lync auf dem Handy zu haben ist sehr nett, geht aber auch auf einem Android und ansonsten ... Ich weiß nicht, was da sonst noch so ausgerollt wurde. Lync hatte ich vorher auf meinem Desktop auch schon. Dieses Alcatel Instant Communicator benutze ich nicht wirklich und weitere Programme ... (Andreas)

Ich finde es gut von der Idee her. Aber die Umsetzung ist noch nicht bis ins kleinste geschehen. Es gibt also immer noch viele Informationen, die auf anderen Plattformen liegen und solange man die Informationen noch verstreut hat, ist es mit der gemeinsamen Arbeit halt nur im Ansatz umgesetzt. (Andreas)

Bei einigen Mitarbeitern verflog die anfängliche Euphorie, entstanden durch die Ankündigung der neuen Plattformen, durch die lange Wartezeit auf den Rollout wieder. Die Mitarbeiter fühlten sich teilweise an ihre Erfahrungen bei früheren Rollouts erinnert. Die neue Technologie wurde bereits mit den negativen Erfahrungen der Vergangenheit verknüpft und es kam das Gefühl auf, dass sich in den Strukturen und der Vorgehensweise doch nichts verändert hat.

Sie diskutieren schon wieder sehr lange darüber und wenn man weiß, was kommt und dann dauert es doch relativ lang, dann ist es schade. (Jens)

Da geht es so ein bisschen mit verloren. Ja, so die ... die Motivation, so dieses „Ey, toll, super, da kommt was, lasst uns loslegen“ und wenn dann nichts kommt, dann nimmt ... dann reißt das die ... die Mannschaft so runter: „Na ja, ob sie es dann nun wirklich so meinen, ob das dann wirklich kommt und ob das dann ... wie es kommt“. (Jens)

Das dominante Auftreten des Datenschutzbeauftragten hemmt einige Mitarbeiter sehr beim Umgang mit der neuen Plattform. Die ausgesprochenen Drohungen, den regelkonformen Umgang mit der Technologie persönlich zu kontrollieren, sorgen bei den Mitarbeitern teilweise insbesondere vor dem Hintergrund von Entlassungen in der Vergangenheit für Verunsicherung. Dies führt dann dazu, dass einige Mitarbeiter sich sehr wenig mit der ihnen anvertrauten Technologie auseinandersetzen.

Insbesondere das iPhone wird als ein persönliches Instrument wahrgenommen. Das Verbot der privaten Nutzung wird in diesem Zusammenhang von einigen Mitarbeitern als nicht mehr zeitgemäß empfunden. Viele Mitarbeiter nutzen auch privat ein Smartphone und möchten nicht zwei Smartphones bei sich tragen müssen. Die strikte Trennung in private und berufliche Nutzung wirkt für sie unnatürlich. Es herrscht zusätzlich Unsicherheit darüber, inwieweit die berufliche Nutzung des iPhones in der privaten Freizeit erwartet wird, ob beispielsweise von den Mitarbeitern verlangt wird, dass sie mit dem iPhone ihre Mails auch nach Feierabend oder am Wochenende lesen und eventuell auch beantworten. Gerade vor diesem Hintergrund herrscht Unverständnis über diese strikte Vorgabe.

Nein, kann ich nicht wirklich verstehen und nämlich dazu: Wenn jetzt dieses iPhone gekommen wäre, gleich mit einer Möglichkeit das Ding privat zu nutzen, dann hätte es vielleicht Sinn gemacht für jeden, ja. [...] Aber so verstehe ich es nicht. Selbst meine Azubis, ich bilde auch aus ... Meine Azubis, die bestimmt Technikfreaks sind, die finden das total geil, aber die würden dann gerne ... natürlich gerne nur mit dem Ding rumlaufen. [...] die nehmen das oftmals nicht mal mit. [...] Weil sie es privat nicht nutzen dürfen. [...] so lange das nicht gegeben ist, glaube ich einfach, ist es für viele ein Gimmick. [...] Wenn ich ja vorher mein privates auch für die Firma genutzt habe, dann wird es ja jetzt wohl auch gerade anders rum mal eine Weile gehen. (Kerstin)

Wenn man halt über das iPhone redet, ist eben die Frage, die private Nutzung. Die ist ja bis heute noch nicht, sage ich mal, erlaubt. [...] Es fällt halt ziemlich schwer die Trennung zwischen, was ich gesagt hatte, zwischen privat und geschäftlich ... Welche App darf ich denn eigentlich installieren? [...] ... diese Grenze zwischen privat und dienstliche Nutzung, das wird dann schon schwierig. Wie gesagt, man muss dann mit zwei Telefonen eventuell rumrennen. Genau, und die andere Sache ist, was ich auch jetzt gerade sagen wollte, in wie weit, darf ich es denn privat jetzt wirklich nutzen. [...] ... wenn man den Mitarbeitern diese ganzen Materialien oder Arbeitsmittel gibt, ist eben die Frage, wie weit er, der Mitarbeiter wirklich nach Feierabend das noch nutzen möchte. (Sandra)

... dass das nicht vernünftig geregelt ist, das ist natürlich auch ein Thema, was die Mitarbeiter auch plagt, ja [...] Also auf der einen Seite darf ich es nicht, auf der anderen Seite wird es aber getan. Ich sage mal so ein „Hm!“. Es wird von der Firma geduldet, es wird ja auch nichts aktiv gegen unternommen. Aber letztendlich verstößt man gegen Richtlinien und ich bin der Meinung, das muss nicht sein. Also um die Akzeptanz zu erhöhen und auch der Fairness der anderen Richtlinien gegenüber, weil wann soll ein Mitarbeiter denn entschieden, welche Richtlinie denn jetzt für ihn Richtlinie ist und welche eigentlich nur pro forma irgendwie auf dem Papier steht. Das wird schwierig. (Thorsten)

Wo hört das jetzt mit dem ... mit der Firma auf, also mit der geschäftliche Nutzung und wo fängt das private an? Irgendwo verschmelzt das Ganze ja auch immer so ein bisschen, wenn man gerade ... gerade, wenn man viel unterwegs ist. (Thomas)

Auf der anderen Seite führt das dominante Auftreten des Datenschutzbeauftragten jedoch dazu, dass sich die Mitarbeiter nicht durch etwaige Präsenzfunktionalitäten der neuen Plattformen überwacht und kontrolliert fühlen.

Nein, sowas habe ich hier noch nie gehört. (Sven)

Durch die Einführung der neuen Plattformen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, in verschiedenen Technologien die gleiche Funktionalität zu nutzen. Dies gilt insbesondere im internen Einsatz für den Bereich Onlinemeetings und Chat. Hier bieten die neuen Systeme Microsoft Lync, Cisco Jabber und Cisco WebEx einen stark überlappenden Funktionsumfang. Zusätzlich existiert für die Chatfunktionen noch das Altsystem Miranda. Diese Parallelität ist von der Geschäftsführung gewünscht. Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, mit den neuen Technologien experimentieren zu können und in unterschiedlichen Einsatzszenarien die für sie beste Lösung zu finden. In den Interviews äußerten die Befragten hierzu jedoch Unsicherheiten. Die Interviewpartner wünschten sich teilweise verbindliche Vorgaben, für welchen Zweck welche Plattform zu nutzen sei, und äußerten den Wunsch, die Wahlfreiheit insbesondere durch die schnelle Abschaltung von Altsystemen zu begrenzen. Sie waren zudem verunsichert, welches System für welches Szenario zu verwenden ist. Darüber hinaus erlebten sie noch größere Unsicherheiten durch die Wahlfreiheit ihrer Kollegen, da sie hierdurch nicht genau wissen, welchen Kollegen sie über welche Plattform am besten erreichen können.

... das Hauptproblem ist halt, dass wir jetzt bei [Phoenix] auch noch früher ein anderes Chattool hatten, das Miranda und die Frage ist jetzt halt, man müsste eigentlich früher oder später hart umschichten von dem einen zum anderen Tool. [...] Also ich meine, vielleicht chattet ... chattet der mich ja darüber an. Das ist natürlich ein bisschen ungünstig. Wo ich sage, da müsste man auch dann relativ schnell über eine ... klar, nach ... nach Ende der Pilotphase dann relativ schnell eine Lösung finden. (Sandra)

Ich denke, es ist zwar schön, wenn man mehrere Tools hat, aber welches nutze ich denn jetzt wofür? Für Lync muss jeder Lync haben, für Web ... für WebEx oder für MeetingPlace brauche ich nicht unbedingt Lync. Also ich muss ... ich muss nicht unbedingt einen Lync Account haben. (Sandra)

... die Vorteile deutlicher machen und die parallel existierenden Strukturen zurückfahren. Den Leuten, die parallel existierende Systeme betreiben, wirklich Druck machen, dieses Thema runterzufahren, vom Netz zu nehmen. Dann gibt es keine Alternative mehr, dann muss jeder das neue benutzen und dann sind wir auch alle über dieses neue miteinander vernetzt. (Andreas)

Man muss halt nur überlegen, wenn man jemanden einladen möchte, wen erreicht man über welches System, wer ist da. (Andreas)

Aber da wird nicht drüber diskutiert, alle Mitarbeiter sind auf demselben Stand und sollen und dürfen und wollen diese Tools auch nutzen. (Jens)

... so gesehen müsste man natürlich beides nutzen und Jabber wird es demnächst auch geben, dass man das ganze ohne VPN nutzen kann, also dass Jabber selber eine VPN aufbaut. So gesehen müsste man es dann parallel nutzen, das heißt, auf der einen Seite Lync, auf der anderen Seite Jabber. (Thomas)

Abschließend lässt kein einheitliches Fazit zum Einführungsprozess ziehen. Der Einführungsprozess wurde dominiert vom starken ökonomischen Druck der Restrukturierung auf der einen Seite und den anfänglichen technischen Herausforderungen auf der anderen Seite.

4.3 INTSERV

4.3.1 Unternehmensvorstellung

INTSERV ist einer der weltweit größten Sicherheitsdienstleister. INTSERV ist in über 50 Ländern aktiv und beschäftigt ca. 300.000 Mitarbeiter. Der Konzern wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Skandinavien gegründet und wuchs über die Zeit hauptsächlich durch internationale Zukäufe. In der deutschen Niederlassung sind ca. 20.000 Mitarbeiter beschäftigt, von denen ca. 90% vor Ort bei den jeweiligen Kunden lokalisiert sind. Von den ca. 2.000 in den Geschäftsstellen beschäftigten Mitarbeitern arbeiten nur etwa 350 Mitarbeiter in Führungspositionen, die übrigen arbeiten in Stabsstellen. Die Hierarchie bei INTSERV ist dementsprechend flach. Innerhalb der deutschen Landesniederlassung existieren nur drei Führungsebenen. Unter dem CEO der Landesniederlassung arbeiten die Geschäftsführer einer Region oder eines Segments und darunter Bereichsleiter.

Der Konzern operiert mit einer hybriden Organisationsstruktur. Vergleichbar mit anderen großen Konzernen ist INTSERV sowohl in Produktparten als auch regionalen Flächen organisiert. Die Organisation ist auf Ebene der Landesniederlassung geteilt in die angebotene Produkte, darunter sind die Produktparten aufgeteilt in neun Kundensegmente, und für die Kunden, die sich nicht in die Segmente gliedern lassen, in sieben regionale Flächen. Darüber hinaus wird diese Segmentierung durch die separate Betreuung von Key-Account-Kunden ergänzt. Als Key-Account-Kunden gelten bei INTSERV die großen Kunden, die deutschlandweit durch INTSERV betreut werden, und internationale Kunden, die aus dem Ausland Niederlassungen in Deutschland oder aus Deutschland Niederlassungen im Ausland betreiben, die durch INTSERV betreut werden. Diese drei Einheiten arbeiten mit einem gemeinsamen Backoffice, in dem unter anderem die Stabsstellen für IT, Controlling und HR lokalisiert sind.

Der Fokus des Konzerngeschäfts liegt auf der Erstellung von kundenindividuellen Lösungen. Seit einigen Jahren spezialisiert INTSERV das Geschäft im Bereich der Kundensegmente mit dem Ziel, ganzheitliche Branchenlösungen für beispielsweise die Segmente Hotellerie, Automobilindustrie oder Flughafensicherheit zu entwickeln. INTSERV setzt hierfür nicht nur auf erfahrene Mitarbeiter aus der Sicherheitsbranche, sondern beschäftigt auch Mitarbeiter mit Erfahrungen aus dem jeweiligen

Kundensegment, um sich bestmöglich auf seine Kunden einzustellen. Als Dienstleister im Bereich des Sicherheitsmarktes versucht INTSERV sich durch diesen Fokus den Herausforderungen des Marktes, einem hohen Wettbewerb und dem damit verbundenen Preiskampf, zu stellen.

Die globale Präsenz zu steigern, gehört zu INTSERVs strategischen Eckpfeilern. Die Konzernstrategie ist es, globaler Marktführer auf dem Markt der Sicherheitsdienstleistungen zu sein. Das globale Wachstum geschieht weniger organisch, sondern vornehmlich durch Zukäufe. Hinter jedem Zukauf steht die klare Prämisse, die Marktposition weiter auszubauen und in dem jeweiligen Land Marktführer zu werden. Je nach Land werden daher unterschiedlich viele Sicherheitsdienstleister aufgekauft. Jedoch agiert jede Landesniederlassung eigenständig nach der Devise „knowledge is global, business is local“.

Mit dem Fokus auf ganzheitliche und branchenspezifische Lösungen sieht die Konzernführung Wissensteilung als entscheidenden Wettbewerbsfaktor im hart umkämpften Markt der Sicherheitsdienstleistungen. Die Konzernführung betrachtet INTSERV hier nicht zuletzt auch aufgrund der Größe und der globalen Präsenz als Kompetenzführer im Bereich der Sicherheitsdienstleister.

4.3.2 Technologieumfeld

Die Mitarbeiter von INTSERV arbeiten in einem technologisch sehr heterogen aufgestellten Unternehmen. Üblicherweise wird die Hard- und Software von jeder Niederlassung separat gemanagt. In der deutschen Niederlassung wird die IT an zentraler Stelle gemanagt, dennoch findet sich ein sehr heterogener Stand in Bezug auf Hard- und Software. Einige Mitarbeiter sind mit Tablet-Computern ausgestattet, aber wie auch bei den Mobilfunkgeräten ist hier die Ausstattung sehr unterschiedlich.

International einheitlich ist die Nutzung von IBM Notes inklusive der Domino-Datenbanken. Darüber hinaus wird bei INTSERV in einer heterogenen auf Microsoft basierten Softwarelandschaft gearbeitet. Die Mitarbeiter nutzen für ihre tägliche Arbeit Microsoft Office in Verbindung mit der einfachen Dateiablage auf Netzlaufwerken und in Domino-Datenbanken. Es gibt zentral keine Vorgaben, wo und wie die Dokumentation geschehen und abgelegt werden soll. In der deutschen Niederlassung wird teilweise zwischen den Segmenten mit unterschiedlicher Softwareausstattung gearbeitet. Darüber hinaus existierten bis zur Einführung der IBM-Connections-Plattform keine globalen Datenbanken oder ein gemeinsames Intranet, aus dem über die Landesgrenzen hinweg Informationen geteilt werden konnten.

4.3.3 Unternehmenscharakterisierung

Als skandinavischer Konzern ist die Führung durch die Konzernzentrale weniger autoritär und eher zurückhaltend. Das bedeutet seitens der Konzernzentrale eine niedrige Machtdistanz, geringes Statusdenken sowie geringe Kontrolle und große Freiheiten für die Mitarbeiter.

Die Unternehmensleitung proklamiert eine starke Unternehmenskultur, welche sich auf die gemeinsamen Werte Verantwortung, Eigenverantwortung und Unternehmergeist stützt. INTSERVs Kultur kann als eine leistungsorientierte Kultur beschrieben werden, die neben kontinuierlicher Leistungsmessung auch auf das Motivationselement monetärer Anreizstrukturen setzt. Darüber hinaus ist auch der Wert der sozialen Verantwortung ein Element der Kultur und es existiert ein Verhaltenskodex für die Mitarbeiter.

Die Konzernwerte und ein klar definiertes Markenimage werden international einheitlich kommuniziert. Diese Unternehmenswerte sind in wenigen einfachen Schlagworten formuliert, die sich an verschiedenen Stellen im Unternehmen wiederfinden, unter anderem sind sie symbolisch im Unternehmenslogo verankert.

Als Dienstleister, der ein immaterielles Produkt anbietet, sind die von INTSERV vertriebenen Dienste wenig greifbar. Um die Werte dieser Immaterialität greifbarer zu gestalten, wurde ein token-basierter Werkzeugkoffer geschaffen. In diesem Koffer wird ein Satz an Tokens transportiert, mit dessen Hilfe die Kernelemente von INTSERVs Unternehmensphilosophie und Werte- und Kulturmodell kommuniziert werden. Hiermit wird der Versuch unternommen, eine gemeinsame Sprache zu finden und eine gemeinsame Vorgehens- und Verhaltensweise zu schaffen, um somit die Unternehmenskultur zu schärfen.

Eine klar definierte Geschäftsphilosophie und Unternehmenskultur sind zumindest auf Ebene der Geschäftsführung ein zentrales Element der Führungsstrategie. Mit dem Markenrelaunch im Jahr 2008 bezeichnet die Konzernführung INTSERV als Wissensführer seiner Branche. Darüber hinaus handelt jede Niederlassung jedoch nach der Policy „knowledge is global, business is local“. Dementsprechend ist jede Niederlassung in ihren Geschäftsentscheidungen unabhängig. Abseits der Vorgaben der Konzernzentrale wird die gelebte Kultur innerhalb der deutschen Niederlassung von verschiedenen Aspekten beeinflusst, die eine Diskrepanz zwischen gelebter und proklamierter Unternehmenskultur offenbaren.

Da das Wachstum durch internationale Zukäufe zentrales Element der internationalen Strategie ist, befindet sich INTSERV in einem Prozess der kontinuierlichen Entwicklung.

[INTSERV] ist ja nicht organisch gewachsen in Deutschland, sie kennen das vielleicht, vor 15 Jahren haben [INTSERV] sich hier eingekauft und haben so nach und nach was dazu gekauft und im Grunde genommen sind wir nicht ein Unternehmen, sondern wir sind in Deutschland 10-15 Unternehmen, die mehr oder minder nebeneinander her arbeiten. Zum Teil weil sie eine unterschiedliche Geschichte haben und die Leute immer noch anders geprägt sind, zum Teil weil es nicht den Druck gibt vom Management, zum Teil weil die interne Organisationslogik das gar nicht fördert oder fordert. Also, die einzelnen Organisationseinheiten, die es bei uns gibt [...], die werden ja letzten Endes nur in ihren Zahlen gemessen, machen die Gewinn oder nicht? So und ob die jetzt noch mehr Gewinn machen könnten zum Beispiel oder ob das Unternehmen insgesamt profitieren würde, wenn sie mit einer anderen Organisationseinheit zusammenarbeiten würden, das interessiert erst mal keinen. (Maria)

Die deutsche Niederlassung ist durch zahlreiche Zukäufe in relativ kurzer Zeit ziemlich schnell gewachsen, dabei indes nicht organisch, sondern sprunghaft, die internen Strukturen sind nicht entsprechend mitgewachsen. Nach der Übernahme eines Unternehmens wurde das Management der aufgekauften Firma üblicherweise in seiner Position belassen. Die übernommenen Mitarbeiter verrichten nach der Übernahme teilweise die gleiche Arbeit am selben Arbeitsplatz, jedoch in anderen Strukturen bei einem neuen Arbeitgeber. Jeder übernommene Mitarbeiter wird entsprechend noch lange Zeit nach der Übernahme durch die Unternehmenskultur seines vorherigen Arbeitgebers beeinflusst.

Des Weiteren wird das Unternehmen durch eine branchenspezifische Kultur geprägt. Zum einen ist der behutsame Umgang mit Informationen eine der Geschäftsgrundlagen eines Sicherheitsdienstleisters. Die Kommunikation ist daher nicht nur mit externen Partnern, sondern auch innerhalb der Unternehmung insbesondere im Umgang mit Kundendetails entsprechend vertraulich. Zum anderen setzt sich die Belegschaft in der Sicherheitsbranche vornehmlich aus Mitarbeitern zusammen, die in autoritär geführten Organisationen wie dem Militär oder der Polizei ausgebildet wurden. Daraus resultiert ein überdurchschnittlich gehorsames Verhalten, bei dem Arbeitsanweisungen wenig diskutiert werden.

Darüber hinaus fördern die Organisationsstruktur und die monetären Inzitivstrukturen den innerbetrieblichen Wettbewerb. Dies wiederum verhindert, dass Mitarbeiter offen mit ihren Kollegen über ihre Kunden und weitere Details ihrer Arbeit sprechen. In der Summe führt dies zu einem sehr heterogenen Mix unterschiedlich wahrgenommener Subkulturen innerhalb von INTSERV, bei dem sich noch keine übergeordnete gemeinsame Kultur ausbilden konnte.

4.3.4 Technologieeinführung und die damit verbundene Strategie

Der Einführungsentscheidung vorausgegangen war die Beobachtung, dass in verschiedenen Ländern der Umsatz von Managern benachbarter Regionen teilweise stark unterschiedlich ausfiel. Da sich diese Unterschiede nicht durch regionale Eigenarten, die Größe der Region oder die Anzahl der Mitarbeiter erklären ließen, wurden sie tiefergehend analysiert. Die Leiterin der internen Kommunikation führte Interviews mit den betreffenden Managern und fand dabei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Marktbearbeitung. Die erfolgreichen Manager waren sehr viel häufiger beim Kunden und hatten sehr viel mehr Kontakt mit potenziellen Kunden und den eigenen Mitarbeitern, die weniger erfolgreichen hatten dies entsprechend weniger und saßen vergleichsweise mehr am Schreibtisch. Die weniger erfolgreichen klagten darüber zu wenig Zeit für Kundenbesuche zu haben, da zu viel Bürokratie zu erledigen sei und die korrekte Erstellung von Angeboten und ähnlichen Dokumenten sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.

Bei der Auswertung dieser Analyse entstand auf gemeinsame Initiative von CEO, CIO und der Leiterin der internen Kommunikation der Entschluss zur Einführung einer Business Social Media Suite, um globales Wissensmanagement zu ermöglichen. Die Manager sollten die Möglichkeit bekommen, sich stärker miteinander vernetzen zu können, um sich dadurch gegenseitig unterstützen und schneller Informationen und Ansprechpartner finden zu können. Da bereits das IBM-Produkt Notes im Einsatz war, fiel die Entscheidung auf die Social Media Suite IBM Connections.

Nicht zuletzt weil der CEO der Unternehmung großes Interesse am Erfolg des Projekts hatte, bekam die Einführung einen zentralen Stellenwert innerhalb der Konzernstrategie. Mit Hilfe der neuen Software sollte die Position des Unternehmens als Wissensführer der Branche weiter ausgebaut werden. Das übergeordnete Ziel war es, international über die Landesniederlassungen hinweg Wissensmanagement zu betreiben. Auf der Plattform sollten Best Practices und nationales Expertenwissen geteilt und Experten gefunden werden. Darüber hinaus sollten die Koordinationskosten und der Aufwand für die Angebotserstellung reduziert werden. Claim der Einführung wurde der Ausspruch des CEO: „Wenn INTSERV wüsste, was INTSERV bereits weiß“.

Dieses Softwareeinführungsprojekt war für INTSERV das erste, welches zentral über alle Niederlassungen koordiniert wurde. Ein Teilziel des Projekts war es, durch die Einführung zur Identitätsstiftung für das international sehr heterogen aufgestellte Unternehmen beizutragen. Die dem Projekt vorausgegangene internationale Befragung der Manager zeigte, dass sich diese als Teil einer weltweit agierenden Organisation fühlen

wollen. Sie sind neugierig über Lösungen und Entwicklungen aus anderen Ländern und sie möchten Zeit bei der Bürokratie sparen, um mehr Zeit vor Ort beim Kunden verbringen zu können.

4.3.5 Der Einführungsprozess

Die Einführung der IBM-Connections-Plattform war das erste zentral geführte internationale IT-Projekt bei INTSERV. Die Projektleitung konnte daher an keine bestehenden Erfahrungen anknüpfen oder aus vorangegangenen Projekten lernen. Dennoch kann das gewählte Vorgehensmodell als ein gut geplantes lehrbuchmäßiges Modell bezeichnet werden.

Nachdem der Entschluss zur Einführung einer Business Social Media Suite getroffen war, hat das Projektteam vor dem Rollout weltweit knapp 200 Mitarbeiter nach ihren Bedürfnissen und Erwartungen zu einer globalen Kooperationsplattform befragt. Das Ziel war ein nutzergetriebenes Einführungsmodell, bei dem den potenziellen Nutzern genau die Funktionalität zur Verfügung gestellt wird, die sie auch benötigen.

In Interviews wurden die Mitarbeiter befragt, wie sie mit einer Kooperationsplattform arbeiten wollen, was sie für Ergebnisse im Umgang mit der Plattform erwarten, welche Informationen sie lesen wollen, welche Funktionalität sie benötigen und was für eine Benutzeroberfläche sie sich wünschen. Die Befragung zeigte, dass die Mitarbeiter vor allen Dingen eine gut funktionierende Suchfunktionalität nachfragten. An zweiter Stelle stand das Auffinden von Kundeninformationen und Ansprechpartnern innerhalb der Unternehmung. Der Umfang und die Detaillierung der Analyse sollten sicherstellen, dass bei der Umsetzung nicht zu sehr einzelne Schlüsselländer fokussiert werden.

In einer vorangegangenen Serie an Interviews mit Managern aus zehn Schlüsselländern zeigte sich die grundlegende Notwendigkeit, die Wissensbasis des Unternehmens dadurch zu vergrößern, dass intern mehr und effizienter kommuniziert wird. Die Leiterin der internen Kommunikation erinnerte die Situation vor der Projekterlaubnis mit folgenden Worten: „Als wir die Projekterlaubnis von der Geschäftsleitung bekamen, fühlten wir uns sehr wohl vorbereitet, wir wussten, was wir erreichen wollten, wir sahen aber auch, dass wir das Projekt tiefer in der Unternehmung verankern mussten, wir wollten genau wissen, was die Mitarbeiter wollten, und das wollten wir von ihnen persönlich erfragen“.

Die Gruppe der Befragten bestand aus den Leitern der Landesniederlassungen und der nächsten Managementebene. Zusätzlich wurden die wichtigsten Experten der Niederlassungen beteiligt. Im April 2009 begann die Analyse in zwei Schritten. Im ersten Schritt

wurden telefonisch und persönlich 197 Manager aus 26 Ländern interviewt. Die Zusammensetzung der Interviewgruppe war sehr bewusst gewählt: Rund 45% von ihnen waren englische Muttersprachler, das Durchschnittsalter lag bei ca. 40 Jahren, etwa 90% von ihnen waren männlich, jedes Mitglied der Zielgruppe leitete durchschnittlich 200 Mitarbeiter und alle von ihnen hatten Zugang zu Internet, E-Mail-Konto und Handy. Im zweiten Schritt wurden in einem größeren Umfang die Mitarbeiter per E-Mail befragt. Hierfür wurden 1.431 Mitarbeiter in 39 Ländern angeschrieben, von denen 51% geantwortet haben. Von den angeschriebenen Mitarbeitern arbeiten 73% als Manager und der Rest in Stabsstellen. Mit der E-Mail-Umfrage sollten die in den Interviews identifizierten Anforderungen (zum Beispiel Schlüsselbereiche der Interessen, die Komplexität der Suchenfunktionen) hinterfragt und validiert werden.

Die Aufgabe der Leiterin der internen Kommunikation ist es, international Best Practices zu sammeln, aufzuschreiben, redaktionell aufzubereiten und über die Hauszeitschrift den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus bringt sie Mitarbeiter für die gemeinsame Projektbearbeitung miteinander in Verbindung und identifiziert international Experten. Sie hatte entsprechend vor Projektstart bereits einen guten Überblick über die Unternehmung und die vorhandenen Kommunikations- und Informationsbedürfnisse der Manager. Die Ergebnisse der Analyse waren daher für sie wenig überraschend. Wäre es bei der Befragung ausschließlich um die Anforderungen für die neue Plattform gegangen, hätte der Umfang deutlich kleiner ausfallen können. Die Untersuchung und die Befragung hatten jedoch mehrere Zwecke. Die Ergebnisse waren zum einen Grundlage für die Ausschreibung an die Hersteller und die Implementierung. Die Interviews bildeten gleichzeitig den Startschuss innerhalb der Unternehmung. Die Geschäftsleitung äußerte hierzu: „Die umfangreiche Befragung gab uns ein solides Wissen über die Nutzeranforderungen, diente aber auch als Promotion für die Plattform“. Durch die Interviews war ein großer Teil der Manager bereits vor der Implementierung über das Vorhaben informiert und wusste, dass sich im Bereich Kommunikation etwas bewegte und dass sie in Zukunft etwas Neues erwarten wird. Darüber hinaus wurden die Manager durch die Befragung zu einem Teil des Projekts und hatten von Anfang an das Gefühl, integriert zu sein. Die Manager erwartete keine anonyme Software, sondern eine Plattform mit genau der Funktionalität und mit den Inhalten, die sie in den Interviews nachgefragt hatten.

Als letzter Schritt vor dem Rollout wurden im April und August 2010 zwei Pilottests mit 100 Freiwilligen durchgeführt. Diese Pilottests wurden mit nur mit wenigen Schlüsselländern unternommen. Die Auswahl der Pilottester erfolgte nach ihrer Expertise, wobei versucht wurde Gruppen von Testern zu finden, damit diese gemeinsam auf der Plattform arbeiten können. Hierfür wurde beispielsweise angestrebt die Mitarbeiter aus-

gewählter Kompetenzzentren für einen Pilottest zu gewinnen. Ziel war es, durch eine geschickte Auswahl der Pilottester bereits vor dem Rollout der Plattform Inhalte zu sammeln, die für viele Mitarbeiter interessant sind. Für die Pilottester gab es wie auch für alle anderen späteren Nutzer keine weiteren Benutzungsvorgaben außer einer Kategorisierung der Inhalte in die drei Kategorien: Inhalt, der geteilt werden darf, Inhalt, der mit Vorsicht geteilt werden darf, und Inhalt, der nicht geteilt werden darf.

Ziel der Pilottests war zum einen natürlich der Funktionstest der Plattform. Zum anderen ging es darum, Nutzerfeedback für Plattformverbesserungen zu sammeln. Dies war insbesondere das Ziel des zweiten Piloten, für den viele Änderungswünsche aus dem ersten Piloten in die Implementierung der Plattform geflossen sind.

Im September 2010 wurde in einer ersten Phase die Software von der obersten bis zur mittleren Managementebene ausgerollt. Diese Phase umfasste auch den Rollout an die administrativen Stabsstellen. International wurden in der ersten Phase 5.000 Zugangsdaten ausgegeben, davon 500 in Deutschland. Während des Rollout-Prozesses ging das Projektteam auf eine internationale Trainings- und Motivationstour, um die Plattform zu bewerben und die Mitarbeiter im Umgang mit ihr zu schulen. Das Projektteam setzte für die Einführung auf das Key-User-Konzept. Die Projektleitung hat sich hierfür zum Ziel gesetzt, ausgewählte Key User in Einzelschulungen persönlich im Umgang mit der Plattform zu schulen.

Als Motivation für die Nutzung der Plattform setzte das Projektteam neben dem Key-User-Konzept vor allem auf die persönliche Ansprache auf seinen internationalen Reisen, auf Schulungen und auf Werbeschreiben. Auf weitere Anreize zur Belohnung der Plattformnutzung wurde bewusst verzichtet. Die Projektleitung war durch die Ergebnisse der Interviews sehr überzeugt davon, dass die Mitarbeiter genau die Funktionalität und Inhalte geboten bekommen, die sie nachgefragt haben. Die Nutzer sollten sich in einem ersten Schritt erst einmal mit der Plattform auseinandersetzen und vertraut machen. Der CEO, als größter Sponsor des Projekts, bemüht sich bei der Plattformnutzung mit gutem Vorbild voranzugehen. Er verschickt hierüber seine Unternehmensmeldungen und Updates per Statusmeldung. Seine Informationen über die nächste regelmäßig stattfindende internationale Managerkonferenz stellte er ausschließlich auf der Plattform bereit. Zusätzlich wies er an, nur die Manager zu der Konferenz einzuladen, die bereits auf der Plattform registriert waren.

Die Projektleitung sieht das Einführungsprojekt bisher als sehr erfolgreich an. Ihre Einschätzung belegt die Leitung mit den bis dato ausgewerteten Zugriffszahlen und dem bisherigen Feedback der Nutzer. Insgesamt äußerten demzufolge die Nutzer wenige

Beschwerden über die Plattform; wenn dann sei es hauptsächlich Feedback über technische Probleme mit diesem oder jenem Browser oder Ähnliches. Beschwerden über Inhalte oder andere Nutzungsaspekte habe es bisher nicht gegeben.

Als ein erstes Etappenziel bei der Nutzermotivation hatte sich das Projektteam das Ausfüllen der Nutzerprofile durch die Nutzer gesetzt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren bereits viele ausgefüllt und damit das erste Ziel fast erreicht. Das Projektteam war während der Untersuchung dabei gemeinsam mit einem externen Partner ein Berichtswerkzeug zu entwickeln. Die bisherigen Auswertungen der Projektleitung beruhen auf der einfachen Auswertung von Logfiles. Detailliertere Nutzungsstatistiken lagen der Projektleitung bis zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht vor.

In einem ersten Fazit sieht die Projektleitung zwei Erfolgsfaktoren für die Einführung einer Business Social Media Suite. Essenziell sei der Einsatz der Geschäftsführung. Dies gelte sowohl für die Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts als auch für die spätere Nutzung. Genauso wichtig sei es indes, dass der Rest der Organisation ebenso das Projekt unterstützt. Hierfür sei die intensive Befragung der Nutzer das wichtigste Element gewesen, um zu erfragen, was die Mitarbeiter erwarten, und um die Mitarbeiter mitzunehmen und darauf vorzubereiten, was sie erwartet. Die größte Herausforderung, die Nutzung der Plattform zu intensivieren, sei zurzeit die Überwindung von Sprachbarrieren bei den Nutzern. Denn auch wenn sich Nutzer in landesspezifischen Communitys in ihrer Landessprache austauschen dürfen, besteht die Erwartung an alle Nutzer, dass die Kommunikation in den internationalen Communitys auf Englisch stattfindet.

4.3.6 Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter und Beschreibung der Nutzung

Trotz des wohlüberlegten Einführungsprozesses, der umfangreichen Befragung der potenziellen Nutzer und der umfangreichen Berücksichtigung von Feedback ist die Nutzung der Plattform durch die Mitarbeiter der deutschen Niederlassung sehr zurückhaltend. In den Interviews berichteten sie von einer Diskrepanz zwischen der erwarteten Nutzung der Plattform und dem Unternehmensalltag bei INTSERV. Wie bereits in der Unternehmensvorstellung beschrieben, wird die gelebte Kultur der deutschen Niederlassung von verschiedenen Aspekten geprägt, die mit den Vorgaben der Konzernzentrale insbesondere zu der erwarteten Nutzung der neuen Plattform teilweise in Widerspruch stehen. Darüber hinaus finden die Mitarbeiter nur wenige Anknüpfungspunkte, um die Plattform in ihren Arbeitsalltag integrieren zu können.

Keine Diskussionskultur in der deutschen Niederlassung

Die Kommunikation innerhalb der deutschen Niederlassung ist gerade in Bezug auf Datenschutz und Geheimschutz durch eine für die Sicherheitsindustrie branchentypische Zurückhaltung gekennzeichnet. Ein unvorsichtiger Austausch von kundenspezifischen Informationen führt potenziell zu Sicherheitslücken und Missbrauch. Daher sind sich die potenziellen Nutzer der Plattform nicht sicher, welche Informationen sie nun teilen dürfen und welche besser nicht. Die Nutzungsvorgabe, die jeder Nutzer vor der ersten Nutzung unterschreiben musste, sah zwar die grobe Dreiteilung in Informationen, die geteilt, mit Vorsicht geteilt und gar nicht geteilt werden dürfen, vor. Welche Informationen in welche Kategorie fallen, war jedoch nicht weiter spezifiziert.

Ein weiteres den Unternehmensalltag prägendes Element ist der Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter. Viele von INTSERVs Mitarbeitern, insbesondere auf Führungsebene, sind in autoritär geführten Organisationen wie dem Militär und der Polizei ausgebildet worden. Diese Ausbildung prägt ihr Handeln teilweise noch heute. Kennzeichnend für diese Art der Organisation ist ein im Vergleich zu anderen Organisationen überdurchschnittlich gehorsames Verhalten, bei dem Arbeitsanweisungen wenig in Frage gestellt und diskutiert werden.

Durch die Mischung aus den bereits oben beschriebenen heterogenen Subkulturen aufgrund von Firmenaufkäufen, autoritär geprägten Mitarbeitern und branchentypischer Verschwiegenheit konnte sich bisher keine Diskussionskultur entwickeln. Dadurch gibt es eine Diskrepanz zwischen der erwarteten Nutzung der Plattform und der gelebten Unternehmenskultur innerhalb der deutschen Niederlassung.

... viele Manager-Kollegen, die hier in Führungsfunktionen arbeiten, die kommen aus der Polizei, Bundeswehr, NVA, Grenzschutz und ... und die Leute, die wirklich das entscheidende Sagen hier im Laden haben, die sind - ich sag jetzt mal - 45-55 so oder 45-60 und die sind ein bisschen anders sozialisiert. Die haben[...]erst mal auf Grund ihrer beruflichen Erfahrungen ... wenn man bei der Armee oder Polizei arbeitet ... ich kenn das ja auch aus dem Wehrdienst ... das gibt es Befehl und Gehorsam. So, da wird nicht lange diskutiert. Ich glaube schon, dass viele das sehr geprägt hat. Und es gibt so ein bisschen die Vorstellung es muss nicht jeder alles wissen, gerade in einem Sicherheitsunternehmen, ist ja sowieso heikel. Das hab ich [...]erlebt, wenn ich einfach nur Dinge wissen wollte um sie zu verstehen, um zu wissen was für eine Gefahr könnte uns da drohen unter Kommunikationsgesichtspunkten und ich rede mit einem Kollegen und der sagt in jedem zweiten Satz „ist aber nicht für die Öffentlichkeit, ist aber nicht für die Öffentlichkeit“ ... ja, also da gibt es so eine Grundangst einfach wenn man Sicherheit macht ... Geschäftsgeheimnisse ... der Kunde läuft uns weg und so ... ist ja auch legitim. Aber so diese ... auch so ein bisschen so ein machistisches Grundverhalten „ich bestimme, ich sage, wo es lang geht, ich Chef du Turnschuh“, das steckt da drin und das zeigt sich dann auch in solchen Ansagen „Ich möchte mich eigentlich im Detail auch nicht damit beschäftigen, ich Geschäftsführer, aber es gibt ja so ein bisschen Druck vom Vorstand. Das hab ich schon wahrgenommen, jetzt mach mal.“ Hat nicht jede so gesagt, aber „stell das zumindest mal ein, mach das mal so. Ja, natürlich gibt es dafür jetzt nicht richtig Zeit, so guckst Du mal wo Du eine Lücke hast“ so ungefähr, aber das ist so eine Form von erzwungener Freiwilligkeit. Und vor allen Dingen was dabei das Problem ist, ohne Überzeugungsarbeit zu leisten. Also es ist dann nicht so gewesen, dass der Geschäftsführer den nachgeordneten Ebenen erklärt hat warum er das tun soll, was er selber davon

hat, wieso das wichtig ist. Sondern es ist eher so „hat man mir jetzt auch so durchgegeben“. Also das hab ich mehrmals bei Geschäftsführern erlebt, so ein bisschen die Einstellung „Ist hier auf meinem Schreibtisch rein geflattert, ich gib es mal weiter, hier, ich kann auch nichts dafür, mach mal“. (Maria)

In den Interviews fanden sich an verschiedenen Stellen weitere Belege dafür, dass Diskussion kein Bestandteil des Unternehmensalltags ist.

Nein, ich denk es ... in ... zu einem großen Anteil liegt das erst mal an der Firmenkultur ... an der Firmenkultur des „Lass uns das mal offen diskutieren“. Also wenn Sie keine Kultur haben, wo wirklich offen diskutiert wird und wo man einen Rahmen steckt und in dem Rahmen wird dann tatsächlich auch Pro und Kontra diskutiert und dann gibt es auch möglicherweise eine Entscheidung in die oder die Variante ... wenn Sie das nicht haben, dann brauchen Sie das auch nicht in einem ... in einem Chatroom probieren. (Rainer)

Darüber hinaus existiert bei den Mitarbeitern eine gefühlte Distanz zwischen den Landeskulturen der skandinavischen Führung und der deutschen Niederlassung. Die Mitarbeiter erleben die deutsche Kultur im Vergleich zur skandinavischen als generell reservierter gegenüber der Diskussion und der Teilung von Ideen vor einem größeren Publikum. In den Interviews wurde dies insbesondere in Bezug auf die branchentypische Zurückhaltung bei der Wissensteilung beschrieben. Deutsche scheinen anders über ihre Arbeit zu sprechen als Skandinavier.

... tun wir uns in Deutschland da relativ ... also wir [INTSERV] Deutschland relativ schwer und das dann auch noch aufzuschreiben und dem anderen rüberzuschicken, ist dann glaube ich nochmal ... eine Hemmschwelle (Rainer)

Das Teilen von Wissen birgt Nachteile

Die Mitarbeiter sind in Hinsicht auf Datenschutz und Geheimschutz unsicher, welche Informationen sie teilen dürfen. Sie fühlen teilweise einen Widerspruch zwischen den von Vorgesetzten und Kollegen an sie herangetragenen Erwartungen und den von ihnen unterzeichneten Nutzungsvorgaben. Sie fürchten bei Verstoß negative Konsequenzen und sehen teilweise von vornherein von einer aktiven Nutzung ab.

Keine Zahlen drin, keine Kundendaten, keine ... und so weiter. Die im Grunde genommen, wenn ich jetzt das eng betrachte und sage, ich lese mir die Nutzungsbedingungen durch, da steht drin: Keine detaillierten Kundeninformationen. Dann darf ich da auch keine Excelliste über Kundeninformationen reinstellen ... oder über Prozesse oder Ergebnis und wenn Sie im Controlling sitzen haben Sie immer irgendwo das Ergebnis unten drunter. So, dementsprechend hätte ich eigentlich diese Dateien da gar nicht reinstellen dürfen. So, die [Skandinavier] sind da vollständig entspannt und sagen: „Jetzt macht euch mal locker, das machen wir jetzt so“. Deswegen haben wir auch unter den ... den Controllern einfach Menschen gehabt, die gesagt haben: „Das mache ich nicht!“, „Mach ich nicht!“, „Will ich nicht!“, „Verstehe ich nicht!“ und am Schluss steht da unten nämlich: „Sie haften bei Verstoß ...“. So, will ich nicht, also gehe ich da nicht rein. So, und deswegen haben wir dann gesagt, okay, jeder der das nicht will, kriegt seine Daten vollständig in Lotus Notes und für alle anderen trotzdem, weil es das Tool der Zukunft ist, weil der Konzern das will und ... auch dort. (Rainer)

Die Organisationsstruktur sieht vor, dass jeder Manager sein Gebiet selbstständig bearbeitet und sein Erfolg ausschließlich am Umsatz gemessen wird. Die Manager arbeiten dadurch unabhängig voneinander und stehen im gegenseitigen Wettbewerb. Kundeninformationen werden damit für den einzelnen Manager zu einem wertvollen Gut, dessen Besitz dem Einzelnen eine Art Machtgefühl verleiht. Die Weitergabe dieser Informationen kann potenzielle negative Konsequenzen haben, sowohl monetär als auch in Bezug auf Ansehen und Status. Dies macht die Plattform auf der einen Seite als Informationsquelle interessant, verhindert jedoch auf der anderen Seite, dass Informationen aktiv bereitgestellt werden.

[Unser CEO] versucht ja vehement zu sagen, die ... das ... das Haupt ... Qualität, die wir haben, ist das globale Wissen und wir müssen uns das von links und rechts holen ... und das ist ja auch richtig ... trotzdem ist auf der anderen Seite der Punkt, wenn ich das weiß, dann ist mein Job erst mal sicher ... so und, wenn der andere das dann drüben ... der Hamburger weiß was und der Münchener weiß das auch ... dann könnt das ja vielleicht trotzdem Auswirkungen auf den Hamburger Job haben. Dann denke ich mal, sind die Menschen allgemein schon sehr ... ja ...
(Rainer)

... eine Frage der ... der Kultur des Unternehmens: Wie viel will ich denn überhaupt als Vertriebsmann da rein tun? Wie viel von meinem Herrschaftswissen gebe ich denn preis, damit irgendwer anders das nutzen könnte und vielleicht ist er Morgen auch in meinem Territorium ...
(Rainer)

Wenig Integration der Plattform in den Arbeitsalltag

Viele Mitarbeiter fanden für die neue Plattform keine oder nur wenig Anknüpfungspunkte in ihrem Arbeitsalltag. Aus Pflichtgefühl loggten sie sich auf der Plattform ein und probierten sich etwas aus, legten vielleicht die eine oder andere Community an oder traten einer bestehenden Community bei. Für die meisten Mitarbeiter blieb es jedoch bei diesen ersten Versuchen. Sie fanden keinen Platz für die Plattform in ihrem Arbeitsalltag. Es fehlten ihnen teilweise Vorreiter, die ihnen zeigen, wie die Plattform genutzt werden könnte, welche Art von Inhalten geteilt werden könnten und welcher Nutzen sich für sie aus diesem Engagement ergeben könnte. Die Führung lebte die Nutzung nicht vor, die Mitarbeiter sind entsprechend unsicher. Weder wusste der Mitarbeiter, ob der Vorgesetzte mit den Informationen und der Art der Informationsdarstellung des Mitarbeiters einverstanden war, noch war dem Mitarbeiter klar, ob der Chef das generelle Engagement mit der Plattform unterstützt. Letzten Endes waren die Mitarbeiter dann auch in ihrer eigenen Nutzung zurückhaltender.

Ansonsten ist es nach meinem Gefühl eher chaotisch gewesen. Viele haben am Anfang das mal aus Pflichtbewusstsein ein bisschen genutzt, haben mal ihr Profil angelegt, meistens auch ohne Bild, keine Statusmeldungen, ein bis zwei Kontakte. Es werden bis heute sehr wild irgendwelche Communitys gegründet. Community ist so was wie ... wie soll man das beschreiben ... ist so eine Art Statussymbol und das ist eine Form von Aktivität „ich hab eine Community gegründet“ ganz toll, da passiert dann nichts. Und es gibt inzwischen mehr Communitys als Nutzer, aber das ist das was da hauptsächlich passiert. Es gibt einige wenige, die eben relativ viele Statusmeldungen schreiben. Ich glaube es gibt auch einige, relativ wenige, die das tatsächlich intensiv nutzen,

Dokumente hochladen oder Wikis ausfüllen aber insgesamt ist mein Eindruck, dass es da ... also das liegt nicht nur an den Vorgaben, es wird in der Masse kaum genutzt und die wichtigste Vorgabe wäre eigentlich gewesen, dass die Geschäftsführung vorlebt ... also die Manager ... das die es nutzen, dass es wichtig ist, dass es sinnvoll ist, das haben die nicht gemacht und dem entsprechend sind viele auch nicht nachgezogen. Später gab es dann noch mal Druck, dass tatsächlich dann doch bitte noch mal jeder über Ansage des Managements noch mal gucken soll, dass er ein Bild drin hat und das es aktuell ist und bla, bli, blub. Aber wenn man sich das anguckt unser Topmanagement, die nutzen es auch nicht. Es ist zum Teil eher so [lacht] das ich das für unseren [deutschen Geschäftsführer] gepflegt hab. Also, dass ich seine Zugangsdaten bekommen habe, das ist ja alles anonym, und ich dann in seinem Namen Beiträge geschrieben ... das ist ja auch okay, in der Unternehmenskommunikation ist man ja auch ... unter seinem Namen ... das ist ja in jedem Unternehmen so ... irgendwelche Artikel veröffentlicht „wie sollten die politischen Rahmenbedingungen für innere Sicherheit aussehen“ - das schreib ich dann oder ich redigier es und ein Berater hat es geschrieben. Das läuft dann unter seinem Namen, so ähnlich ist es dann [auf der Plattform]. Trotzdem könnte er selber mal eine Statusmeldung schreiben. Trotzdem könnte er da ja Vorgaben machen, er macht ja in allen Bereichen Vorgaben und sagt „ich will in die FAZ“ oder „ich will hier ein paar Anzeigen“ oder was auch immer. Genauso könnte er sagen „Mensch, ich hab jetzt nächste Woche drei Termine, mach mal einen Vorschlag wie wir für Konferenz A, B und C was dazu schreiben“. Kommt aber nicht, kam am Anfang mal in Ausnahmefällen. Kommt in der Regel aber nicht mehr. Das wäre eine wichtige Vorgabe gewesen, das Vorleben oder so eine Vorbildfunktion. Die gab es nicht, die hab ich vermisst und ich glaube das ist einer der Geburtsfehler. (Maria)

... also dieses grundsätzliche Problem der klassische Mitarbeiter der hier beschäftigt ist – ohne dem zu nahe zu treten – der hat eine andere Qualifikation, der hat eine andere Motivation, der hat einen anderen Arbeitsablauf, das passt irgendwie nicht so richtig zusammen. Die Idee dahinter - ich weiß nicht ob sie diese große Grafik mal gesehen haben mit dem Zitat „wenn [INTSERV] wüsste, was [INTSERV] alles weiß“ mit diesen weltweiten Links - so funktioniert das ja in der Realität nicht. Also wenn irgendwo ein Bereichsleiter sitzt, der zuständig ist für [Kunde A] und da jetzt den Empfang organisiert und hat noch zwei drei andere Objekte, dann steht der ja nicht morgens auf und fragt sich „Mensch, wie macht man denn jetzt die Zugangskontrollen in Uruguay?“ oder so, das ist jetzt nicht das aller dringendste Problem, was die Leute da haben. Für Produktentwicklung und Vertrieb ist es natürlich sinnvoll oder natürlich wäre es wichtig, dass die sich stärker vernetzen. Da gibt es ja auch einige, wie ÖPV, die das sehr aktiv sind und immer wieder schreiben, was sie machen. Aber so dieses Grundsatzproblem, das es gewisse Hürden gibt bei den klassischen Sicherheitsmitarbeitern wie Sprache und Computerkenntnis und Arbeitsabläufe ... das Grundproblem, dass gerade die Salesleute – sag ich noch mal – Geheimwissen abgeben müssten und gar kein Interesse haben so was zu teilen, das wird nicht verschwinden ... ob 5.000, 20.000 oder 2.000.000 Nutzer. (Maria)

Mitarbeiter spüren wenig Motivation zur Nutzung

Abseits der oben beschriebenen Herausforderungen scheint den Mitarbeitern teilweise die generelle Motivation zu fehlen, sich stärker mit ihrer eigenen Arbeit und damit auch mit der neuen Plattform auseinanderzusetzen. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Nutzung der Plattform nicht belohnt wird und den Mitarbeitern für die Nutzung zudem kein Freiraum im Arbeitsalltag geschaffen wurde.

... ein Motivationsproblem, also Motivation im Sinne von „ich bin nicht ganz zufrieden mit meiner Arbeit, es gibt schon andere Dinge, die mich nerven. Jetzt soll ich auch noch das machen.“ Da schalten dann - glaube ich - viele Arbeitnehmer ab. Das gibt es auch in anderen Bereichen. Wenn Arbeitnehmer nicht zufrieden sind, dass sie sich dann nicht voll engagieren. Und das ist eine der Dinge, die dann hinten runter fallen. Das ist so nice to have, viele können sich vielleicht sogar vorstellen, dass es ihnen was bringt, aber es fehlt der Antrieb, es fehlt die Belohnung. Vielleicht auch, weil sie denken ... wenn ... selbst wenn ich jetzt mehr dazu lerne oder mich weiter qualifiziere, ich hab trotzdem keine Aufstiegsmöglichkeiten. Ich arbeite im Segment Energie, da gibt es einen Geschäftsführer. Jetzt bin ich meinetwegen Bereichsleiter, ich bin jetzt in der zwei-

ten Managementebene. Könnte da jetzt noch ein bisschen mehr lernen. Der Geschäftsführer sitzt aber weiter auf dem Posten, der wird jetzt nicht verschwinden, nur weil ich jetzt anfangen mich [auf der Plattform] darüber weiter zu informieren. Natürlich könnte er sich denken, ich geh damit zur Konkurrenz oder so ... ja ... aber soweit ist es dann bei vielen vielleicht doch nicht, dass sie sagen das ist jetzt das Sprungbrett um ... um mich damit weiter zu qualifizieren. Also ich glaube das ist in erster Linie ein Motivationsproblem und ein Kompetenzproblem und nicht die Unsicherheit, was darf ich da einstellen und ist das jetzt sicherheitsrelevant. (Maria)

Trotz der oben beschriebenen Hürden gibt es einige Mitarbeiter, die die Plattform nutzen und aktiv Informationen für andere bereitstellen. Jedoch beklagen sich diese Mitarbeiter darüber, dass sie kein Feedback zu den von ihnen bereitgestellten Informationen erhalten.

Nein, ich finde es gut, aber es ist frustrierend, wenn keiner antwortet und man alleine ist. Das ist so, als würde ich ein Selbstgespräch führen. (Katharina)

Die meisten Mitarbeiter, die die Plattform verwenden, nutzen diese passiv zum Konsumieren von Informationen, stellen jedoch selbst nichts oder nur selten aktiv etwas ein.

Also ich habe angefangen für Diskussionen Sachen zur Verfügung zu stellen ... die Leute nutzen es, glaube ich, eher, nach meiner Erfahrung bei meinen Themen, um Informationen abzurufen, aber nicht sich auszutauschen. (Katharina)

Hohe Nutzungshemmschwellen

In den Interviews berichteten die Mitarbeiter von einigen generellen Nutzungshemmschwellen im Umgang mit der neuen Plattform. Zum einen äußern sich diese im allgemeinen Umgang mit Computern. Einige Mitarbeiter sind generell im Umgang mit Computern am Arbeitsplatz sehr zurückhaltend. Sie versuchen für ihre tägliche Arbeit den Computer so wenig wie möglich zu nutzen. Diese Mitarbeiter sind entsprechend wenig daran interessiert sich überhaupt mit der Plattform auseinanderzusetzen.

... es gibt ... gibt Führungskräfte, die ... ich sage mal so, das Minimum nutzen an ... an IT ... so und die werden Sie dann nicht im aller ersten Schritt in ... in so einer ... in so einem Forum oder Diskussionsplattform finden ... und da ist dann aus meiner Sicht der Punkt, dass du wirklich hingehen muss und sagst: „Das ist das Tool und ihr habt da drin zu sein“ ... so wie es ein Notes Adressbuch gibt ... gibt es ein Bild [auf der Plattform]. Das ist dann wieder die ... in dem Moment wieder Frage der Kultur des Unternehmens ... in wie weit wird ... ja, auf so einer Ebene Bewegung gehorsam gelebt oder ausgesprochen und gelebt ... (Rainer)

Für andere ist der Umgang mit dem Computer zwar keine generelle Herausforderung, jedoch sind sie im Umgang mit der Plattform unsicher.

Sagen wir so, das äußert sich ganz einfach, dass sie es nicht nutzen. Sie sagen ... einige sagen „Ich muss meinen Lebenslauf ... mein kurz ... Mini-CV da einstellen. Das war es dann aber auch schon. Das mache ich dann“. Die sind teilweise nicht zurechtgekommen, bei den ... ich habe mit ein paar Bereichsleitern gesprochen, als es um [die Plattform] ging, mit Mini-CV, da war ich durch Zufall grade da vor Ort und da sagte einer: „Ich komme damit nicht zurecht“. Das war den Leuten nicht so ganz klar, wie das mit dem Hochladen geht, wie man da was machen muss und so. Das ist halt sehr unterschiedlich, so wie es Poweruser gibt und normale User gibt. (Katharina)

Die größte Herausforderung scheint für die deutschen Nutzer indes die Erwartung zu sein, dass die Kommunikation auf der Plattform in englischer Sprache geschehen soll. In den Interviews wurde dies von mehreren Gesprächspartnern berichtet. Dies scheint insbesondere deswegen eine Herausforderung zu sein, da die deutschen Mitarbeiter im übrigen Arbeitsalltag ausschließlich auf Deutsch kommunizieren.

... da haben wir einfach relativ viele, die einfach kein Englisch können oder nur ein bisschen Englisch können, die sich dann wahnsinnig schwer damit tun, wenn plötzlich so ... ja ... „Das wollen wir“, „Das machen wir“ brrrrrrrt (die Geschwindigkeit imitierend) in Englisch rüber kommt und dann ist dieses Tool in Englisch und alle, die da drin sind, können Englisch und ich bin ja der ... derjenige, der ich kann das ja gar nicht, dann halt ich mich raus. So und das ist ... das was ich nicht in der Einführung Deutschland ... durchaus ein Problem. Und diese ... diese Aussage: „Kein Problem, kommuniziert in der Ländersprache“, das ist nett ... bringt aber den nicht ... nicht mit hinein, der es nicht ... der kein Englisch kann und wenn er das erste Mal reinguckt nur Englisch sieht. Dafür ist der ... ist die Bewegung innerhalb des deutschen Kreises zu ... zu klein gewesen (Rainer)

Es funktioniert für real existierende Communitys

Allerdings wurde in den Interviews auch über positive Erfahrungen im Umgang mit der Plattform berichtet. Die Plattform scheint überall dort genutzt zu werden, wo Gruppen von Mitarbeitern miteinander in Austausch treten, die auch außerhalb der Plattform bereits als Gruppe zusammenarbeiten.

... es funktioniert vor allen Dingen da wo die Leute sich sowieso schon in der realen Welt angefangen haben zu vernetzen. Dann ist es ein sehr nützliches Tool, dann passiert da relativ viel, weil das den Leuten, die sich aus dem realen Leben kennen, die Arbeit erleichtert. So, genauso wie Google sinnvoll ist für Leute, die sich ein bisschen auskennen ... ein bisschen Bildung mitbringen, für die ist dann einfach eine Erleichterung. Wenn man keine Ahnung von Garnichts hat, dann hilft einem auch Google nicht. Genauso ist es mit dem Community-Management, glaube ich, wenn man diese realen Kontakte nicht hat oder diesen Background, wenn der fehlt, dann hilft dann auch die Technik ... also Technik löst keine gesellschaftlichen Probleme. Und keine innerbetrieblichen Organisationshemmnisse. Es kann es vereinfachen, es kann Prozesse verstärken, aber ein ... ein in der realen Welt bestehendes Problem wird dadurch jetzt nicht einfach verschwinden. Und das Problem, das jemand der Sicherheit für das Segment X macht, wenn der die Kontakte nicht hat zur restlichen Welt, dann wird es ihm auch über [die Plattform] sehr schwer fallen, die jetzt alle aus dem Boden zu stampfen. (Maria)

Beispielsweise berichteten Mitglieder internationaler Kompetenzzentren und Managementtrainings davon die Plattform für ihren internen Austausch zu verwenden. Diese Gruppen heben sich jedoch von den übrigen Nutzern der Plattform ab. Sie kommunizieren zu einem festen Thema, haben meist Projektcharakter, die besprochenen Themen sind abseits der täglichen Arbeit der Mitglieder, die Mitglieder sitzen geografisch weit verstreut häufig im Ausland und arbeiten üblicherweise nicht im Tagesgeschäft zusammen. Der gravierendste Unterschied scheint jedoch, dass sie bereits Praktiken für den medialen Austausch entwickelt haben. Ausgehend von den bestehenden Praktiken haben diese Gruppen angefangen die Plattform für ihre Kommunikation zu verwenden.

Sie haben Communitys auf der Plattform aufgesetzt und ihre bis dahin üblicherweise E-Mail-basierte Kommunikation auf der Plattform fortgeführt. Allerdings entschieden sich die meisten Gruppen dafür geschlossene oder versteckte Communitys zu gebrauchen.

Darüber hinaus berichteten die Interviewpartner, die Plattform werde intensiver genutzt, wenn Informationen benötigt würden, die ausschließlich über die Plattform verfügbar seien.

In dem Moment, wo bestimmte Abteilungen oder Prozesse so gelenkt wurden, dass sie zwingend dahin müssen und dann haben sie auch die Bewegung da drauf ... vorher nicht ... nicht wirklich ... (Rainer)

... zum Beispiel Kommunikation zwischen der europäischen Vertriebsorganisation und den Key Account Managern, die läuft mittlerweile über dieses ... über dieses Tool, obwohl wir sagen von der rein ... von den Nutzungsbestimmungen dürfen die Daten da gar nicht rein. (lacht) Ja, das ist ... ist ein Konflikt, aber es wurde von ... von dort wurde gesagt, wir legen unsere Daten da rein und wenn ihr euch was holen wollt, dann müsst ihr da hin, dann könnt ihr euch die Daten holen und wir holen von da ... So und damit haben sie natürlich entsprechende Bewegung drin und dann gibt es andere Abteilungen, die einfach sagen „ich stelle Wissen dort hin“. Also wie das ... das ... das europäische Produktmanagement oder IT-Tools, die Abteilung, die stellen regelmäßig Neuigkeit ... und noch eine Neuigkeit und ... immer ... immer hinein, so das müssen sie dann aber auch wirklich sehen wollen und wenn sie das nicht interessiert ... also mich als Controller hat das jetzt nicht weiter interessiert, ob es nun in Schweden ein neues Tool gibt ... dann gucke ich da auch nicht rein. Aber so richtig diesen Zwang im Grunde genommen sich eine Plattform ... oder einen Prozess zu suchen, wo sie zwingend dorthin müssen, dann ... dann haben sie Bewegung ... (Rainer)

In den Interviews fanden sich jedoch nur wenige Berichte über positive Erfahrungen. Als Fazit bleibt an dieser Stelle daher nur die Feststellung, dass bereits erste Ansätze einer konstruktiven Nutzung der Plattform feststellbar sind.

5 Medienrepertoireanalyse

Nachfolgend wird die Mediennutzung innerhalb der Unternehmungen der oben beschriebenen drei Fallstudien mit Hilfe des in Kapitel 2.2.2 vorgestellten „Framework for Investigating Communication Media Repertoire“ von Watson-Manheim und Bélanger beleuchtet. Die Analyse wird zu zwei Zeitpunkten, einmal vor und einmal nach der Einführung der neuen KuK-Plattformen, durchgeführt. Dies geschieht zum einen für ein tieferes Verständnis der Prozesse, die sich durch die Einführung neuer KuK-Plattformen für die Mitarbeiter am Arbeitsplatz ergeben, und zum anderen zur Analyse des Frameworks selbst. In der Diskussion soll geklärt werden, inwieweit das Framework bei der Erklärung helfen kann, ob die neu eingeführten Plattformen in die bestehenden Praktiken integriert werden können und werden. Ergänzend soll die Frage beantwortet werden, an welcher Stelle das Framework erweitert werden muss, damit es für die Prognose vor einem Einführungsprozess hilfreich sein kann.

Hierfür werden in diesem Kapitel für die drei Fälle die gefundenen Medienrepertoires vor der Einführung beschrieben. Die Analysen beginnen mit der Schilderung der Arbeitsumgebung und der Mediennutzung vor der Einführung. Hierfür werden Details zur physischen Arbeitsorganisation und zur Gestaltung des Arbeitsplatzes, Aufgaben und Kommunikationsverhalten am Arbeitsplatz, die konkrete Mediennutzung sowie die hinzukommende Änderung durch die Einführung einer neuen KuK-Plattform erläutert. Im nächsten Schritt wird die Änderung des Kommunikationsverhaltens analysiert. Zuerst werden hierfür die allgemeinen Änderungen dargestellt. Danach werden die Effekte der Einführung auf das Medienrepertoire, gegliedert in positive, neutrale und negative Wirkungen im Hinblick auf die Unternehmung, aufgezeigt.

In einem dritten Schritt werden im nächsten Kapitel die Beobachtungen diskutiert und wird analysiert, an welcher Stelle das Framework erweitert werden sollte, um die Befunde erklären zu können. Abschließend werden die Ergebnisse einander gegenübergestellt.

Die nachfolgende Schilderung der Ereignisse erfolgt aus der Perspektive der Mediennutzung im Sinne des Medienrepertoires nach Watson-Manheim und Bélanger. Hierbei kommt es an verschiedenen Stellen zu Wiederholungen von bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnten Beobachtungen. Diese Dopplungen geschehen bewusst und sind weniger als Redundanzen zu verstehen, sondern stellen den jeweiligen Fall aus einer anderen Perspektive dar. Würde auf diese Dopplungen verzichtet, wäre diese Perspektive unvollständig beschrieben und die jeweiligen Resultate kaum nachvollziehbar.

5.1 Analyse der Medienrepertoireänderung bei MUFIN

5.1.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung

Gestaltung des Arbeitsplatzes

Organisatorisch ist die Kommunikation im Innendienst durch kurze Wege geprägt. Der gesamte Innendienst ist in benachbarten Gebäuden und die einzelnen Sachbearbeiter-teams in der Größe von ca. zehn Mitarbeitern werden nach Möglichkeit auf einem Flur in benachbarten Doppelbüros untergebracht. Auch wenn die Mitarbeiter bemüht sind möglichst effizient zu arbeiten und entsprechend großen Gebrauch von der medialen Kommunikation zu machen, sind persönliche Besprechungen relativ einfach und kurzfristig zu realisieren und daher recht häufig. Des Weiteren bleiben bei dieser Art der Organisation auch ausreichend Möglichkeiten für informelle Kommunikation in der Kaffeeküche oder bei einem gemeinsamen Mittagessen in der Kantine.

Einige Mitarbeiter machen von der Option eines Teleheimarbeitsplatzes Gebrauch. Langjährige Mitarbeiter mit festen Aufgaben haben die Möglichkeit, alternierend jeden zweiten Tag von zu Hause aus zu arbeiten. Hierfür richtet die Firma den Mitarbeitern einen entsprechenden Heimarbeitsplatz ein, der bis auf einen Drucker mit der gleichen Technologie ausgestattet ist wie der Büroarbeitsplatz im Innendienst. Organisatorisch sind die Mitarbeiter am Heimarbeitsplatz ebenfalls genauso integriert wie im Firmengebäude. Jedoch sind sie am Heimarbeitsplatz für die Erledigung ihrer Arbeit deutlich mehr auf die mediale Kommunikation angewiesen als im Innendienst.

Aufgaben und Kommunikationsverhalten am Arbeitsplatz

Als Finanzdienstleister wird bei MUFIN mit relativ strukturierten Prozessen gearbeitet. Bei der Aufgabenbewältigung gibt es klare Verantwortlichkeiten für die einzelnen Mitarbeiter. In den Sachbearbeiterteams arbeiten die Mitarbeiter individuell und fallbezogen eigenständig in den ihnen gewährten Kompetenzbereichen. Die Kompetenzen sind bis auf Sachbearbeiterebene eindeutig definiert. Die Kommunikationsprozesse sind in Bezug auf die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ebenfalls festgelegt. Bis zu einem gewissen Grad ist die Kommunikation bereits in die Prozessinfrastruktur integriert. Die fallbezogene Kommunikation kann zwischen den Bearbeitern direkt über das Auftragsbearbeitungsprogramm erfolgen. Trotzdem erfordert natürlich jede Aufgabenbearbeitung eine gewisse Individualität, nicht zuletzt weil die Erreichbarkeit und die Verfügbarkeit der Kommunikationspartner von Fall zu Fall unterschiedlich sind.

Ja wir haben etliche Sachen, die auch festgehalten sind. Wir haben ziemlich freies Arbeiten hier jetzt, wo jeder mit seiner Verantwortung natürlich ziemlich frei aber bewusst umgehen muss aber auch einige Sachen hinterlegt die ... teilweise müssen natürlich Anweisungen da sein, Regeln da sein, teilweise auch nur eine Hilfestellung. Da haben wir verschiedene Sachen hinterlegt halt. Das was wir in den Teambesprechungen gehabt haben, wir haben ein internes Handbuch hier wo man auch mal nachschauen kann und von daher. (Lisa)

Kommunikation ist das zentrale Element von MUFINs Unternehmenskultur und Geschäftsstrategie. Die Mitarbeiter werden animiert möglichst viel miteinander im direkten Gespräch zu kommunizieren. Die Dokumentation der Entscheidungen muss zur Nachvollziehbarkeit schriftlich erfolgen, die Entscheidungsfindung soll jedoch bestenfalls in einem unbürokratischen Dialog geschehen. Dieses Verhalten wird von der Unternehmensführung vorgelebt. Die Mitarbeiter der Unternehmensführung sind für jeden Mitarbeiter des Unternehmens ansprechbar. Sie speisen in der gleichen Kantine und sind bemüht nahbar zu sein und Berührungsängste gegenüber der Führungsetage abzubauen.

Mediennutzung am Arbeitsplatz

Bei der Mediennutzung stand vor der Einführung von Sametime die Telefonie an erster Stelle, sowohl mit individueller Erreichbarkeit als auch mit Erreichbarkeit über eine Gruppenrufnummer für das ganze Team. Darüber hinaus wurde vereinzelt noch Fax verwendet, jedoch insgesamt wenig und kontinuierlich rückläufig. Der größte Teil der individuellen schriftlichen Kommunikation geschah per E-Mail, sowohl für die Kommunikation innerhalb des Innendienstes als auch mit externen Partnern. Fallbezogene Nachrichten wurden über das Auftragsbearbeitungssystem verfasst und den einzelnen Vorgängen zugeordnet. Über das Vorläufersystem des aktuellen Auftragsbearbeitungssystems, welches in einigen Abteilungen noch parallel verwendet wird, wurden noch vereinzelt Kurznachrichten verschickt. Die Briefkommunikation wird über das Auftragsbearbeitungssystem verarbeitet. Eingehende Post wird hier gescannt zur Verfügung gestellt und ausgehende Post wird hierüber verfasst und in der Poststelle gedruckt und verschickt. Computer und Telefon sind stationär. Dies gilt auch für die Mitarbeiter mit einem außerbetrieblichen Arbeitsplatz. Auf Sachbearbeiterebene werden weder Mobiltelefone noch Laptops verwendet.

Unterschiedlich. Wir haben eine Benachrichtigungsfunktion über unser Bearbeitungsprogramm, wir haben den Mailbriefkasten und wir haben jetzt Sametime dazu bekommen. Ja, es gibt also Minimum drei - Telefon käme dann noch dazu - Wege um das kund zu tun. Und manchmal muss man auch alle benutzen oder sich einen aussuchen, wo man weiß, dass auch alle in dem System arbeiten und das ist bei Sametime eben nicht der Fall. Ja, das heißt ich gehe jetzt überwiegend über den Mailbriefkasten. Den hat jeder und da muss auch jeder mal reingucken. Ja. (Martin)

Die Auswahl der zur Verfügung gestellten Kommunikationsmedien war in den letzten Jahren stabil und hat sich kaum verändert. Aufgrund der gefestigten Unternehmenskultur und der langen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter arbeiten die einzelnen Sachbe-

arbeiterteams mit einem relativ festen Medienrepertoire. Dieses Medienrepertoire ist zwischen den Sachbearbeiterteams aufgrund ähnlicher Aufgaben und der insgesamt homogenen Mitarbeiterstruktur vergleichbar. Die Mitarbeiter reflektieren ihr Handeln in den Interviews klar artikuliert. Sie scheinen insgesamt eine relativ eindeutige Vorstellung davon zu haben, welches Medium sie in welcher Situation verwenden.

Wie beschrieben steht das Telefon bei der Medienwahl an erster Stelle. Es wird als einfacher, persönlicher und reichhaltiger in Bezug auf Nachfragen und Betonung empfunden.

Nee, das, würde ich auch sagen, hält sich auch so in der Waage. Ich persönlich telefoniere sehr viel, weil ich einfach der Meinung bin, wenn ich die Agenturen anrufe und ich denen sage, was ich brauche und was mir noch fehlt, das einfach besser verständlich machen kann, als wenn ich denen das jetzt schreibe. Und wenn ich das jetzt schreibe, weiß ich auch nicht, wer liest das jetzt. Weil, die Agenturen bekommen das ja auch immer in den Briefkasten. Erwische ich jetzt dadurch, dass ich schreibe, den Richtigen? Oder leitet derjenige ... meistens ist es ja dann irgendeine gute Fee da im Büro, die das verwaltet und das dann verteilt an die zuständigen Sachbearbeiter. Wie lange dauert das? Dann rufe ich immer lieber an und lasse mir direkt den geben, der dann auch dafür verantwortlich ist. Ja. (David)

Ja, genau. Und das ist, glaube ich, bei [MUFIN] ganz groß geschrieben, dieses Persönliche, dass man so einen Bezug zueinander hat. Das kann, glaube ich, nicht jedes Unternehmen von sich so sagen, dass das so läuft wie hier. (David)

Die Mitarbeiter greifen zum Telefon, wenn sie Missverständnisse in der geschriebenen Kommunikation befürchten oder im Nachhinein aufklären möchten. Besonders wichtig scheint hier die Bestätigung des Gesprächspartners, die Nachricht verstanden zu haben. Missverständnisse können direkt ausgeräumt werden und der Sender der Information hat nach Beendigung des Gesprächs die Gewissheit, dass die Nachricht den Empfänger korrekt erreicht hat. Der Sender fühlt sich dadurch entlastet und kann sich der nächsten Aufgabe widmen.

Weil es einfach ... Sie haben sofort die Info: Da geht jemand ran, der nimmt den Auftrag an, der hat noch Nachfragen, die kann er sofort ... gerade bei so Trocknungsfirmen. Da ist ja auch mal Eile geboten. Wenn ich eine Mail schicke und der liest die erst zwei Tage später, obwohl wir die Verabredung haben innerhalb von 24 Stunden, aber dann hält er die nicht ein und dann muss ich ja dem Kunden sagen: Hat nicht funktioniert. Und der Kunde ist nicht sauer auf den Trockner, der ist sauer auf mich. Folglich rufe lieber ich an und frage auch: Wann fahren Sie hin? Und der ist auch eigentlich ganz froh drum, denn der kann ja noch mal zwei, drei Sachen nachfragen: Was gibt es schon für Infos und, und, und. Das ist einfach viel besser und geht auch im Endeffekt genauso schnell wie Mail. Sie haben halt eben die sofortige Info, haben sofort die Bestätigung: Alles klar, der kommt. Und nicht nach zwei Tagen erst eine Mail: Info kann nicht. (Karin)

Wenn Entscheidungen oder Absprachen dokumentiert werden müssen, verfassen die Mitarbeiter im Auftragsbearbeitungssystem eine kurze Gesprächsnotiz, die in der Kundenakte gespeichert wird.

Genau. Gesprächsnotiz rein. Da gibt es eben auch so Vorgefertigte, da müssen sie nur einen Klick machen, dann haben sie ein Gesprächsnotizfeld, wo drinsteht mit wem hat man gesprochen, wurde angerufen, ruft man selber an, Telefonnummer, alle wichtigen Infos sind drin und sind dann auch im Schaden gespeichert sofort. Also müssen nicht erst irgendwie archiviert werden oder so, sondern recht einfache Funktion, durch eben unser sehr gutes System. (Karin)

Die Mitarbeiter wählen E-Mail meist erst dann, wenn sie ihren Gesprächspartner telefonisch nicht erreichen können. Jedoch hat es sich für die Kommunikation mit dem Außendienst als praktikabler erwiesen von vornherein E-Mail zu nutzen. Die Mitarbeiter im Außendienst sind tagsüber meist bei Kunden, ihre telefonische Erreichbarkeit ist daher sehr eingeschränkt. Die Mitarbeiter des Innendienstes versuchen sie nur in sehr dringenden Fällen direkt telefonisch zu erreichen. Bei weniger eiligen Anliegen schreiben die Innendienstmitarbeiter meist eine E-Mail, die der Außendienstmitarbeiter dann beantworten kann, wenn es zeitlich passt. Anders als bei der E-Mail-Kommunikation mit Kunden oder externen Partnern wissen die Innendienstmitarbeiter aus der Erfahrung, dass ihre E-Mail von den Außendienstmitarbeitern zeitnah bearbeitet wird.

Wir sollen nach Möglichkeit die Sachen telefonisch regeln. Speziell auch zu unseren Außendienstagenturen oder Direktionsbeauftragten. Hm, das ist leider nicht immer möglich, weil man sie nicht antrifft, man die Rückrufe nicht bekommt, die zugesagt werden und unser ... unsere Direktionsbeauftragten sind halt auch viel im Auto unterwegs und die können dann nicht auf diese Vorgänge zugreifen und da maile ich ... und da hab ich innerhalb von einem halben Tag meistens ne Antwort. Weil die haben ihren Laptop dabei, den ... wenn die in die Agenturen kommen, die gucken sofort rein und gucken „was ist da“ und melden sich dann auch sofort. Und wenn sie abends zu Hause sind werden also kurze Mail ... einfach eine Antwort ab gesandt und da habe ich es schneller, als wenn ich telefonieren würde. (Martin)

Wie oben geschildert ist Kommunikation das zentrale Element von MUFINs Geschäftsstrategie. Dies beinhaltet nicht nur die Vorgabe für die Mitarbeiter viel aktiv zu kommunizieren, sondern auch stets für Kunden und Kollegen erreichbar zu sein. Die Mitarbeiter im Innendienst sind daher von der Unternehmensführung dazu angehalten während der Kernarbeitszeit die telefonische Erreichbarkeit auf Teamebene sicherzustellen. Um Anreize dafür zu schaffen, wird diese Erreichbarkeit auf Teamebene gemessen und eine hohe Erreichbarkeit über eine Jahressonderzahlung belohnt.

Das man antwortet. Nicht wie schnell, wie lange es geklingelt hat, sondern dass man antwortet. Also weil wir natürlich auch gucken müssen, wer ... dadurch dass wir Servicezeiten haben, haben wir eine Erreichbarkeit, die wir halten müssen. Dafür sind wir die Fachabteilung. Selbstverständlich muss einer von uns erreichbar sein. Und dann muss man immer so gucken, wann sind so die größten Anlauf ... oder wann rufen die am meisten an. Und wenn da einer fragt „kann ich mal eher Feierabend machen“ und es ist jetzt auf einem Donnerstag ... donnerstags rappelt die Telefone wie wild, ich weiß nicht ob donnerstags immer so der „ich ruf mal MUFIN“-Tag ist, aber donnerstags ist immer sehr viel. So was wird dann ausgewertet. Wie viele eingehende Anrufe, wie viel davon angenommene Anrufe, wie viele haben wir verpasst, wie viele haben durchgeklingselt und ist keiner dran gegangen. So was. (David)

Um die Erreichbarkeit zu gewährleisten, treffen die Teammitglieder Absprachen. Die meisten Teams führen Listen, mit deren Hilfe die Erreichbarkeit längerfristig geplant werden kann.

Nein, die mach ich. Also ich mach einen Telefondienstplan, meistens immer schon für ein halbes Jahr, da werden alle eingetragen und dann müssen sie sich danach richten und wenn es nicht passt müssen sie zusehen, dass sie einen Tauschpartner finden, innerhalb des Teams. (David)

Als zusätzliche Erinnerung an geplante Abwesenheiten oder bei spontaner Abwesenheit aufgrund von Besprechungen oder kurzfristigen persönlichen Terminen, wie beispielsweise einem Arzttermin, informieren sich die Teammitglieder gegenseitig über ihre Erreichbarkeit per E-Mail.

Ja. Da ist alles über Mail gelaufen, was weiß ich, „bin 10 Minuten nicht erreichbar, mache gerade Mittag“ oder irgendwie so halt. (Johannes)

Ebenso wird die Erreichbarkeit in der Mittagszeit abgesprochen, damit nicht alle Teammitglieder gleichzeitig in der Mittagspause sind. Hier wird insbesondere von den Mitarbeitern am Heimarbeitsplatz erwartet, auf die Mitarbeiter im Büro Rücksicht zu nehmen, damit diese mit befreundeten Kollegen in Gruppen in die Pause gehen können.

Na ja, wir haben ja doch betriebliche Interessen. Das heißt wenn wir zum Beispiel 10 Leute sind dann möchten wir die Telefonbereitschaft während unserer Stammzeiten eben halt aufrecht-erhalten. Heißt also auch zur Mittagszeiten müssen wir eben halt auch vier oder fünf Leute haben, die am Telefon sind. Es hat jeder seine Essgewohnheiten, wir haben den außerbetrieblichen Arbeitsplatz und den innerbetrieblichen Arbeitsplatz. Hier in der Firma ist er eher starr durch Essensgemeinschaften. Man geht um halb zwölf, viertel vor eins essen. So und die Leute, die mittags eben halt essen oder vielleicht auch Kinder haben, die haben eigentlich auch relativ fest Zeiten. Jetzt sagen wir aber wer zu Hause ist, der sollte flexibler sein und der sollte eben halt gucken, dass er eben halt die Zeiten, die hier mittags besetzt sind durch Essensgehzeiten eben halt abgedeckt werden durch die Leute im AbAp. (Frank)

Die Erreichbarkeit des Innendienstes ist insbesondere für den Geschäftsbetrieb im Außendienst essenziell. Die Mitarbeiter im Außendienst sind für die Weiterbearbeitung ihrer Kundenfälle auf die Kommunikation mit dem und die Bearbeitung durch den Innendienst angewiesen. Für den Erfolg der Geschäftstätigkeit im Außendienst ist eine gute Kundenbeziehung essenziell. Die Außendienstmitarbeiter sind daher sehr bemüht ihre Kundenanliegen kurzfristig und reibungslos zu bearbeiten. Die Innendienstmitarbeiter beschreiben die Kommunikation mit dem Außendienst als sehr fordernd seitens des Außendienstes. Die Außendienstmitarbeiter fühlen sich hier in einer gegenseitigen Konkurrenz um die knappe Ressource Innendienst. Für die Kommunikation werden nach Aussage der Innendienstmitarbeiter alle zur Verfügung stehenden Kanäle genutzt und teilweise die Informationen auch redundant übermittelt, insbesondere wenn die jeweiligen Anliegen nicht schnell genug vom Innendienst bearbeitet werden.

Ja, weil ich glaube, die würden aus allen ... die würden alle Möglichkeiten nutzen. Das merkt man ja auch heute. Die rufen an, die schicken Fax, die schicken eine Mail und schicken es im Original, also relativ ungefiltert, zum Beispiel jetzt Schadenpost. Und dann rufen sie noch an, ob das Fax angekommen ist. Das ist dann manchmal ein bisschen viel Kommunikation, um einen Vorgang vielleicht auch noch wirtschaftlich betrachtet abzuwickeln oder ... (Johannes)

Ja. Also im Original schicken sie es, vorher gefaxt und dann schreiben sie noch eine E-Mail, dass sie was losgeschickt haben und dann rufen sie noch an, ob das angekommen ist schon, das Fax. (Johannes)

Beschreibung des neuen Mediums und der intendierten Nutzung

Wie oben in der Fallbeschreibung (siehe Kapitel 4) erläutert, wurde den Mitarbeitern die Instant-Messaging-Software IBM Sametime zur Verfügung gestellt. Die Software wurde zentral ausgerollt und quasi über Nacht allen Mitarbeitern gleichzeitig zur freiwilligen Nutzung bereitgestellt. Bei Betrachtung der den Mitarbeitern angebotenen Kommunikationsmöglichkeiten stellt vor allem die Präsenzfunktionalität – die Anzeige, welcher Nutzer am System angemeldet und erreichbar ist – eine Innovation für die Mitarbeiter von MUFIN dar. Zwar ist auch die Chatfunktionalität in Form einer eigenständigen Instant-Messaging-Software eine Neuerung für das Kollegium, Chatfunktionalität als solche war den meisten jedoch bereits aus dem oben beschriebenen Auftragsbearbeitungssystem bekannt.

Eine tiefere Analyse des vorhandenen Medienrepertoires zeigt, dass es vor allem die technische Funktion der einfachen kontinuierlichen Übermittlung des Präsenzstatus an sich und weniger die Praktik des Mitteilens der Erreichbarkeitsinformationen ist, welche eine Neuerung für die Mitarbeiter ist. Die Praktik der Mitteilung der Erreichbarkeitsinformation insbesondere zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit auf Gruppenebene existierte bereits einige Zeit. Sie etablierte sich vor ein paar Jahren, als die Unternehmensleitung anfang die telefonische Erreichbarkeit auf Gruppenebene über die Jahressonderzahlung zu belohnen. Anfangs schrieben die Teammitglieder über das alte Auftragsbearbeitungssystem Gruppennachrichten an ihr Team, um über ihre Erreichbarkeit zu informieren. Als diese Funktionalität aufgrund der unvollständigen Gruppenkennungen (siehe Kapitel 4.1.6) nur noch eingeschränkt funktionierte, gingen sie dazu über diese Nachrichten per E-Mail an das Team zu senden. Ebenfalls war es auch vor der Einführung von Sametime möglich im Auftragsbearbeitungssystem abzufragen, ob ein bestimmter Kollege am System angemeldet ist, allerdings war diese Abfrage im Vergleich zum Abrufen des Präsenzstatus bei Sametime aufwendig und nicht jeder Mitarbeiter wusste, wie dies funktioniert. Des Weiteren nehmen alle Mitarbeiter auf Sachbearbeiterebene am Arbeitszeiterfassungssystem per Stempeluhr teil, daher ist auch die Anwesenheitserfassung nichts generell Neues für die Belegschaft. Dennoch empfanden die Mitarbeiter die Präsenzfunktionalität als etwas Neues und Besonderes.

Genau. Und dann waren einige dabei, die gesagt haben: Hm, ja, weiß ich nicht, da kann man ja immer gucken, wann ich angemeldet bin und wann ich gerade nicht am Platz bin und so was. Grundsätzlich wird das aber überhaupt nicht als Kontrollinstrument bei uns gesehen. Also wir haben auf einer Teamsitzung dann mal gesagt, es wäre schön, wenn jeder sich da anmeldet, einfach nur, damit wir auch sehen, wer ist da. Wenn eine Agentur anruft und sagt: „Ich möchte gerne den oder den sprechen“, dann können wir sofort sehen, aha, der ist gerade nicht am Platz oder ist in einer Besprechung oder hat sich schon abgemeldet im Zweifel, hat schon Feierabend gemacht. Und das ging vorher auch, aber ging sehr viel komplizierter als das auf einen Blick. Ja. (David)

5.1.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung

Allgemeine Änderungen

Die neuen Nutzer entwickelten rasch eine Vorstellung davon, für welche Situationen die Nutzung von Sametime sinnvoll sein könnte. Bereits in der ersten Experimentierphase hatte sich Sametime in einigen Teams etabliert und einige Interviewpartner berichteten, dass Sametime schon ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags sei.

Am Anfang ist alles neu und irgendwann dann merkt man schon gar nicht mehr wie oft man darauf guckt oder so. Das ... ja, verleibt man sich dann so ein. (Martin)

Vor allem die bereits vorhandene Praktik des Teilens des Erreichbarkeitsstatus wurde sehr schnell auf das neue Medium adaptiert und ersetzte in einigen Teams vollständig die Praktik der Benachrichtigung per E-Mail. Die meisten Interviewpartner berichteten, dass sie sich innerhalb des Teams nun noch häufiger gegenseitig über ihre Anwesenheit am oder Abwesenheit vom Arbeitsplatz informieren.

Hm. Also es ist schon so, dass wir auf jeden Fall in der Lage dazu sind, besser sagen zu können, wo der Kollege sich halt gerade befindet. Es ist halt einfacher zu sagen: „Der Kollege hat sich schon abgemeldet, hat Feierabend gemacht“ oder „ist gerade nicht am Platz“. Das war vorher komplizierter herauszufinden, ob der Kollege überhaupt noch angemeldet ist. Und dann konnte man grundsätzlich nie sehen, ob er halt gerade am Platz ist oder nicht. Und die Kommunikation unter uns ist auch besser. Also wir sagen uns einfach mehr, ob ich gerade kurz weg bin oder im Mitarbeiterbüro. Das ist also nicht mehr ... Es kam früher auch vielleicht mal vor, dass man dann gesagt hat: „Ey, wo kommst du denn jetzt auf einmal wieder her?“ Und dann: „Ja, ich war im Mitarbeiterbüro.“ Und diese Informationen werden jetzt auch gesendet. Also das ist von der Kommunikation her auf jeden Fall auch mehr geworden, dass wir uns gegenseitig sagen, was wir jetzt gerade machen, wo wir sind und warum wir jetzt gerade irgendwie was machen. (David)

In den Interviews wurde deutlich, dass die Nutzer eine klare Vorstellung davon haben, für welche Art von Kommunikation sie Sametime nutzen. In erster Linie sind dies kurze Mitteilungen an das Team und einfache Nachfragen an einzelne Kollegen. Bei diesen Nachfragen rechnen die Nutzer damit von ihrem Gesprächspartner schneller eine zeitnahe Antwort zu bekommen, als sie dies bei E-Mail erwarten.

Also wenn Sametime, habe ich die Erfahrung gemacht sind das so Sachen, die man in einem Satz formulieren kann. Zum Beispiel es gibt ja diese UB-Freigaben, das heißt jemand schreibt einen Brief der ist über der Vollmacht und muss von jemand anderem noch freigegeben werden in diesem Fall von mir oder vom Kollegen. Das ist eine eilige Sache und dann ist ja grade geschrieben worden und läuft irgendwo auf und im Endeffekt wird er dann abgearbeitet und irgendwann kommt der dann aber man kann es natürlich auch vorziehen, dass man dann schreibt, hab ich schon öfters gemacht, dass man dann schreibt „Hat eine ganz wichtige Vorlage, bitte vorziehen“ dann poppt das auf, ich sehe es, weiß es, antworte auch erstmals nicht, zieh das wieder runter und wenn ich das dann gemacht habe, schreibe ich „Erledigt“ dann kommt nochmal eben „Danke“ und das war es. Solche Sachen zum Beispiel, das ist sehr häufig, also alles was man mit einem Satz mal machen kann oder „bin mal eben für 10 Minuten nicht da“ oder was auch immer. Wobei das wäre sogar noch egal. Solche Sachen oder, ja. Oft kommt auch „Ruf mich mal“ oder „Wenn du Zeit hast ruf mich mal zu dem und dem Schaden an“, und wenn ich dann die Zeit habe ist das sehr gut zu sehen „Ok der ist noch angemeldet, ich geh schon mal in den

Schaden, les mich kurz ein und wenn ich dann angerufen hab sind wir auf einem Level und können sofort über den Schaden sprechen“. So ergänzende Informationen oder anfängliche Informationen die wird das Telefon natürlich nicht gänzlich wettmachen aber wie gesagt sehr gute sind sich vorzubereiten aber erst mal so erste Informationen zu kriegen. Also dafür wird es oft genutzt ... also täglich. (Karin)

Prinzipiell existiert auch in Sametime die Möglichkeit, den Verlauf einer Konversation zu speichern und in einer Kundenakte zu archivieren. Dies war allerdings nur wenigen Interviewpartnern bewusst. Keiner der interviewten Anwender nutzte diese Möglichkeit. Sametime wird vor allem dann eingesetzt, wenn keine fachlichen Details besprochen und die Gesprächsinhalte nicht für die Zukunft archiviert werden müssen.

Also fachliche ... das sind ja immer Einzelfälle, wo dann irgendwelche Absprachen erfolgen oder „kann ich das so machen“ oder „sag noch mal eben kurz“, das sind keine Arbeitsanweisungen. Arbeitsanweisungen werden per E-Mail verschickt, damit diese dann in Ordnern abgelegt werden können und immer wieder nachgelesen werden können. So was erfolgt nicht über Sametime. (David)

Ja. Wobei man muss natürlich auch noch mal sehen, das haben wir ja vorhin gesagt, wer jeweils Zugriff drauf haben sollte auf Sametime, wie dann hinterher der praktische Nutzen eben halt ist, wenn dann Sametime eingeführt wird. Ich meine immer, man sollte auch nicht zu viele Medien der Kommunikation haben für alle Bereiche, weil man dann den Überblick verlieren kann als Angestellter oder als verarbeitende Person. Ich weiß nicht, inwieweit Sametime als fachliches Medium dienen soll. Es ist für mich eher so ein Informations- oder so eine Message-Funktion halt, so um kurz zu kommunizieren, sich auszutauschen. Ob das mal irgendwann ausgeweitet werden muss oder ausgeweitet werden kann, dass man da auch fachlich austauscht, da halte ich das Mailsystem für besser. Sei es Bildschirm-, Fax- oder PDF-Anhänge und sonstige Informationen, die man halt mitschicken kann. (Frank)

Sametime wird insbesondere dann verwendet, wenn vermutet wird, dass der Sachverhalt innerhalb weniger Sätze mit maximal ein bis zwei Nachfragen geklärt werden kann. Stellt sich in der Konversation heraus, dass dies nicht möglich ist, wird die Kommunikation üblicherweise telefonisch weitergeführt. Sachverhalte, von denen der Initiator der Kommunikation bereits vermutet, dass sie komplexer sind oder mehr Nachfragen bedürfen, werden von vornherein telefonisch ergründet.

Ja, kommt auch schon mal vor, wenn es fachlich ist dann ist nach dreimal oder so wahrscheinlich Schluss, dann greift man doch zum Hörer, wenn es dann was Spaßiges ist, wo man sich ein bisschen neckt oder so kann ja auch mal sein, dass man sich Spaßiges hin und her schreibt dann geht es da vielleicht auch schon mal zwei, dreimal länger halt aber – ich sag mal – wenn es komplizierter wird, dann muss man schon persönlich besprechen. (Lisa)

Sametime wird vorwiegend für die teaminterne Kommunikation genutzt – zum einen, da die meiste Kommunikation der Sachbearbeiter innerhalb des eigenen Teams stattfindet, und zum anderen, weil die Anwender Sametime vor allem zur Kommunikation mit den Gesprächspartnern nutzen, mit denen sie ohnehin häufig kommunizieren.

Also, eigentlich viel ... also fast ausschließlich mit meiner Gruppe. Ich hab aber alle Vertragsteams drin, bei mir ... einfach nur der Übersicht halber. Wenn ich .. da wir auch alle Kontakt untereinander haben oder so ist es für mich natürlich auch schön zu sehen „ah, ist der da, ja dann ruf ich den mal eben kurz an“ egal, was ich jetzt zu fragen habe, ob jetzt beruflich oder privat ... ja dann meine Raucherrunde, meine Essensrunde habe ich mit drin, weil wir haben

eine Kollegin, die sitzt in einem anderen Gebäude und da sprechen wir uns kurz ab „gehen wir heute rüber, ja dann nehmt eure Jacke mit“ oder „wir bleiben heute hier“ ... also so was. Dann hab ich noch einige so aus Sach, die so für mich auch wichtig sind, wie mein Bereichsleiter oder Kollegen aus der Betriebstechnik, wenn ich eine technische Frage habe, wenn irgendwas nicht funktioniert und halt eine Gruppe unter „sonstige“. Ich hab noch Familienmitglieder hier und noch ein paar Freunde, die irgendwie nicht in die Gruppen passen, deswegen habe ich da noch eine Sonstige-Gruppe reingepackt und das sind so die ... aber die hauptsächliche Kommunikation findet hier im Team statt. Ja. (David)

In vorausgegangenen Studien zur Nutzung von Instant Messaging am Arbeitsplatz finden sich Berichte zur Nutzung von Instant Messages als zusätzliche Kommunikationsmöglichkeit während Telefonaten, insbesondere während Telefonkonferenzen. Die meisten Interviewpartner berichteten, Sametime nicht als zusätzliches Medium während eines Telefonats zu verwenden, da sie dies zu sehr störe und vom Telefonat ablenke. Allerdings führen die interviewten Sachbearbeiter vornehmlich Eins-zu-eins-Telefonate und keine Telefonkonferenzen.

Also es kommt drauf an. Also stören würde ich jetzt ... stören tut mich das nicht. Also schon ... also was mich vielleicht ab und zu stört, ist, wenn mir einer Direktnachrichten schickt, weil, dann pingt das ja auch immer noch so. Ich weiß, dass man das irgendwo umstellen kann oder leiser stellen kann. Aber wenn ich dann zum Beispiel gerade telefoniere, dann bin ich ja grundsätzlich verfügbar. Wenn ich aber dann anscheinend nicht in der angemessenen Zeit antworte und der Kollege sitzt da und wartet und will irgendwas wissen, dann kommt: „Hallo? Nicht da?“ Und dann macht das ping, ping, ping. Und ich telefoniere. Das nervt schon ab und zu. Aber dann ... also ich habe mir so Smileys da eingefügt und unter anderem habe ich auch so einen telefonierenden Smiley. Dann schicke ich schnell diesen Smiley, dann weiß der Kollege: Ah, okay, sie antwortet mir gerade nicht, weil sie telefoniert, ich bin mal nicht so penetrant und schreibe die ganze Zeit „?“ „?“ „?“ „?““. (David)

Alle Befragten haben differenzierte Kontaktgruppen in Sametime angelegt. Jeder Interviewpartner hatte mindestens eine Gruppe für das eigene Team und eine Gruppe für die Kollegen, die üblicherweise gemeinsam in die Mittagspause gehen, eingerichtet. Die meisten hatten darüber hinaus noch Gruppen für die benachbarten Sachbearbeiterteams und eine Gruppe „sonstige Kontakte“ eingerichtet.

Die anfänglichen Bedenken einiger Mitarbeiter, der Präsenzstatus könnte als Überwachungsinstrument seitens der Kollegen oder Vorgesetzten genutzt werden, wurde über die Zeit zwischen der ersten und der zweiten Interviewrunde nicht bestätigt. Auch die anfangs skeptischen Mitarbeiter nutzten bei der zweiten Interviewrunde Sametime für ihre tägliche Arbeit und empfanden im Speziellen die Präsenzfunktion als besonders nützlich.

Nein, im Moment bin ich voll zufrieden, dass es das gibt. Also meine Einstellung dazu hat sich auch geändert. Am Anfang ist das wahrscheinlich auch zu viel Negatives darüber gesagt worden. Das hat sich ja alles jetzt nicht bewahrheitet und Kontrollfunktionen, die sind gegeben, also das ist nicht nur Sametime, also da kann man sich ... Wer kontrollieren will, der kontrolliert. Also von daher gesehen ist das dann auch egal und das ist das Medium der Zukunft, weil alle anderen ja mehr oder weniger bis auf Mail wegfallen. (Martin)

Die Präsenzfunktionalität von Sametime wurde von den Mitarbeitern schnell als hilfreich eingeschätzt und in ihr Medienrepertoire aufgenommen. Die Nutzer entwickelten relativ schnell die Praktik, bevor sie versuchten einen Kollegen zu kontaktieren, nachzuschauen, ob der Gesprächspartner in Sametime angemeldet ist, damit sie nicht vergeblich zum Hörer griffen oder sich vergeblich auf den Weg begaben. Der Präsenzstatus hilft den Interviewten bei der täglichen Arbeit und vermindert Unsicherheiten und eventuelle Mehrarbeit.

Oft. Die nehme ich für mich als Information. Banalstes Beispiel: Ein Kollege, der für mich mit einen Kaffee kocht. Und wenn ich sehe, der ist gerade nicht da, dann brauche ich nicht rübergehen, weil ich sehe, der ist nicht da. Wenn ich sehe, der ist da, kann ich schnell rüber, kann ich mir einen holen. Als Beispiel oder auch wenn ich jemanden anrufen möchte und ich sehe, der ist gar nicht angemeldet, der sonst immer angemeldet ist oder der ist auf „bitte nicht stören“, rufe ich ihn gar nicht erst an. Also ich nehme es als ... oder wenn ich sehe nachmittags um ... oder abends um halb sechs, die Meisten sind ja dann weg, aber da ist noch jemand da. Ah, den kann ich anrufen, wenn ich eine Frage habe oder man möchte sich austauschen innerhalb des Teams. Dann rufe ich nicht fünf Leute erst an, sondern gucke: Wer ist denn noch da? Den rufe ich an. Also das nutze ich durchaus als Information, wer eigentlich da ist. Und wenn er da ist, ist er verfügbar? (Karin)

Also ich nutze die Information auf jeden Fall, wenn ich die Kollegen anrufen möchte. Dann schaue ich halt, sind sie da, sind sie nicht da. Oder wenn ich zum Beispiel eine Agentur in der Leitung habe, die sagt: „Ich möchte jetzt Frau XY haben“, da kann ich sofort gucken, aha, ja, sie ist zwar am Platz, anscheinend telefoniert sie gerade. Oder wenn sie halt abgemeldet ist, kann ich direkt sagen: „Die Kollegin hat schon Feierabend gemacht oder der Kollege.“ Also das hilft schon. (David)

In der ersten Nutzung der neuen Software wurden die bisherigen Praktiken der gegenseitigen Information über die kurzfristige Erreichbarkeit auf das neue Medium adaptiert und die Nutzer verschickten die vorher per E-Mail versendeten Informationen als Gruppennachricht an ihr Team. Im Laufe der Nutzung wandelte sich die Praktik der Informationsübermittlung. Die Nutzer wurden vertrauter mit den für sie neuen Funktionen von Sametime. Sie adaptierten die neuen Funktionen und passten ihre vorhandene Praktik an die neuen Möglichkeiten an – von der Push-Nachricht, die an das gesamte Team geschickt wurde, hin zu einer reinen Bereitstellung der Erreichbarkeitsinformation über den Präsenzstatus eventuell angereichert um eine Statusmeldung. Kollegen, die sich für die Informationen interessieren, können diese dann wiederum bei Bedarf abrufen. Aus der aktiven Benachrichtigung der Kollegen wurde eine passive Benachrichtigung. Gleichzeitig blieb die alte Praktik der aktiven Benachrichtigung bestehen. Sie wird jedoch seltener und vor allem für Nachrichten benutzt, die besonders beachtenswert sind.

Weil wir sofort auf einen Blick sehen können, ob irgend einer da ist oder gerade Mittagspause macht oder ... man kann ihn direkt anschreiben und wenn ich sehe „er ist am Platz“ und man kann ihn aber telefonisch nicht erreichen ... entweder telefoniert der gerade selber oder hat sich kurz rausgenommen oder so, oder ist im Moment einfach nicht zu erreichen. Das hatten wir eben halt vorher nicht. Vorher mussten wir immer ... Wir hatten eine Funktion zu gucken, wer ist noch angemeldet ... das ging dann nach unseren M-Nummern ... wer über das System noch angemeldet ist. Aber so hat man es auf einen Blick und das ist wesentlich komfortabler. Ja. (David)

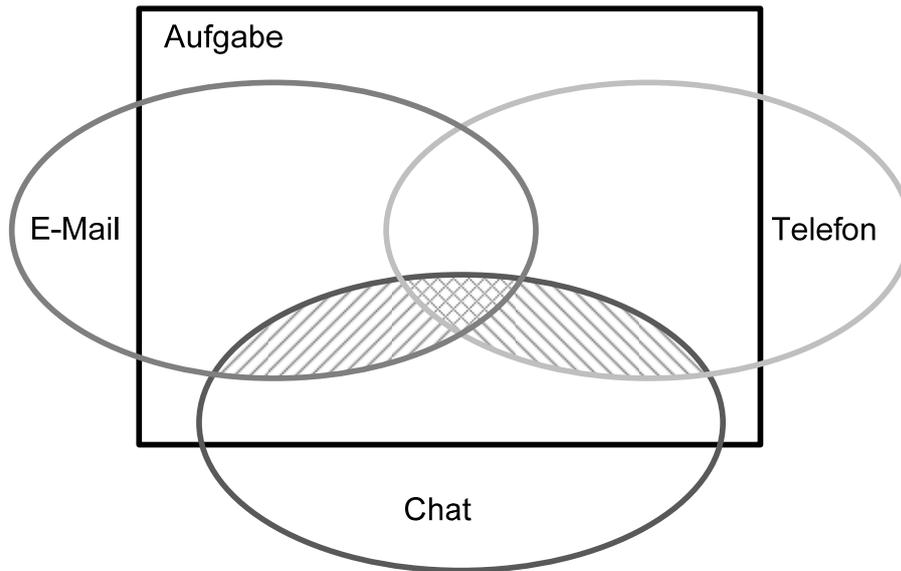
Na ja, eigentlich ist es egal. Ich bin Mitarbeiter, aus meiner Sicht sage ich mal finde ich es eigentlich eine schöne Sache. Weil wenn ich verfügbar bin, dann kann man mich anrufen. Ich habe eh nur einen Hörer oder ein Instrument. Wenn ich telefoniere, dann telefoniere ich. Ich finde es also sehr praktisch. Ich fühle mich nicht kontrolliert dadurch. Und wenn ich nicht erreichbar sein will, dann kann ich es auch kundtun, dann sieht das jeder und dann brauche ich keinem erklären, warum ich gerade telefonisch erreichbar bin. Ich finde das sehr einfach eigentlich. Zumal ich auch diese Mitteilung eben halt verändern kann: „ich bin verfügbar“, „ich bin nicht verfügbar“. Ich kann auch reinschreiben: „ich bin in einer Besprechung“ oder ich kann wirklich konkret werden: „ich bin zu Tisch bis 14 Uhr, bis 16 Uhr“. Ich muss also viel weniger alle informieren, weil wer sich informieren will über meinen Status, der kann dann eben halt da abfragen. (Frank)

In der zweiten Interviewrunde berichteten die Befragten von einem Gewöhnungsprozess, der relativ schnell nach der ersten Befragung eingesetzt habe. Das Medium hat sich insbesondere in den Teams, in denen alle Teammitglieder Sametime nutzen, etabliert. Die User haben das Gefühl, dass der Eingewöhnungsprozess abgeschlossen ist und sie einen stabilen Zustand erreicht haben, von dem aus die Nutzung in der nahen Zukunft kaum abweichen wird.

Nächstes Jahr um die Zeit? Ich glaube, dass wir schon fast dadurch, dass wir es schon etwas länger haben jetzt, dass sich das so für den mehr nicht entwickelt oder weiterentwickelt. Ich glaube man hat sich das rausgezogen, was das kann, es ist ja jetzt nicht die neue eierlegende Wollmilchsau, die jetzt plötzlich alles revolutioniert, sondern es ist ein nettes Programm, nettes kleines Programm was man gut nutzen kann, man hat sich die Vorteile rausgezogen, man nutzt es so, wie man es gerne nutzen möchte und wenn das so bleibt, also es kann ja immer sein, dass da jetzt irgendwie ein Update kommt, irgendwas Neues ist wo man wieder neu überlegen muss, aber wenn es genau so bleibt, wie es jetzt ist glaube ich ändert sich nicht viel, weil das ist jetzt ausgereizt. Es ist gut, man kann alles damit machen was man machen möchte. Es erleichtert einige Sachen und Punkt. Dann ist der Nutzen, der ist da und wird auch genutzt aber ich glaube nicht, dass man es effektiver noch machen kann. Ne glaube ich nicht. (Karin)

Positive Effekte auf das Medienrepertoire

Durch die Einführung von Sametime wurde das Medienrepertoire der Sachbearbeiter bei MUFIN vornehmlich ergänzt (vgl. Abbildung 5.1). Die Zahl der für die Bearbeitung einer Aufgabe adäquaten Medien hat sich erhöht. Sametime verortet sich in seiner Nutzung zwischen E-Mail und Telefon. Für manche Aufgaben wird nun sowohl Telefon als auch E-Mail weniger genutzt und dafür Sametime mehr. Die Interviewpartner haben das Gefühl, mit Sametime ein Medium bekommen zu haben, welches sich problemlos in das bisherige Medienrepertoire integrieren lässt, da es gut zu der offenen Kommunikationskultur von MUFIN passt.



(Eigene Darstellung)

Abb. 5.1 Medienrepertoire in Bezug auf eine konkrete Aufgabe

Die offensichtlichste Änderung, welche auch allen interviewten Mitarbeitern bewusst war, ist die Substitution von E-Mail für die Übermittlung der Erreichbarkeitsinformationen durch Sametime-Gruppennachrichten. Dies wird von den Befragten als erster von drei Gründen genannt, weshalb Sachbearbeiterteams dazu übergingen Sametime in ihr Medienrepertoire für die Teamkommunikation zu integrieren. Wie oben beschrieben, wurde zu Beginn des Aneignungsprozesses die Praktik der Erreichbarkeitsinformation angepasst und wurden die Informationen mit Sametime geteilt. Durch die im Vergleich zu E-Mail zusätzlichen Funktionen von Sametime adaptierten die Nutzer ihre Praktik langsam von einer aktiven Benachrichtigung hin zu einer passiven Bereitstellung von Informationen, die die Kollegen abrufen können. Durch Wandlung der Informationspraktik von einer „Push“- zu einer „Pull“-Information werden die Mitarbeiter entlastet, für die die Information vorher gar nicht relevant war. Es rufen nur noch die Kollegen die Informationen ab, die sich für diese Information interessieren.

Ne, den Status setze ich bewusst. Meine Kollegen sollen schon wissen, was ich mache. Ja, weil dann verstehen sie es auch, und wenn ich gar nichts mache, dann spekuliert man „was ist denn jetzt schon wieder? Ist sie nur im Haus unterwegs oder macht sie privat irgendwas?“. Also das ist mir schon wichtig, dass ein Grund mit dabei steht. (Martin)

Wie oben beschrieben, werden durch die breite Nutzung von Sametime weniger Telefonate geführt, da gerade die kurzen Telefonate mit Nachfragen oder Informationsweitergaben durch Sametime-Nachrichten ersetzt werden. Darüber hinaus werden weniger Anrufversuche unternommen, da sich die Mitarbeiter nun noch häufiger als früher über ihre Erreichbarkeit informieren und zusätzlich über die Präsenzfunktion sichtbar wird, ob jemand am Arbeitsplatz angemeldet ist. Auch wenn Telefonieren ein zentraler Bestandteil der Innendiensttätigkeit ist, empfinden die meisten Befragten Telefonate als

störende Unterbrechung ihrer eigentlichen Arbeit. Diese Störungen sind durch die Einführung von Sametime entsprechend zurückgegangen. Zwar nehmen die meisten Interviewpartner das Eintreffen einer Kurznachricht ebenfalls als Unterbrechung wahr, können diese jedoch kurzfristig für die Beendigung der aktuellen Aufgabe besser ignorieren und fühlen sich dadurch etwas weniger gestört.

In einem ähnlichen Maß werden auch weniger E-Mails geschrieben. Es werden vor allem weniger E-Mails mit kurzfristigen Informationen, die bereits nach wenigen Stunden die Relevanz verlieren, verschickt. Die Befragten nannten dies als zweiten Grund für die Nutzung von Sametime. Insbesondere sind die E-Mails mit oben angesprochenen Erreichbarkeitsinformationen weggefallen. Dies führt dazu, dass insgesamt weniger E-Mails gelesen, sortiert, bearbeitet und gelöscht werden müssen, und entlastet vor allem abwesende Mitarbeiter, da diese nach ihrer Rückkehr weniger Mails mit für sie nicht mehr relevantem Inhalt verarbeiten müssen.

Der dritte Beweggrund zur Adoption ist für die Mitarbeiter die Möglichkeit des Nachrichtenversands für kurze Nachfragen, welche kurze Anrufe ersetzen. Bestimmte Inhalte, welche vorher telefonisch kommuniziert wurden, lassen sich besser als Sametime-Nachricht versenden. Für einen Anruf ist es zusätzlich wichtig, dass der Adressat im Moment des Telefonats am Arbeitsplatz ist, während eine Sametime-Nachricht auch während einer kurzen Abwesenheit oder während eines weiteren Telefonats des Adressaten versandt werden kann. Die Sametime-Nachrichten dienen beispielsweise als elektronischer Notizzettel, welcher dem Adressaten auf den Bildschirm gesandt wird. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch wieder frei für die nächste Aufgabe. Sie müssen bestimmte Sachverhalte nicht mehr auf Notizzetteln bewahren oder im Hinterkopf behalten, da sie an die betreffenden Kollegen verteilt wurden.

Ja es geht mir aus dem Kopf in dem Moment. Das finde ich schon sehr angenehm. Das bleibt ja auch auf dem Bildschirm, ich kann es ja steuern, wie ich es haben will und es ist für mich im Grunde ein technischer Merker ... als diese ganze Zettelwirtschaft. Finde ich angenehm. (Frank)

Neutrale Effekte auf das Medienrepertoire

Die weiteren Funktionen von Sametime finden bisher nur sehr geringen Nutzen. Die meisten Mitarbeiter verwenden keine Funktionen, die über den Versand von Nachrichten, Gruppennachrichten und den Präsenzstatus hinausgehen. Für Funktionen wie Screensharing, Konferenzräume oder Ähnliches finden sie keinen Platz in ihrem Arbeitsalltag. Es fehlt ihnen der Anwendungszweck oder anders formuliert fehlt ihnen das Problem, welches mit Hilfe dieser Funktionen gelöst werden kann.

Einzel. Also ich glaube ich habe einmal ein Gruppending gemacht und auch nur, weil ein Kollege das testen wollte und dann steht da ja: Sie wurden eingeladen zu einem Chat. Wollen Sie? Und dann ja und dann erscheint dieses Fenster. Dann habe ich das gemacht, das war aber ein-

mal und auch nur, um es zu testen, weil wir noch nie so was hatten. Es ist auch schwierig, so eine ... sonst eine Gesprächsrunde plötzlich als Mail? Ich finde, da ist es schwierig, Regeln zu vereinbaren: Wer schreibt wann? Plötzlich sind drei Fragen. Und wer antwortet auf die Fragen? Und dann geht die eine wieder unter. Das kann man besser, wenn es hier im Hause ist, persönlich machen oder eben einzeln. Wie gesagt, da fehlen mir so ein bisschen diese ... ich bin aber auch nie so von Haus aus der Chatter gewesen. Ich nutze zu Hause nichts wie hier ICQ oder so, nutze ich zu Hause nicht und habe auch nie gechattet zu Hause. Das fand ich nie interessant, sich immer nur hin und her zu schreiben, weil da viel verloren geht. Also reinweg immer nur das Geschriebene und viele lesen das dann wie SMS, lesen zwischen den Zeilen, lesen dann das Falsche. Wissen gar nicht, wie ich das betone. Ich meine was ganz nett und der meint, unerschwinglich greife ich jemanden an. Deswegen finde ich es immer ganz schwierig, so ein bisschen dieses Chatten und habe auch die Notwendigkeit für einen Chat mit mehreren Leuten bei uns noch nicht gesehen. Denn so Diskussionen werden, wie gesagt, wenn dann immer auf Teambesprechungen oder persönliche Treffen reduziert. Das reicht auch. Da gibt es also jetzt nicht die Notwendigkeit, dass man sagen muss: Ich muss jetzt unbedingt mit zwei Leuten hier einen Chat aufmachen. (Karin)

Die Zahl der verfügbaren Medien darf für die Mitarbeiter nicht so groß werden, dass sie das Gefühl haben, den Überblick zu verlieren. Den Befragten scheint es wichtig mit einem homogenen Medienrepertoire zu arbeiten, bei dem alle Mitarbeiter die zur Verfügung stehenden Medien in ähnlicher Weise nutzen. Eine einheitliche Struktur erleichtert dem Einzelnen den Umgang mit den verfügbaren Medien.

Ja, also wenn es zu lange dauert, dann rufe ich auch selber an, weil man hat ja hier dann Lotus Notes noch als E-Mail zu bedienen, dann hat man LAS zu bedienen und dann wird es einem auch irgendwann zu viel an Baustellen, die man hat. Dann versucht man, die eine eben zu schließen. (Johannes)

Es ist ... weil dieses Chatten, das läuft ja immer so dann mehr oder weniger nebenbei. Das ist ... das holt einen auch aus den Vorgängen dann raus und bis man wieder drin ist, das dauert. Dann kriegt man so vielleicht ... ist man im Vorgang, kriege ich da eine Nachricht, dann noch Telefon, dann hat man hinterher 15 Vorgänge auf, also mehr als vier gehen nicht bei uns, ne, aber ich hatte das wirklich schon, dass ich abends dann – also auch ohne, dafür brauche ich noch nicht mal Sametime – dass ich dann abends festgestellt habe: Hach, und da hinten hattest du noch einen Brief angefangen, ne. Also da muss man schon ein bisschen aufpassen, dass man wieder auf den Punkt kommt, wo man eigentlich stehengeblieben ist. Bei Telefon, E-Mail und also das reicht wirklich. Das ist ... (Elisabeth)

Die freiwillige Einführung gab den Mitarbeitern die Möglichkeit, mit dem neuen Medium zu experimentieren und einen eigenen Umgang damit zu entwickeln, ohne dass bereits die Erwartungen seitens der Vorgesetzten einen Druck erzeugen, der einen freien Umgang einschränkt. Die Entwicklung von Praktiken wird dadurch erleichtert, dass die Mitarbeiter verschiedene Möglichkeiten ausprobieren können.

Kommt drauf an, wie das derjenige nutzt. Für die Art, wie ich es nutze, sicherlich nicht, ist es nicht notwendig. Wenn das hinterher so passiert, dass das mit einer der Haupt-Info-Wege wird zwischen Innendienst-, Außendienstkollegen und das Telefon so ein bisschen nach hinten gerückt ist, dann macht das sicherlich Sinn. Zum jetzigen Zeitpunkt auf keinen Fall. Also zum jetzigen Zeitpunkt sind das Spielereien. Aber man lernt ja auch spielerisch. Also ich finde das gar nicht so schlecht, dass man es jetzt erst mal einführt, dann kennt es hinterher jeder, kennt auch jeder die Funktionen und wenn es dann verbindlich wird ... Also die Idee ist erst mal nicht verkehrt, das erst mal einzustellen, wer es nutzen möchte, nutzt es. Dann brauchen sie nicht hinterher, wenn es dann mal tatsächlich als Medium oder als offizielles Medium eingesetzt wird ... kennt es schon jeder und sie haben keinen hohen Schulungsbedarf, weil es sich im Endeffekt jeder selber

beibringt. Und mit der Zeit kommt ... Sie haben jetzt was verraten, auf dem Gang sagt man nachher: Mensch, die Privacy List, schon mal gesehen? Kommt bestimmt. (Karin)

Genau. Das kann natürlich immer mal sein, dass man hinterher die Angst davor, die Scheu davor verliert. Das, genau. Deswegen ist es ja glaube ich auch nicht schlecht, dass es eingeführt wurde als absolute Freiwilligkeit. Jeder nutzt es so, wie er es möchte. Und irgendwann definiert man verbindliche Regeln. Und diese inoffiziellen Regeln, so nach dem Motto: Man muss nicht immer sofort antworten. Die kristallisieren sich ja jetzt schon raus, sehr schnell. Und diese verbindlichen Regeln werden sicherlich auch in Vereinbarungen wahrscheinlich mit dem Betriebsrat irgendwann geregelt. Ich weiß nicht, in welcher Form. Aber ich glaube schon. Meistens im Interesse aller. (Karin)

Negative Effekte auf das Medienrepertoire

Für die Mitglieder der Sachbearbeiterteams gehört die Kommunikation mit Kollegen und Externen zur täglichen Arbeit. Für die Mehrzahl der täglichen Aufgaben müssen die Mitarbeiter mit Kollegen oder Kunden kommunizieren, um sie erfüllen zu können. Die interviewten Mitarbeiter sind sich zwar dieses Umstands bewusst, trotzdem nehmen sie das Eintreffen neuer Anrufe oder E-Mails als Unterbrechung ihrer eigentlichen Arbeit wahr. Genauso werden auch Nachrichten, die per Sametime verschickt werden, von den Befragten als Unterbrechung wahrgenommen. Aus dieser Perspektive heraus bildet Sametime eine weitere zusätzliche Störquelle bei der Bearbeitung der täglichen Aufgaben.

Ja gut, die Menge wäre ... wäre dann wahrscheinlich trotzdem da, wenn man das nutzen würde. Und die Frage ist ja auch ... jeder Anruf von außen bedeutet ja eigentlich eine Unterbrechung meiner Tätigkeit hier im Haus und ich sitze ja nicht da und warte auf diese Anrufe. Manche sagen noch nicht mal guten Tag, schießen gleich mit der Nummer los und ... und das Gleiche passiert dann halt auch mit den Mails. Und ... oder man kann ja über diese Funktion dann später auch sich in Vorgänge, die die VMs draußen bearbeiten, einklinken und dann gleich sagen „ist in Ordnung“ oder wegen der Sondernachlässe oder so, dass man eben Zusagen bekommt. Ich sehe das immer noch als Unterbrechung meiner Arbeit, obwohl es Bestandteil meiner Arbeit ist. Aber das muss man dann auch erstmal im Kopf dann verändern. Also die Arbeit an sich verändert sich und es wird halt immer schneller, immer mehr Medien und manche können das gut und manche eben nicht so gut. Hängt auch vom Alter ab oder wie ich auch privat mit den Dingen umgehe. (Martin)

Die Einführung von Sametime zur freiwilligen Nutzung durch die Mitarbeiter führt zwar, wie oben beschrieben, dazu, dass die Mitarbeiter Möglichkeiten und Freiraum haben, mit dem neuen Medium zu experimentieren, indes berichten diejenigen, die für sich einen Mehrwert in der Nutzung erkennen, dass diese Freiwilligkeit wiederum eine fehlende Verbindlichkeit bewirkt. Einige Mitarbeiter sehen größeres Potenzial in der Nutzung von Sametime, als es die bisherige Verwendung bietet. Sie würden Sametime gerne intensiver und auch für fachliche Kommunikation nutzen. Dafür müsste jedoch sichergestellt werden, dass die adressierten Kollegen Sametime in gleicher Weise anwenden. Diese Verbindlichkeit fehlt jedoch beim freiwilligen Einsatz.

Ich habe das auch ... ich bin da auch nicht weiter vorgedrungen, weil ich ja gemerkt habe, dass das Unternehmen da erst mal auf Freiwilligkeit setzt. Ich habe ihm gleichwohl gesagt, dass ich eigentlich auch die Erwartung habe, wenn so ein Medium eingeführt wird, dass es dann irgendwann auch mal verpflichtend ist. Weil was soll das dann, wenn jeder hier alles freiwillig benutzen kann, dann brauche ich so ein Medium im Grunde genommen nicht, weil mir ja die Zuverlässigkeit der Aussagen dann auch verloren geht, weil der andere sagt: Nee, heute hatte ich keine Lust, ist ja freiwillig. Ich kann diese Bedenken ... ich bin da jetzt auch nicht so kritisch, weil einige Mitarbeiter – ich kenne das natürlich, nach dem Motto: Dann bin ich komplett überwachbar. Da frage ich mich immer: Ja, aber wodrin denn überwachbar? Ich sehe doch nur, ob du gerade da bist oder nicht da bist. Ich schreibe mir ja jetzt nicht die kompletten Zeiten und protokolliere das für 11 Mitarbeiter. Aber diese Angst scheint irgendwo da zu sein, nach dem Motto: Ich bin ja jetzt ... gut, wenn du das nicht machst, das kann ja noch ein anderer machen. (Johannes)

Im Team beschlossen, weil wir eben halt sagen: „Es ist eine freiwillige Nutzung.“ Und wenn es eine freiwillige Nutzung ist, dann kann ich darüber keine fachlichen Sachen steuern. Das möchten wir eben halt dann nicht. So, dass der eine das macht, der andere nicht. Da haben wir gesagt das Instrument benutzen wir eigentlich nur für die Sache der Information. (Frank)

Wie oben beschrieben sind die Mitarbeiter im Außendienst für die Bearbeitung ihrer Aufgaben meist auf die Unterstützung der Kollegen im Innendienst angewiesen und damit zu großen Teilen von ihnen abhängig. Die Außendienstmitarbeiter fühlen sich in einer gegenseitigen Konkurrenz um die knappe Ressource Innendienst. Damit ihren Anliegen möglichst rasch nachgegangen wird, verschicken einige Mitarbeiter des Außendienstes die Informationen redundant über mehrere Kanäle. Die Mitarbeiter im Innendienst schildern die Kommunikation als sehr fordernd seitens des Außendienstes. Damit sich die Mitarbeiter trotz der organisatorischen Trennung in Innen- und Außendienst gemeinschaftlich für den Geschäftserfolg des Unternehmens einsetzen und die Abgrenzung zwischen den Einheiten nicht zu einem Gegeneinander führt, bemüht sich die Geschäftsführung kontinuierlich diese Trennung durch Hospitation, gemeinsame Veranstaltungen und Teambuilding-Maßnahmen zu minimieren. Dennoch führt das Verhalten des Außendienstes in der Konsequenz teilweise dazu, dass die Mitarbeiter des Innendienstes die Sorge vor Überforderung äußern, sollte es zu einer Erweiterung von Sametime um die Außendienstagenturen kommen. Fast alle Interviewpartner sagten, sie befürchteten sich in letzter Konsequenz gegen die Anfragen des Außendienstes abschottern zu müssen und schränkten wahrscheinlich ihre Erreichbarkeit bei Sametime ein.

Also ich persönlich jetzt für mich würde mir wünschen, dass es auch eine hausinterne Lösung bleibt. Nicht dass ... also ich hätte damit jetzt kein Problem, dass die Agenturen das sehen, ob ich da bin oder nicht. Nur, ich glaube, dass es dafür genutzt werden könnte, dass ich überhaupt keine Chance mehr habe, mich mal irgendwie rauszunehmen. Ich habe jetzt schon ab und zu bei einigen so das Gefühl, die rufen grundsätzlich nur mich an, egal um was es geht. Und wenn die dann auch noch sehen, wann ich mich anmelde und abmelde, dann könnte das ein bisschen zu viel werden. Und das möchte ich auch vermeiden. Weil, wir sind alle hier kompetente Ansprechpartner, jeder für sich und wir als Team. Und ich möchte nicht, dass das irgendwie passiert, dass sich einer immer jemand ... irgendeinen rauspicks, so: Mit dem habe ich jetzt gute Erfahrungen gemacht, den rufe ich jetzt immer an. Weil, so soll es nicht sein. Dafür haben wir die Endnummernaufteilung, dafür sind wir alle kompetent und ein Team. Und deswegen fände ich das besser, wenn es für uns bleibt und nicht für die Agenturen noch frei geschaltet wird. (David)

Also ich hoffe nicht, dass die Agenturen irgendwann mal Zugriff darauf haben, ob wir im Innendienst erreichbar sind, weil das wird eine große Katastrophe, glaube ich. Andersrum genauso. Also, wenn ich den VM nicht ... natürlich wäre es schön mal zu wissen „ah, der VM ist jetzt gerade da. Ich hab jetzt schon fünfmal mit der Mitarbeiterin telefoniert, die mir jetzt schon fünf Mal gesagt hat, dass sie mir nicht weiterhelfen kann. Der VM ruft mich ums Verrecken nicht zurück. Jetzt ist er da. Jetzt hab ich ihn erwischt. Jetzt ruf ich an“. Das ist aber ... also das kann böse enden, sagen wir das mal so, wenn das wirklich so freigeschaltet werden würde und das würde ich auch nicht wollen. Das ist ... die sollen nicht wissen, wann wir da sind oder nicht. ... (David)

Trotz der Bemühungen der Geschäftsleitung, dass sich Innen- und Außendienst als eine Gemeinschaft sehen, wird das Verhältnis zum Außendienst von den Innendienstmitarbeitern als distanzierter betrachtet. Es hat nicht die gleiche Qualität wie die Kollegialität im Innendienst. Die Mitarbeiter im Innendienst befürchten, dass das Medium Sametime den Außendienst zu eng anbinde und den Außendienstmitarbeitern den Zugriff auf die Innendienstmitarbeiter zu sehr vereinfache. Die Wahrnehmung von Sametime gleicht eher dem eines kollegialen Gesprächs auf dem Flur oder dem Klopfen an der Bürotür. Diese Nähe möchten die Mitarbeiter im Innendienst nicht für ihre Kollegen aus dem Außendienst zulassen.

Und uns geht es ja auch nicht anders. Ich versuche ja auch ständig, irgendwelche Agenturen zu erreichen. Dann rufe ich außerhalb der Mittagszeit an. Dann würde ich nie auf die Idee kommen, eine Nachricht zu schreiben: Ach, Sie machen gerade Mittagspause, bitte rufen Sie mich gleich mal zurück. Und das könnte passieren. Also das würde ich befürchten. Wenn die Agenturen untereinander sich Messages schreiben, okay, kein Ding. Es gibt ja viele VMs, die sich auch zu einer Werbegemeinschaft oder was weiß ich, was die zusammen machen, irgendwelche Stammtische, die, klar. Aber da sollten Innendienst und Außendienst weiterhin getrennt bleiben. (David)

5.2 Analyse der Medienrepertoireänderung bei PHOENIX

5.2.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung

Gestaltung des Arbeitsplatzes

Die Arbeitsorganisation der einzelnen Arbeitsgruppen innerhalb PHOENIX ist heterogen. Die Restrukturierung hat an der Organisation auf Mikroebene nichts geändert. Prinzipiell ist jede Form von Arbeitsorganisation über die gesamte Wertschöpfungskette bei PHOENIX zu finden. Es existiert weder ein für PHOENIX typischer noch charakterisierender Arbeitsplatz. Die beiden Extreme in Bezug auf die räumliche Organisation bilden die Innendienstteams im NOC, dem Network Operating Center, und die Vertriebstteams im Außendienst. Die NOC-Teams arbeiten in Großraumbüros, täglich an festen Arbeitsplätzen. Alle Mitarbeiter eines Teams befinden sich am gleichen Standort. Die Möglichkeit zur Heimarbeit ist unter bestimmten Umständen gegeben, wird jedoch selten wahrgenommen.

Hier im Büro zu 99%, Zuhause arbeiten ist hier in der Firma noch nicht groß geschrieben, hat noch nicht so um sich gegriffen ... (Andreas)

Die Vertriebsmitarbeiter im Außendienst arbeiten vornehmlich mobil, im Auto oder beim Kunden vor Ort. Sie tragen ihren ganzen Arbeitsplatz in Form von Laptop, Handy und Datenfunkstick in der Tasche mit sich. Diese Mitarbeiter arbeiten über Deutschland verteilt und, wenn sie denn am Schreibtisch arbeiten müssen, überwiegend vom Heimarbeitsplatz aus. Die Vertriebsmitarbeiter fahren selten in eine Niederlassung. Wenn sie dies tun, dann meist um dort Kollegen zu Besprechungen zu treffen und nicht um von dort an einem Schreibtisch im Innendienst zu arbeiten.

Die meisten meiner Kollegen sind sogar im Homeoffice inzwischen nur noch organisiert. Sprich ich sehe und höre sie hin und wieder mal per Video, ansonsten aber wirklich rein auf der Basis von E-Mail-Kontakt, Chatterkontakt, Presense Mes ... Messaging oder eben, wenn wir zusammen zum Kunden gehen. Aber das ist auch nicht jeden Tag der Fall. (Jens)

Von der räumlichen Organisation operieren beispielsweise die Mitarbeiter in der Produktentwicklung zwischen diesen beiden Extremen. Diese arbeiten überwiegend in einer Niederlassung am Schreibtisch, wechseln für konzentrierte Arbeit gerne an den Heimarbeitsplatz, weil sie dort ungestörter arbeiten können, sind aber auch häufig beim Kunden, um dort beispielsweise in Workshops die nächsten Schritte der Produktentwicklung zu besprechen. Des Weiteren finden sich in den Niederlassungen viele unterschiedliche Büro- und Arbeitsplatzlayouts von Einzelbüros über Doppel- und Mehrarbeitsplatzbüros bis hin zu Großraumbüros.

Nein, nein, das Team also auch ... auch in unserem Bereich, das ist Development Communication, ist sozusagen bundesweit ver ... verstreut. Die meisten sitzen letztendlich in Berlin. Da bin ich dann auch vielleicht ein, zweimal im Monat im Schnitt zu Besuch, um dort in Meetings oder mit Partner uns da zentral zu treffen. Aber wenn ich ins Büro Hamburg komme, da habe ich eine Dockingstation, da habe ich einen ... einen, ja, ich sage mal, einen PC, also Monitor, meine ich. Ja, aber den habe ich auch Zuhause, also insofern, wenn es nichts zu besprechen gibt, ja, teile ich mir das eigentlich hier in meinem Homeoffice ein und kommuniziere halt wie ich es benötige, über welche Kanäle, ne, die ich brauche. (Mark)

Okay. Ja, ich bin Service Manager bei [PHOENIX]. Ja, ich habe ein fest eingerichtetes Büro und ich bin beim Kunden ungefähr zu ... im Monat zu drei bis vier Sitzungen, ja. Die sind fest ... sind vertraglich fest vereinbarte Sitzungen, dauern so in etwa zwei bis drei Stunden und Home Arbeitsplatz Zuhause nutze ich ... also im Monat vielleicht an zwei oder drei ... nein, an zwei Tagen, ja. Wobei da eigentlich, sage ich mal, vom ... das ist einfach nur, um in Ruhe arbeiten zu können, weil hier im Büro da ist halt, in der Sales Abteilung ist ziemlich ... ist es manchmal ein bisschen laut und wenn ich dann was auszuarbeiten habe, nutze ich gerne die Ruhe Zuhause aus. Also das ist jetzt ... hat keine berufliche Notwendigkeit ein Homeoffice zu haben. (Sven)

Um ein möglichst ganzheitliches Bild zu bekommen, gleichzeitig aber die Nutzung differenziert unter die Lupe nehmen zu können, werden für die Betrachtung des Medienrepertoires im Folgenden die beiden Extreme, Innendienstmitarbeiter im NOC und Vertriebsmitarbeiter im Außendienst, beschrieben. Die Interviews haben gezeigt, dass das Medienrepertoire der einzelnen Teams nicht grundsätzlich voneinander abweicht, da die Mitarbeiter viel miteinander kommunizieren und zusammen auch eine Community of Practice bilden. Die einzelnen Arbeitsgruppen weichen hier hauptsächlich in den Details voneinander ab.

Aufgaben und Kommunikationsverhalten am Arbeitsplatz

Die tägliche Arbeit eines Mitarbeiters im NOC ist es, Fehlermeldungen von Kunden telefonisch entgegenzunehmen, sich per Computer in die Kundensysteme zu schalten und zu versuchen aus der Ferne die Kundenprobleme zu beheben. Dafür müssen die Mitarbeiter viel mit den Kunden kommunizieren, um die bestehenden Probleme verstehen zu können und, da die Bearbeitung dieser Probleme aus der Ferne häufig die Mithilfe des Kunden vor Ort voraussetzt, gemeinsam mit den Kunden an der Lösung des Problems zu arbeiten. Des Weiteren kommunizieren die Mitarbeiter im NOC mit ihren Kollegen im Team, um manche Probleme gemeinsam anzugehen, Probleme zu eskalieren oder auf gefundene Lösungen aufmerksam zu machen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der NOC-Mitarbeiter, die Techniker zu koordinieren, die größere Störungen vor Ort beim Kunden beheben. Hierfür informieren sie die Techniker über Ort und Art der Störung und bilden zudem die Wissensbasis für die Techniker vor Ort bei Fragen zu Kundendokumentationen und Ersatzteilbestellungen.

Ja, mein Aufgabenfeld ist NOC, Network Operating Center, in der Administration, das Entwickeln von Lösungen und das Ausrollen von Lösungen und aber auch das Maintenance dann hinterher. [...] Das meiste ist, man schaltet sich auf irgendwelche Systeme drauf und versucht dann remote da weiterzuarbeiten. (Andreas)

Die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter im Außendienst ist aufgabentypisch und gekennzeichnet von den üblichen Vertriebstätigkeiten. Die Kommunikation findet im Verkaufsgespräch mit den Kunden statt, mit den Kollegen aus dem Vertriebsteam zur Koordination der Kundenansprache und mit den Mitarbeitern aus der Technik und der Produktentwicklung zur Klärung von Kundenanforderungen.

Ja, also ich bin ja im Vertrieb tätig und somit liegen ja eigentlich alle den ganzen Tag nur am Strand. Gibt ... gibt also keine Büros. Nein, also ich bin ... bin Teamleiter im Vertrieb öffentlicher Auftraggeber, dort betreuen wir Landes- und Bundesverwaltungen, Hochschulen, also das ganze Thema Forschung und Lehre, einige Krankenhäuser und alles was ein blaues Licht auf dem Dach hat und Stadthüte trägt, sage ich jetzt mal so salopp. Also die ... die ganzen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, das liegt so in dem ... dem ganzen Bereich drin. Da ist meine Aufgabe das Team, welches sich über ganz Deutschland verteilt zu führen und dementsprechend die gesteckten Ziele am Ende des Jahres auch im Sinne von Kundenaufträgen und auch Kundenzufriedenheit dann einzufahren. Das heißt, ich bin relativ viel unterwegs ... relativ viel unterwegs in Nord- und Ostdeutschland, weil da das Team sitzt und da ist es halt interne Themen eben beim Kunden und beim Kunden ist es am allerliebsten oder am allerschönsten und häufig auch mal in der Zentrale in [Berlin], dass da einfach Dinge nochmal mit abgeklärt werden müssen oder man sich einfach so über die Zukunft austauscht. Das ist eigentlich so der ... der Arbeitsalltag. (Thorsten)

Ich bin bei [PHOENIX] Teamleiter im Vertrieb. Also das was in anderen Unternehmen Betriebsleiter ist, bin ich für den Bereich West- und Süddeutschland, führe ein virtuelles Team von neun [Mitarbeitern] und von neuen Verkäufern [...] Die meisten meiner Kollegen sehe und höhere ich zwei, drei Mal im Jahr und ansonsten telefonieren wir oder tauschen wir uns mit E-Mails oder Chatterinformationen aus. [...] Wenn ich in die Hand klatsche, kommt niemand vorbei und sagt, komm wir setzten uns mal schnell zusammen, machen mal schnell ein Teammeeting. Bis wir unsere Kollegen zusammengetrommelt haben, maximal zwei, drei Mal im Jahr. (Jens)

Die Tätigkeiten der anderen Arbeitsgruppen lassen sich neben den Stabsstellen in zwei Gruppen einteilen: die projektbezogene Wissensarbeit in Teams und die vornehmlich reaktive Arbeit von Kommunikationstechnikern, die mit der Installation und Wartung von Kommunikationstechnologie beschäftigt sind.

Nein, also vorwiegend ist es schon mit ... mit Kollegen, also ... also ja Kollegen, Endkunden relativ selten bei Veranstaltungen und Messen wie zum Beispiel Call Center World, CeBIT oder auch unsere internen Veranstaltungen, Road Shows bin ich meistens auch dabei, zu Endkunden, ja, selten und dafür aber umso mehr mit ... mit Partnern, also Partnermeetings, die dann irgendwo bundesweit sind, das ist auf jeden Fall so mein Daily Business. (Mark)

Ja, also ich betreue ungefähr fünf bis sieben Partner in diesem Segment Contact Center Lösung für die Solution Line und da haben wir natürlich mal in Berlin Meetings oder natürlich auch mal bin ich eingeladen auf Veranstaltungen von den Partnern, also Kundenveranstaltungen, Partnermeetings, besuche meine Kollegen, gebe den Kollegen intern Trainings, also Reise auch mal durch die Region beziehungsweise Geschäftsstellen. Ja, aber im Schnitt so drei, zweieinhalb bis drei Tage in der Woche bin ich eigentlich im Homeoffice. (Mark)

Mediennutzung am Arbeitsplatz

Aufgrund der oben beschriebenen Aufgaben und der physischen Organisation des Arbeitsplatzes sind die Mitarbeiter von PHOENIX auf eine gut funktionierende mediale Kommunikation angewiesen. Das bisher verwendete Medienrepertoire von PHOENIX-Mitarbeitern konzentrierte sich jedoch vor allem auf die Verwendung von Telefon und E-Mail. Für die Telefonie wurden sowohl stationäre Tischtelefone verwendet wie auch Mobiltelefone. Für E-Mail benutzten die Mitarbeiter Microsoft Outlook auf dem Computer. Mitarbeiter mit einem Laptop konnten ihre E-Mails mittels VPN-Verbindung auch außerhalb des Firmennetzes abrufen. Einige Mitarbeiter aus den oberen Führungsebenen konnten ihre E-Mails mobil über Nokia-Mobiltelefone empfangen. Darüber hinaus wurden je nach Anwendungskontext und Aufgabe Telefonkonferenzen, Videogespräche und -konferenzen sowie Webmeetings genutzt. Für die Videokommunikation gab es neben in den Besprechungsräumen fest installierten Konferenzsystemen noch den Cisco Jabber Client für individuelle Gespräche über den PC. Webmeetings wurden mittels Cisco MeetingPlace geführt. Die Mitarbeiter im NOC hatten die Möglichkeit, untereinander per Instant Messaging mittels des Clients Miranda zu kommunizieren.

Und insofern nutze ich das schon ... schon sehr intensiv, kommuniziere dann hauptsächlich per Telefon und per E-Mail. Für Telefonkonferenzen, ja, Telefonkonferenzen sind halt auch sehr häufig in dem Bereich benötigt. Ja, und insofern ist das so mein ... mein Bereich. (Mark)

Ja, die bisherigen Tools waren eigentlich so die Standardtools wie Outlook, ja, die ganzen Office Produkte, sage ich mal, also Microsoft Office, für die Kommunikation primär Outlook, also E-Mail. Des Weiteren haben wir mit Jabber einiges gemacht, aber auch nur in einer kleinen ... relativ kleinen Gruppe. Das Problem, wie ... wie gesagt, besteht bei dem Jabber, dass man eine VPN Verbindung benötigt, die dann ständig offen sein muss und das hat man halt Zuhause nicht unbedingt immer ... (Thomas)

Beschreibung des neuen Mediums und der intendierten Nutzung

Die Einführung der neuen KuK-Plattformen war vor allem ein Bemühen, alle Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Ausstattungsstand zu bringen. Vor dem Rollout waren die PHOENIX-Mitarbeiter sehr heterogen ausgestattet; weder konnten alle Mitarbeiter die gleiche Technologie nutzen, noch waren diejenigen mit der gleichen Software auf demselben Versionsstand. Die neue Software und die neue Hardware sollten Schritt für Schritt an alle Mitarbeiter ausgerollt werden, damit alle mit den gleichen Medien miteinander kommunizieren können und alle gleich behandelt werden. Durch die identische Ausstattung aller Mitarbeiter sollte sich das volle Potenzial der Medien entfalten können.

Wie bereits beschrieben wurde den Mitarbeitern nicht nur eine neue KuK-Plattform bereitgestellt, sondern ein ganzes Bündel von verschiedenen neuen Plattformen. Der Rollout umfasste Microsoft SharePoint als Ersatz für das bisherige Intranet und zur Unterstützung der Kollaboration und des Dokumentenmanagements, Microsoft Lync für die interne Kollaboration, Instant Messaging, spontane Video-Sessions und Screensharing, Cisco WebEx Meetings als Plattform für Onlinemeetings vornehmlich mit externen Partnern, Cisco Jabber als Desktop-Video-Client für Onlinemeetings am Arbeitsplatz, Alcatel My Instant Communicator UC-Software zur Steuerung der telefonischen Erreichbarkeit über die zentrale Telefonanlage und Apple iPhone 5 als Hardware für die mobile Nutzung der obigen Dienste.

Einige Teile der ausgerollten Technologie, das iPhone, SharePoint und My Instant Communicator, waren für alle Mitarbeiter neu. Andere, Lync und Jabber, wurden bereits in einigen Arbeitsgruppen verwendet, für andere Mitarbeiter war es ein neues Medium, für diejenigen Mitarbeiter, die vorher bereits Instant Messaging via Miranda genutzt hatten, war es ein Substitut. Cisco WebEx wurde als Nachfolger der schon im gesamten Unternehmen eingesetzten Onlinemeeting-Plattform Cisco MeetingPlace eingeführt und stellt für alle Mitarbeiter einen direkten Ersatz dar.

5.2.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung

Allgemeine Änderungen

Aufgrund der Geschäftstätigkeit von PHOENIX als Kommunikationstechnologie-integrator kann die Mehrheit der Mitarbeiter von PHOENIX als sehr technologieaffin beschrieben werden. Bereits vor der Einführung der neuen KuK-Plattformen waren bei PHOENIX viele KuK-Plattformen im Einsatz. Sämtliche Funktionen der neu eingeführten Plattformen wurden bei PHOENIX schon in anderen Technologien verwendet und

sind damit zumindest teilweise den Mitarbeitern bereits bekannt. Einige Mitarbeiter waren wegen der teilweise redundanten Funktionen überfordert für sich selbst Anwendungspraktiken zu entwickeln, bei anderen hat sich relativ schnell herausgestellt, welche Plattform für welches Szenario die richtige ist.

Bei den neu eingeführten Plattformen handelt es sich um einen Querschnitt aus dem Geschäftsportfolio und Integrations-Know-how von PHOENIX. Die interviewten Mitarbeiter berichteten einhellig, sie freuten sich mit den neuen Medien arbeiten zu können. Sie könnten nun endlich die Technologie nutzen, die sich selbst verkaufen. Die Erfahrungen, die sie im Umgang mit diesen Plattformen sammeln, helfe ihnen diese Technologien besser verkaufen zu können. Dies berichteten nicht nur Mitarbeiter aus dem Vertrieb, sondern auch andere Mitarbeiter, beispielsweise aus der Produktentwicklung. Die Nutzer können sich mit den bereitgestellten Plattformen besser identifizieren und nutzen sie daher lieber.

Also für mich waren da zwei Dinge maßgeblich wichtig. Das eine war Sell What You Use, das heißt, wirklich das zu benutzen und im Alltag zu erleben, nicht nur für mich, sondern auch für meine Kollegen, um dann mit der Begeisterung dessen was möglich ist und wie einfach manchmal Kommunikation sein kann auch zum Kunden tragen zu können. Also wirklich die Motivation war eigentlich mit den Kollegen so zu arbeiten, wie wir es dann auch dem Kunden erzählen: „Mensch, wenn du die und die Plattformen einsetzt, kannst du viel einfacher, besser, schöner, schicker, was auch immer arbeiten“. Das war der eine Punkt. Also im Grunde Unterstützung meiner Account Manager bei ihrer täglichen Arbeit und das zweite war natürlich meine Unterstützung, für mich die Möglichkeit sehr viel einfacher Konferenzen einzuberufen, die Kollegen in einer Videokonferenz zusammenzuschalten, in einer Telefonkonferenz zusammenzuschalten, mal eben schnell eine Webkonferenz, also eine Desktopsharing-Funktionalität zu nutzen, um gemeinsam mit fünf Leuten an einer Präsentation oder einem Angebot zu arbeiten, in dem man einen Desktop share, macht mir das Leben so viel einfacher als immer wieder die alten Dokumente hin und her zu schicken und zu sagen: „Jetzt blick doch mal ... guck mal kurz auf die Seite 35, können wir das so und so machen?!“, „Die Formulierung auf der Seite 17 muss noch geändert werden“. Und dann schicken wir wieder irgendwelche Dokumente durch die Gegend. Ist viel einfacher mit fünf Leuten Desktopsharing, gerade die eine Seite zu ändern, speichern, fertig. (Jens)

Also das Vereinfachen meiner Arbeit, der eine Punkt und das andere natürlich den Kollegen zu zeigen, wie toll diese Funktionalitäten und diese Arbeitsweisen ist, damit sie es ihren Kunden mit demselben Herzblut verkaufen können. (Jens)

Positive Effekte auf das Medienrepertoire

Die wirtschaftlich notwendige Restrukturierung der Unternehmung und die damit verbundenen Standortschließungen führten auch zu einem Umbruch im Kommunikationsverhalten. Durch die Restrukturierung wurde das vorhandene Repertoire beschädigt. Praktiken müssen sich neu etablieren und trotz der größtenteils gleich gebliebenen bisher genutzten Infrastruktur neu geübt werden. Die Betrachtung der bisherigen Medienausstattung und des bisher vorhandenen Medienrepertoires zeigt, dass prinzipiell weder die Art noch der Funktionsumfang für die Mitarbeiter neu sind. Die bisherige Ausstattung wird durch die neuen Medien ergänzt und teilweise ersetzt.

Die Interviewpartner hoben in den Gesprächen vor allem die Medien hervor, die die tägliche Zusammenarbeit mit den Kollegen erleichtern. Dies waren in erster Linie das iPhone und Microsoft Lync. Die anderen Medien wurden weniger erwähnt.

Während vor dem Rollout die klassische Telefonie bei der Medienwahl dominierte, wird nach der Einführung für die unternehmensinterne Kommunikation immer häufiger Lync verwendet. Lync vereint für den Einsatz im Innendienst mehrere Dienste in einem, es ersetzt sowohl Jabber und Miranda als auch MeetingPlace. Durch die Kombination der Funktionen dieser Dienste ist das Medienrepertoire reichhaltiger geworden. Insgesamt wird den Nutzern der Umgang erleichtert, sie müssen nur noch eine Plattform verwenden. PHOENIX-Mitarbeiter nutzen im Umgang mit Lync die Präsenzanzeige, um zu sehen, ob ein Kollege erreichbar ist, sowie auch die Chat-, Audio-, Video- und Screensharing-Funktionalität für die Kommunikation mit einzelnen und mit Gruppen von Kollegen. Durch die Kombination dieser Funktionalitäten in einer Software werden die einzelnen Kommunikationskanäle situativ ad hoc während der Kommunikation zugeschaltet. Die Befragten berichteten, dass sie je nach Situation und inhaltlicher Anforderung während eines Gesprächs entscheiden zum Beispiel den Videokanal zuzuschalten oder den Bildschirminhalt zu teilen. Die Reichhaltigkeit des Mediums kann entsprechend angepasst werden.

Na ja, ich hatte vorher ... also Lync habe ich jetzt erst kurz, ja, eine kurze Zeit, ja. Vorher hatte ich ein anderes Tool, das ähnlich funktioniert hat, ja, mit ... mit anderen Features. Aber Lync deckt eigentlich das ab, was ich brauche. Ja, ich muss kommunizieren können, muss cha ... also telefonieren ... sehen können erstmal, ja, also eine Präsenzanzeige, muss sehen, mein Kollege ist da. Das ist schon mal die halbe Miete, ja. Das ist halt alles viel einfacher, wie wenn ich das jetzt mal über das Telefon hier nachfragen müsste, ja, weil ich sehe ja, er ist da, ja. So ich kann da drüber ihn kurz anschauen, kann was fragen, ja, und das ist schon ein ... ein sehr schönes Hilfsmittel, ja. (Sven)

Erst ... na wie gesagt, der ... dieser ... diesen Instant Communicator hat es auf jeden Fall gegeben. Davor hatte ich ja das Lync schon so ein bisschen im Einsatz. Wie gesagt, die Geschwindigkeit ist jetzt halt eigentlich das entscheidende, wo man doch vorher dann, wie gesagt, wenn ich einen Call gemacht, hat ... das hat ewig gedauert, bis sich das aufgebaut hat. Das ist jetzt besonders schnell, also schneller. Sagen wir nicht besonders schnell, ist immer so relativ. Das ist schon entscheidend. Und, ja, und die Videotelefonie hatte ich halt vorher auch schon mal ab und zu mal eingesetzt. Wichtig ist natürlich, dass ... man kann es jetzt manchmal erst über die Zeit ... über die weitere Zeit erst beurteilen, weil es ist ja noch nicht so, dass es so viele Leute, sage wir mal, gerade in Deutschland dieses Lync nutzen. Es kommt ja ... wird ja jetzt auch erst ... der Rollout fängt natürlich auch erst ... findet erst statt. Es ist jetzt schon so, dass einige Leute es benutzen oder man ... man hat ja noch nicht unbedingt so den Überblick, wer es hat. (Sandra)

Insbesondere die Präsenzfunktionalität von Lync erleichtert den Mitarbeitern die Kommunikation. Sie haben diese Funktion schnell in ihr Medienrepertoire integriert und berichten, weniger Anrufversuche zu unternehmen und durch die Präsenzanzeige ihre Arbeit besser strukturieren zu können.

Also gerade jetzt so ... so das ... das Lync, ich kann mir jetzt nicht mehr vorstellen, wie es ohne ging, ja? Weil ich es wahnsinnig geschickt finde, wenn ich sehe, was derjenige für einen Status hat. Ob das jetzt rot ist, dann denke ich mir, brauche ich jetzt nicht anrufen, ja? Also für mich ist das eine wahnsinnige Hilfe oder eine Unterstützung. Ich ... ich gucke da immer, ja. Also die, mit denen ich häufig zu tun habe oder mit denen ich häufig in Kontakt treten muss, ich nutze es sehr viel. Und frage mich manchmal, ja, wie ging das noch vor ein paar Wochen, ja. Tatsächlich. Aber gut man hat halt eine Mail geschrieben und hat halt abgewartet oder einen Anruf und abgewartet. Aber ich finde es so schon deutlich angenehmer. (Kerstin)

Bei PHOENIX ist die Client-Software von Lync durch ein Plug-in in die Software für das persönliche Informationsmanagement Microsoft Outlook integriert. Hierdurch ist der Präsenzstatus der Kontakte in Outlook sichtbar. Sollte der Absender einer E-Mail oder ein im Adressbuch gespeicherter Kontakt ebenfalls Lync nutzen, erscheint neben seinem Namen ein kleines Symbol, welches den Präsenzstatus anzeigt. Daneben kann durch einen Klick auf diesen Präsenzstatus direkt eine Kommunikationsverbindung mit dem Kontakt hergestellt werden. Dies erleichtert den Mitarbeitern bei PHOENIX den Umgang mit Lync. Sie können direkt aus Outlook heraus kommunizieren. Sie müssen kein weiteres Programm aufrufen und behalten zusätzlich die betreffende E-Mail im Vordergrund. Der Präsenzstatus wird auch für Kontakte angezeigt, die nicht in der Buddyliste gespeichert sind. Die Mitarbeiter können dadurch leichter Kontakt zu weiteren Kollegen außerhalb ihres direkten Netzwerks aufnehmen.

Ja und nun hat man ja im Outlook die Möglichkeit da dieses Bubble mit einzustellen, wenn dann der andere ... wenn ich das Bubble nicht hätte, würde ich gar nicht wissen, dass eben Herr Mayer aus Hannover jetzt auch Lync im Einsatz hat. Sehe ich ja sonst gar nicht. Ja, dieses Bubble, wenn es da mit drin ist, dann sehe ich das und dadurch sieht man es ja jetzt erst, wer es jetzt wirklich benutzt. Wenn jetzt ein ... ein kompletter Rollout gewesen wäre oder sein würde über [PHOENIX], dann würde ich wissen, ja, ich kann Herrn Mayer in Hannover definitiv darüber mal kurz anlyncen. Aber das weiß ich ja nicht vorher. (Sandra)

Während Webmeetings für ihre Nutzung im Vorhinein geplant werden müssen, damit sich alle Gesprächspartner auf der Plattform treffen, ist die Verwendung von Lync ähnlich wie ein Telefonat spontan möglich. Einmal gestartet läuft Lync im Hintergrund weiter, übermittelt kontinuierlich den Präsenzstatus und ist für eintreffende Kommunikation erreichbar.

Neben ... nebenbei habe ich natürlich noch WebEx-Zugänge und ich habe auch noch MeetingPlace-Zugänge. MeetingPlace eigentlich nur noch, wenn von extern ich eingeladen werde. Also es gibt noch einige Meetings, die einfach regelmäßig sind, die einfach noch MeetingPlace Konferenzen sind und es gibt auch einige Kollegen buchen extern, die WebEx Konferenzen buchen, dann nehme ich auch daran teil. Aber mit meinen Kollegen und mit meinen direkten Personen, mit denen ich mich im Umfeld befinde, arbeite ich eigentlich heute nur noch auf Microsoft Lync, weil mit zwei Klicks geht es halt einfacher, als wenn ich mir eine großartige Planung mache. (Jens)

Durch die Einführung der iPhones ist es des Weiteren möglich die Funktionen von Lync auch mobil zu nutzen. Für das iPhone existiert eine Lync-App, die nahezu denselben Funktionsumfang bietet wie auf dem Computer. Diese läuft – einmal gestartet – genau wie auf dem Computer im Hintergrund weiter. Die Mitarbeiter können hiermit ebenfalls

ihren Präsenzstatus übermitteln und sind somit auch außerhalb des Büros für die Kollegen per Textnachricht, Audio- und Videoverbindung erreichbar. Insbesondere die Mitarbeiter im Außendienst nutzen dies mittlerweile sehr häufig. Sie haben hierdurch einen einfacheren und schnelleren Zugriff auf die Kollegen im Innendienst.

Ja, durch das iPhone hat sich natürlich auch viel verändert. Ich hatte zwar vorher auch schon eins, aber jetzt, auch dadurch dass man da Lync ... Lync direkt drauf hat oder auch WebEx, ist man da unterwegs natürlich einfach flexibler. (Thomas)

Für die bisher genutzten Plattformen, wie Jabber, musste eine VPN-Verbindung zum Server bestehen. Der Aufbau dieser Verbindung erzeugte Aufwand. Die Einwahl geschah mit PIN und Token. Außerhalb des Firmennetzes waren die Mitarbeiter daher meist nur für die Dauer der Jabber-Nutzung online. Die sinnvolle Anwendung von Präsenzfunktionen war somit kaum möglich. Microsoft Lync erfordert für die Nutzung außerhalb des Firmennetzes keine VPN-Verbindung mehr. Die Nutzung wird somit einfacher. Da Lync im Hintergrund weiterlaufen kann, können die Mitarbeiter auch außerhalb der aktiven Nutzung von Lync online bleiben und ihre Präsenz signalisieren. Die Nutzung erzeugt weniger Aufwand, die Mitarbeiter bleiben erreichbar. Es wird dadurch insgesamt häufiger genutzt. Dies wiederum führt dazu, dass die Nutzung mehr geübt und der Nutzungsaufwand weiter reduziert wird.

Ja, die bisherigen Tools waren eigentlich so die Standardtools wie Outlook, ja, die ganzen Office Produkte, sage ich mal, also Microsoft Office, für die Kommunikation primär Outlook, also E-Mail. Des Weiteren haben wir mit Jabber einiges gemacht, aber auch nur in einer kleinen ... relativ kleinen Gruppe. Das Problem, wie ... wie gesagt, besteht bei dem Jabber, dass man eine VPN Verbindung benötigt, die dann ständig offen sein muss und das hat man halt Zuhause nicht unbedingt immer und geändert hat sich natürlich jetzt durch den Microsoft Lync eingesetzt. Das war eigentlich, ja, mit den Kollegen besser in Kontakt und man sieht gleich den Status des Kollegen und kann ihn gleich anschatten, wenn man möchte. Das ist eigentlich eine schöne Sache oder auch Applikation Sharing machen, wenn man ... wenn ich jetzt, sage ich mal, irgendein Thema habe und das dem Kollegen zeigen möchte, geht das da, also über den Lync, relativ einfach, ja, zu bewerkstelligen und das war natürlich ein Riesenvorteil. (Thomas)

Ja gut, das VPN Thema ist natürlich eine Sache. Es wäre natürlich auch schön, wenn man ... man Jabber nutzen könnte. Das ist aber mehr ein Eigeninteresse, weil, ich sage mal, ich ... ich mehr im Cisco Umfeld Zuhause bin und es macht eigentlich immer mehr Sinn, das was man verkauft, auch zu nutzen und das ist auf der einen Seite den Kunden gegenüber seriöse beziehungsweise man hat auch mehr Berührungen und kennt sich mit den Tools natürlich besser aus, die man selber nutzt. (Thomas)

Aufgrund der einheitlichen Ausstattung aller Mitarbeiter und der im Vergleich zu den Alternativen einfachen Nutzung von Lync berichten die befragten Mitarbeiter, sie nutzen nun häufiger die Videokommunikation. Sowohl in Einzel- als auch in Gruppengesprächen führe dies in der Konsequenz dazu, dass sich die Gesprächspartner mehr auf das Gespräch konzentrieren. Durch die gegenseitige Beobachtung während des Gesprächs sei es nicht möglich seine Aufmerksamkeit parallel anderen Dingen am Arbeitsplatz zu widmen. Dies diszipliniere sowohl sie selbst als auch die Gesprächspartner und erhöhe die Kommunikationseffizienz.

... das ... das ... genau, das Problem bei dem Video ist, man muss sich ja doch ... ich will nicht sagen, das Problem wird sein, aber man muss sich ja doch schon ein bisschen ... wenn man ein bisschen abwesend ist theoretisch, sieht das Gegenüber das, was ... was eigentlich von ... in gewissem Sinne von Vorteil ist, man ist mehr dazu gezwungen, sich auf das Gespräch zu konzentrieren. In normalen Telefonkonferenzen ist es vielleicht so, dass ich nochmal dieses, jenes, welches zwischendurch mache, weil man das ja irgendwie im gewissen Sinne händeln kann. Wenn man aber die Videokonferenz hat, ist das wirklich so, ich sehe, was mein Gegen ... Genau, wenn ich sehe, was mein Gegenüber macht, ich meine jetzt vielleicht nicht unbedingt in der Nase popeln, aber ich sage mal, irgend noch andere Sachen zwischendurch machen. Das denke ich mal, ist auf jeden Fall ein Vorteil, wenn man den ... das ... dieses ... das Video mit nutzt, dass eben wirklich jeder dazu gezwungen ist, gedanklich wirklich beim Thema zu sein, ja. Was man halt sonst nicht unbedingt hat. (Sandra)

Die Einführung des iPhones wurde von den Mitarbeitern überwiegend positiv aufgenommen. Mit Hilfe des iPhones können sie ihren Arbeitstag besser strukturieren und die verfügbare Zeit sinnvoller nutzen. In den Interviews berichten einige Mitarbeiter, dass sie bereits während der morgendlichen Anreise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ihre E-Mails abrufen und sich auf den bevorstehenden Arbeitstag vorbereiten können.

Es ist für mich ein neues Med ... Kommunikationsmedium, muss ich dazu sagen. Ich hatte vorher ein ... habe ein ... also Nokia Handy halt zum Telefonieren. Also günstig finde ich, dass man schon mal ... früh schon mal gucken kann jetzt ... man kann ja auch sein ... sein Outlook eben mit abrufen, ja, kann sehen, welche Sachen stehen an, man kriegt ja auch die Sachen schon mal per Outlook mitgeteilt, man kann sich schon mal in der S-Bahn durch den Kopf gehen lassen, mit welchem End User trittst du zuerst in Kontakt oder vielleicht will der Chef was von dir. Also ich finde das iPhone als Kommunikationsmedium sehr gut, ja. (Oliver)

Die Mitarbeiter erreichen durch das iPhone ihre Kollegen per E-Mail schneller und kurzfristiger als vorher. Für den Nutzer wird der Aufwand fürs Abrufen der E-Mails und für eine schnelle kurze Antwort reduziert. Um E-Mails mobil abrufen zu können, mussten die Mitarbeiter vorher erst ihren Laptop hochfahren und eine VPN-Verbindung in die Firma aufbauen. Mit dem iPhone können E-Mails nebenbei abgerufen oder auf Wunsch sogar per Push-Funktion zugestellt werden. Die meisten Mitarbeiter nutzen die Möglichkeiten daher deutlich häufiger als früher.

Ich meine, für mich persönlich, ist es eine totale Erleichterung oder eine ... eine Vereinfachung mal kurz noch eine Mail zu checken, ja, ohne dass ich meinen ... wie früher dann meinen Laptop aufklappen musste ... (Kerstin)

Technisch ist das iPhone mit allen Kommunikationsdiensten von PHOENIX verknüpft. Durch die Verbindung mit dem Exchange-Server greifen die Mitarbeiter über das iPhone auf das Firmenadressbuch zu und verfügen unterwegs über die E-Mail-Adressen und Telefonnummern aller Kollegen. Neben der mobilen Nutzung von E-Mail, Adressbuch und Lync verwenden die Mitarbeiter auch die anderen neu eingeführten Medien auf dem iPhone. Sowohl für den Alcatel My Instant Communicator als auch für WebEx gibt es iPhone-Apps, die die Anwendung ermöglichen. Diese Möglichkeiten verwenden insbesondere die Mitarbeiter, die viel auf Reisen sind, um ihre Warte- und Reisezeit bestmöglich nutzen zu können.

Ja, abgesehen vom Telefonieren, was ich da sehr gut finde, ist eben dass man dann eben auch wirklich, hat mir ein Kollege so durch Zufall mal mitgeteilt, dass man gerade wenn man noch nicht alle im Exchange also von den Kontakten hat, da gibt es ja auch irgendwie ein globales Adressbuch. Das fand ich super. Und kann sozusagen jetzt andere dann auch anrufen, die man noch nicht als vCard in den Kontakten und damit auch auf dem iPhone verfügbar hat. Ja, Lync habe ich auch von Anfang an [...] benutzt, Abmeldestatus und so weiter, das nutze ich sehr intensiv. Und ja, mit diesem, dass es eine App für WebEx gibt, um mal bei dem Thema zu bleiben, habe ich auch erst durch [eine Kollegin] erfahren und es mal während wir in diesem Meeting waren sozusagen mal getestet, das mal in die Kamera gezeigt und das war eigentlich ganz gut. Also das hat mir gefallen. (Mark)

... das iPhone ein ... ein wichtiger mobiler Bestandteil als Endgerät ist und ich finde es auch gut, weil erstens hilft es natürlich der internen und externen Kommunikation effizienter zu sein, gerade wo jetzt viele Kollegen ... Also ich bin es ja jetzt freiwillig. Ich könnte ja jeden Tag in die Firma. Aber andere Kollegen, wir haben ja einige Geschäftsstellen im letzten, oder Zweigstellen, auch geschlossen, die Arbeiten zwangsweise jetzt sehr viel von Zuhause, um auch dieses ... dieses technisch zu ermöglichen den Austausch, die Kommunikation ... (Mark)

Neutrale Effekte auf das Medienrepertoire

Da der Rollout der neuen Medien schrittweise über die Abteilungen und Niederlassungen von PHOENIX stattfand, waren während der Interviews noch nicht alle Mitarbeiter mit allen Plattformen ausgestattet. In den Interviews beklagten sich auf der einen Seite die Mitarbeiter, die technisch bereits auf dem neuesten Stand waren, dass sie die neuen Möglichkeiten noch nicht vollständig nutzen könnten, da sie nicht alle Kollegen damit erreichen. Auf der anderen Seite monierten die Mitarbeiter mit neuester Software-, aber älterer Hardwareausstattung, dass sie mit der ihnen zur Verfügung stehende Hardware die neuen Möglichkeiten aufgrund von Ressourcenmangel nur unzureichend nutzen könnten. Beide Arten von Beschwerden stellen jedoch ein zeitlich begrenztes Problem dar, welches in der Zukunft behoben werden wird.

Ja gut, was ... hatte ich ja vorhin schon gesagt, was ich halt ein bisschen ungünstig finde, dass nicht alle Leute das gleiche haben. Klar, wir haben ein bisschen zeitiger angefangen, weil es halt unsere europäischen Kollegen mit genutzt haben. Ich sehe das auch ein, dass man das erstmal pilotweise betreiben muss. Aber es ist halt, wie Sie ... was ich vorher jetzt schon gesagt hatte, ein bisschen schwierig, zu wissen, wer benutzt jetzt wirklich schon Lync und wer benutzt es halt noch nicht. Ansonsten denke ich schon, dass wir so weit gut informiert wurden. (Sandra)

Der Rollout des Plattformbündels umfasste neben der Einführung von Technologien zur Unterstützung der direkten Kommunikation auch die Einführung von Microsoft SharePoint als Ersatz für die bestehende Intranetlösung. Die einzelnen Abteilungen sind angehalten die für jede Abteilung erstellten Arbeitsumgebungen mit Informationen über die Abteilung zu füllen. Der Einführungsprozess sah jedoch keine Migration der Bestandsdaten in das neue System vor. Für den Zugriff auf Bestandsdaten müssen die Mitarbeiter weiterhin die bisherige Lösung nutzen. Die bisher angewandten Praktiken müssen daher bestehen bleiben und beeinflussen die Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen System.

Negative Effekte auf das Medienrepertoire

Die Mitarbeiter äußerten sich jedoch nicht ausschließlich positiv über den Umgang mit den neuen Plattformen. Einige der befragten Mitarbeiter zeigten sich in den Interviews insbesondere dort mit den neuen Technologien und deren Umsetzung unzufrieden, wo sie Unsicherheiten im Umgang spüren.

Einige Interviewpartner störten sich an der von der Projektleitung intendierten Redundanz in den Kommunikationsfunktionen der einzelnen Technologien. Sie äußerten Überforderung bei der Medienwahl und fragen sich, welches Medium sie in welcher Situation für die Kommunikation mit welchen Gesprächspartnern wählen sollen. Diese Frage stellt sich ihnen sowohl bei der Wahl zwischen Alt- und Neusystemen, wie beim Ersatz von Miranda durch Lync, als auch bei der Wahl zwischen den ähnlichen Funktionen der Neusysteme, wie beispielsweise zwischen Lync und WebEx. Die Mitarbeiter möchten eine Eindeutigkeit bei der Medienwahl. Die situativen Vorteile von einzelnen Lösungen sind ihnen nicht deutlich genug. Insbesondere wünschen sie sich die Abschaltung der Altsysteme zu Gunsten der neuen Lösungen.

Die Vorteile ... die Vorteile deutlicher machen und die parallel existierenden Strukturen zurückfahren. Den Leuten, die parallel existierende Systeme betreiben, wirklich Druck machen, dieses Thema runterzufahren, vom Netz zu nehmen. Dann gibt es keine Alternative mehr, dann muss jeder das neue benutzen und dann sind wir auch alle über dieses neue miteinander vernetzt. (Andreas)

Da kommen wir wieder dazu, solange nicht jeder auf dem neuen ist, auf dem Lync, kommen wir gar nicht umhin den Miranda weiter zu nutzen. Ich persönlich bevorzuge eine Kommunikationsplattform. Also, wenn es nach mir ginge, irgendwas abschalten. (Andreas)

Genau. Also das ... wie gesagt, gerade das Lync haben wir ja schon länger in Benutzung und da denke ich schon, die sind eigentlich schon so weit zufrieden, ja. Ich denke mal, das Hauptproblem ist halt, dass wir jetzt bei [PHOENIX] auch noch früher ein anderes Chattool hatten, das Miranda und die Frage ist jetzt halt, man müsste eigentlich früher oder später hart umschwenken von dem einen zum anderen Tool. (Sandra)

Qualitativ würde ich jetzt das nicht ... Ja, gut, man ... man könnte jetzt vielleicht als positiv sehen, dass man das Chattool und das Meetingtool in einem hat. Vorher hatten wir jetzt eigentlich, was ich vorher gesagt, das Miranda und das MeetingPlace, das haben wir jetzt im Lync vereint. Aber auf der anderen Seite haben wir wieder WebEx. Ich denke, es ist zwar schön, wenn man mehrere Tools hat, aber welches nutze ich denn jetzt wofür? Für Lync muss jeder Lync haben, für Web ... für WebEx oder für MeetingPlace brauche ich nicht unbedingt Lync. Also ich muss ... ich muss nicht unbedingt einen Lync Account haben. Bei MeetingPlace kann ich es ja von extern auch als Gast benutzen, bei WebEx bin ich mir jetzt nicht so sicher. Habe ich noch nicht so weit probiert. Gerade wenn ich jetzt so, sage ich mal, mit Kunden irgendwelche Meetings mache über MeetingPlace ist es halt möglich, über Lync ist es wahrscheinlich schon eigentlich nicht möglich, wenn der Kunde keinen Lync und keine externe Anbindung hat, wo der das, ja extern nutzen kann und bei WebEx, wie gesagt, das habe ich noch nicht so genau geprüft. Da muss ich mal noch schauen. (Sandra)

Nach ihrer Nutzung von SharePoint befragt, äußerten die meisten Interviewpartner große Unsicherheiten. Zum Zeitpunkt der Interviews nutzten die Mitarbeiter SharePoint nur sehr ungern. Die einzelnen Bereiche der Arbeitsgruppen waren lediglich rudimentär gepflegt. Die Mitarbeiter fanden für SharePoint keinen Platz im ihrem Arbeitsalltag, da sie nicht wussten, wofür und wie sie SharePoint benutzen sollten.

Die Unsicherheiten im Umgang mit der Plattform waren zweigeteilt. Zum einen waren die Befragten unsicher über die Benutzung der Software an sich, wie sie welche Funktionen zu welchem Zweck nutzen konnten. Die Nutzer wünschten sich hierzu Schulungen, die ihnen die Funktionen erklären und zeigen, welche Möglichkeiten ihnen die Plattform bietet.

Die größeren Unsicherheiten offenbarten sich jedoch in Bezug auf die inhaltliche Nutzung von SharePoint, das heißt, welche Inhalte in welcher Form an welcher Stelle in SharePoint abgelegt werden sollen. Diese Unsicherheiten wurden verstärkt durch die Nutzung von SharePoint als Kollaborationsplattform, auf der die Kollegen gemeinsam arbeiten sollen. Zu den eigenen Unsicherheiten kamen die Unsicherheiten in Hinsicht auf die Erwartung der Kollegen und Vorgesetzten, wie mit SharePoint umzugehen sei, dazu. Die Mitarbeiter wünschen sich klare Vorgaben und Strukturen für den inhaltlichen Umgang mit SharePoint.

Die befragten Mitarbeiter nehmen SharePoint daher als Störfaktor wahr. Die Benutzung erzeugt für die Mitarbeiter Aufwand. Sie spüren durch die Nutzung keine Arbeitserleichterung und sehen darin bisher auch keine Lösung des bestehenden Dokumentenmanagementproblems.

Ja, also das Doing an sich [mit SharePoint] ist wohl nicht so das Problem. Also das ... das kriegt man bestimmt hin, wie man an welcher Stelle Daten ablegen kann. Allerdings wie das Ganze strukturiert werden soll, da fehlt mir eigentlich so ein bisschen Input. (Thomas)

Na ja, also das wird schon ein Thema strukturiert Daten abzulegen, aber es ist in der letzten Zeit relativ viel neu eingeführt worden und die Art der Einführung ist immer so eine Sache. Es ist jetzt da, es kann jetzt genutzt werden, ist die eine Variante oder dass man die Leute auch langsam ranführt. Mit einigen Dingen kann ich das nachvollziehen, SharePoint ist aber doch sehr mächtig und da hat ... habe ich auch eine gewisse Erwartungshaltung bei der Einführung. Das heißt, nicht nur hinstellen und sagen: „Nun macht mal!“, sondern da müssen auch gewisse Strukturen vorgegeben werden. Da reicht es aus meiner Sicht eben nicht, dass man sagt: „Ja, hier gibt es eine Community und hier gibt es einen Question and Answer oder so was“, sondern das muss eigentlich anders passieren. Das, im Moment steht für mich Kunden ... im Vordergrund und da kann ich mich nicht irgendwie drei Wochen mit irgendwelchen anderen Dingen beschäftigen. Das ist halt nebenbei und nebenbei ist halt immer so eine Sache, wenn es gerade mal passt. (Thorsten)

Nun ja, also angekommen ist bei mir einfach hingestellt, sagen wir es mal so, da mag der eine oder andere, der das gemacht hat vielleicht die Hände überm Kopf zusammenschlagen. Vielleicht ist mir auch der eine oder andere Newsletter entgangen, wo vielleicht das eine oder andere drin steht. Aber da sind wir wieder bei dem Thema, nur mit Newsletter, darauf kann ich sowas ja nicht einführen, weil es ist schon sehr mächtig und ich hatte gerade letzte Woche dazu ein

Thema, wo es um die Datenablage geht und da muss ich sagen das ... das kann nicht jedem Bereich einzeln überlassen werden, wie jetzt irgendwelche Daten abgelegt werden. Das muss strukturierte Vorgaben geben, ansonsten bin ich dann auch irgendwann wieder mit dem SharePoint Um ... Umstrukturieren unterwegs. Also nicht wie ich eine ... eine Datei bezeichne, sondern so eine bisschen die Idee auch dahinter, das Verständnis, weil SharePoint ist halt anders als die Ordnerstruktur, die bei uns. (Thorsten)

Na ja, der ... der hat schon aufgezeigt: So hier ... so funktioniert das, so geht das und ... Also was er gemacht hat, war alles gut. Er hat auch gesagt, ich gebe ihnen dazu noch ein paar Informationen, ein paar Dokumentationen. Aber das ist ... dann habe ich jetzt sozusagen bin ich jetzt ein bisschen schlauer geworden dadurch. Aber bei 550 Mitarbeitern weiß ich nicht, ob das der richtige Weg ist. Also einfach zu sagen ... mal ein Fallbeispiel raus zu nehmen, wir haben eine ... ein neues Projekt, an dem Projekt arbeiten nicht nur der Vertrieb oder nicht nur der Account Manager alleine, weil dann brauch er das nicht groß irgendwo abzulegen, dann hat er das bei sich zum Beispiel. Aber auch da wenn man strukturiert vorgeht, kann man sagen „Ich packe es immer auf den SharePoint.“ Wenn ich ein Projekt habe, eröffne ich unter dem Kunden sozusagen eine neue Seite und in die Seite kommen die ganzen Dokumente rein und dann erweitere ich noch den Personenkreis, weil jetzt muss ich noch aus dem Solution Design jemanden mit dabei haben, ich brauche noch einen Solutions Architect, ich brauche aus dem Service jemanden, ich brauche aus dem Einkauf jemanden und dann kann ich die Rechte daran vergeben und dann können alle daran arbeiten. Das ist ja eigentlich der Sinn von SharePoint und das was ich mir da drunter vorstelle und das was im Moment da ist, sind mehr als zwei Welten. (Thorsten)

Wie oben beschrieben nutzen die meisten Mitarbeiter das iPhone gerne und äußerten sich teilweise begeistert über die neuen Kommunikationsmöglichkeiten. Für die berufliche Nutzung hat das iPhone bei vielen Mitarbeitern bereits einen festen Platz im Medienrepertoire gefunden. Durch die strikten Vorgaben der Unternehmensführung und des Datenschutzbeauftragten zur Privatnutzung sind die Befragten jedoch unsicher, wie sie das iPhone in ihrem persönlichen Alltag nutzen sollen und können. Dies schließt insbesondere die Frage ein, wie das iPhone außerhalb der Arbeitszeit für den Empfang beruflicher Nachrichten genutzt werden soll. Für viele Mitarbeiter scheint die Nutzung eines Smartphones bereits ein fester Bestandteil ihres Privatlebens. Den Einsatz eines zusätzlichen Smartphones für die berufliche Nutzung oder umgekehrt die zusätzliche Nutzung eines privaten Smartphones neben dem beruflichen empfinden die Mitarbeiter als wenig sinnvoll. Smartphones sind ihnen zu groß und sperrig, um zwei gleichzeitig bei sich zu tragen.

Genau, alles doppelt und ziemlich große Hosentaschen, sage ich mal und mache mir die Hosen kaputt. Aber letztendlich ist es ja so, wenn ... ich sage mal, mit ... mit den Handys konnte man noch ein bisschen händeln, mit zwei Smartphones ist das schon ein bisschen schwieriger. (Sandra)

Doch, doch. iTunes ist ja auch zusätzlich mit drauf installiert auf den Notebooks. Aber wie gesagt, diese ... diese Grenze zwischen privat und dienstliche Nutzung, das wird dann schon schwierig. Wie gesagt, man muss dann mit zwei Telefonen eventuell rumrennen. Genau, und die andere Sache ist, was ich auch jetzt gerade sagen wollte, in wie weit, darf ich es denn privat jetzt wirklich nutzen. Also sprich, man hat ja da eine Internetflat ... (Sandra)

Smartphones halten außerdem Daten vor, die doppelt zu pflegen wenig nützlich erscheint, wie beispielsweise einen Terminkalender. Viele Mitarbeiter empfinden das Verbot der Privatnutzung als künstliche Beschränkung für ein Smartphone. Einige sind der Meinung, dass eine klare Unterscheidung in berufliche und private Nutzung nicht so

eindeutig getroffen werden kann, wie von der Unternehmensführung und dem Datenschutzbeauftragtem gefordert wird. Des Weiteren erwarten sie, wenn sie ihrem Arbeitgeber entgegenkommen und über das iPhone ihre E-Mails auch außerhalb der Arbeitszeit abrufen, im Gegenzug auch Entgegenkommen bei der Privatnutzung.

Das ist durchaus ein Thema, weil, ich sage mal, das iPhone ist ein mächtiges Tool. Man kann es natürlich für alles Mögliche nutzen und da stellt sich natürlich immer die Frage: Wo hört das jetzt mit dem ... mit der Firma auf, also mit der geschäftliche Nutzung und wo fängt das private an? Irgendwo verschmelzt das Ganze ja auch immer so ein bisschen, wenn man gerade ... gerade, wenn man viel unterwegs ist. Ich sage mal, es gibt dann so Themen, sage ich mal, man ist unterwegs und möchte abends irgendwo essen gehen, ja, dann suche ich mir schnell irgendwo was raus über ... übers iPhone. Ist das jetzt privat oder ist das geschäftlich? Solche Themen zum Beispiel. (Thomas)

Ja gut, für den privaten Bereich würde ich, sage ich mal, zum Beispiel Skype noch installieren. Es fällt halt ziemlich schwer die Trennung zwischen, was ich gesagt hatte, zwischen privat und geschäftlich ... Welche App darf ich denn eigentlich installieren? Das ist die Frage. Klar, wenn ich meine privaten E-Mails darüber noch nicht abrufen darf, okay. (Sandra)

Ich denke mal, es ist eine entscheidende Frage, wie doll darf ich das iPhone privat benutzen, ja. Es ist, sage ich mal, es ist schick, dass ich meinen Kollegen auch mal anrufen kann, wenn er im Urlaub ist. Die Frage ist, wenn er zwei Telefone hat, so eine Klopper, sage ich mal in Anführungsstrichen, wird er wahrscheinlich das iPhone in die ... zur Seite legen und sein privates dann logischerweise auch nutzen, wenn er das iPhone privat nutzen, würde er es vielleicht auch mitnehmen, vielleicht würde er dann auch wirklich nochmal ran gehen, weil ... in der Hinsicht ... Also, es ist schon, sage ich mal, nicht schlecht, dass ich den Kollegen vielleicht doch nochmal ... nicht unbedingt im Urlaub anrufe, aber vielleicht auch wenn er vielleicht nach Hause gerade fährt, dass ich ihn nochmal anrufe, noch eine wichtige Frage klären kann. In der Hinsicht, denke ich mal, hilft es schon weiter, wenn ich die Möglichkeit habe, jemanden doch nochmal zu erreichen. Es steht ihm dann ja immer noch frei, ob er ran geht oder nicht. [...] Ich denke mal, es ist ... es ist sinnvoll, dass man ... also, ich denke, es ist ganz stark davon abhängig, wenn man den Mitarbeitern diese ganzen Materialien oder Arbeitsmittel gibt, ist eben die Frage, wie weit er, der ... der Mitarbeiter wirklich nach Feierabend das noch nutzen möchte. Ja, gerade das Notebook, benutzen die das auch nach Feierabend und wie beim iPhone ... beim iPhone ist es, wie gesagt, vielleicht noch ein bisschen was anderes, ein Notebook trage ich nicht überall mit rum. Wenn ich das iPhone aber mit privat rumtragen und nutzen darf, ist es vielleicht was anderes als mit dem Notebook, ja. (Sandra)

Für das Medienrepertoire der PHOENIX-Mitarbeiter bedeutet das, dass das iPhone nicht in die bestehenden individuellen Praktiken integriert wird. Das Verbot der Privatnutzung schreckt die Mitarbeiter ab. Hierdurch entsteht eine künstliche Beschränkung des Medienrepertoires. Das Experimentieren und das spielerische Entdecken neuer Funktionen, welche eher in der Freizeit als in der Arbeitszeit stattfinden, werden auf diese Weise relativ strikt unterbunden. Einige Mitarbeiter schließen das Mobiltelefon daher im Schreibtisch ein und nutzen es gar nicht. Anwendungsszenarien, die vielleicht auch am stationären Arbeitsplatz sinnvoll wären, können sich nicht etablieren, wenn diese Mitarbeiter gar nicht erst mit dem Telefon arbeiten.

Nein, dafür ... für ... für mich ist es eigentlich wirklich, was ich vorhin schon gesagt habe, also es muss geklärt werden oder es muss klar kommuniziert und möglichst schnell kommuniziert werden, wofür kann ich mein iPhone benutzen und wofür nicht. Das ist definitiv ... Also für mich ist das eigentlich entscheidend. Also, ich denke mal, es ist entscheidend. Auch ... ich weiß von Kollegen, die ihr iPhone bekommen haben, die haben es in die Ecke gelegt. Also das ist schade eigentlich ums iPhone, weil ein ... ein anderer freut sich tierisch. Wenn ich mir überlege, was die im Normalfall kosten und die es halt nicht nutzen. Ist ja ihr gutes Recht, ja. (Sandra)

Und ... und ... Nein, kann ich nicht wirklich verstehen und nämlich dazu: Wenn jetzt dieses iPhone gekommen wäre, gleich mit einer Möglichkeit das Ding privat zu nutzen, dann hätte es vielleicht Sinn gemacht für jeden, ja. Wenn dann einer sagt: „Oh, dann kann ich meinen privaten Vertrag dann irgendwann mal kündigen“, und ... und ... und habe da, was weiß ich, für 10 oder 15 Euro, nutze ich das mit, weil die hier günstige Verträge abschließen, hätte ich es vielleicht verstanden. Aber so verstehe ich es nicht. Selbst meine Azubis, ich bilde auch aus ... Meine Azubis, die bestimmt Technikfreaks sind, die finden das total geil, aber die würden dann gerne ... natürlich gerne nur mit dem Ding rumlaufen. (Kerstin)

Ja, ich ... also jetzt im Team selber, meistens ist es eher so mit den Kollegen, die man so auf dem Flur mal irgendwie trifft und spricht. Die einigen die sagen: „Ja, mein Gott, das nutze ich jetzt einfach und Punkt.“ und andere sagen: „Das nutze ich gar nicht. Was soll ich denn damit?“. Also sprich die einfach ganz normal am Arbeitsplatz sitzen: „Ich weiß nicht, was ich mit dem Gerät soll. Wenn ich arbeite, bin ich erreichbar im Büro und wenn ich Feierabend habe, dann habe ich halt Feierabend. Ich brauche so ein Ding gar nicht.“ Das liegt teilweise ausgepackt in der Schublade und da gibt es natürlich immer von bis irgendwie und ja also der eine ... der eine nutzt es sicherlich auch sehr stark privat, also sprich die Apps und da hätte ich jetzt auch an sich überhaupt gar kein Problem mit, wenn da jetzt irgendeiner abends auf dem Sofa sitzt und seine E-Mails abrufen oder so was. (Thorsten)

Die Verunsicherung der Mitarbeiter wird zusätzlich verstärkt, indem die Geschäftsführung auf der anderen Seite Vergehen gegen diese Vorgabe nicht ahndet und damit indirekt die Privatnutzung duldet.

Also auf der einen Seite darf ich es nicht, auf der anderen Seite wird es aber getan. Ich sage mal so ein „Hm!“ . Es wird von der Firma geduldet, es wird ja auch nichts aktiv gegen unternommen. Aber letztendlich verstößt man gegen Richtlinien und ich bin der Meinung, das muss nicht sein. Also um die Akzeptanz zu erhöhen und auch der Fairness der anderen Richtlinien gegenüber, weil wann soll ein Mitarbeiter denn entschieden, welche Richtlinie denn jetzt für ihn Richtlinie ist und welche eigentlich nur pro forma irgendwie auf dem Papier steht. Das wird schwierig. (Thorsten)

5.3 Analyse der Medienrepertoireänderung bei INTSERV

5.3.1 Arbeitsumgebung und Mediennutzung vor Einführung

Gestaltung des Arbeitsplatzes

Die Mitarbeiter der Führungsebene, für die die neue Kommunikationsplattform eingeführt wurde, arbeiten bei INTSERV vornehmlich mobil. Wie oben bereits beschrieben sind insbesondere die erfolgreichen Bereichsleiter sehr viel beim Kunden vor Ort. Darüber hinaus pendeln die Bereichsleiter teilweise zwischen den verschiedenen Niederlassungen innerhalb ihres Bereichs und arbeiten dadurch an vielen unterschiedlichen Schreibtischen.

Ich habe sechs Betriebsstätten in Mannheim, Offenbach, Großraum Frankfurt, Köln, Düsseldorf und Saarbrücken und bewege mich zwischen diesen Betriebsstätten. Ja, also für einen Großteil bin ich natürlich in NRW: Köln/Düsseldorf. Wenn es irgend möglich ist ... also wir haben ein vernünftiges Büro, sage ich jetzt mal, in Offenbach ... dann bin ich dort. Aber links/rechts ... also ist sehr viel Bewegung drin. (Jörg)

Die Mitarbeiter sind entsprechend mit den notwendigen mobilen Technologien wie Mobiltelefon, Laptop und Mobildatenverbindung versorgt. Die Ausstattung mit Mobiltelefonen ist dabei aber unterschiedlich. Zum Teil nutzen die Mitarbeiter einfache Mobiltelefone, zum Teil Blackberrys, mit denen mobil E-Mails empfangen und gesendet werden können. Einige Mitarbeiter nutzen zusätzlich iPads mit mobiler Datenverbindung. Aufgrund dieser wechselnden Arbeitsplätze und technologischen Ausstattung lässt sich jedoch für die Führungskräfte bei INTSERV weder ein typischer Arbeitsplatz noch eine typische Arbeitssituation beschreiben.

Aufgaben und Kommunikationsverhalten am Arbeitsplatz

Die Bereichsleiter sind im operativen Geschäft die ersten Ansprechpartner der Kunden. Ihre Aufgaben sind die Koordination und Sicherstellung der Leistungserbringung vor Ort und die Vertragsverwaltung der Bestandskunden. Der Bereichsleiter ist damit auch erster Vertriebsmitarbeiter vor Ort bei Bestandskunden und bei Neukunden. Bei größeren Neukundenaufträgen werden die Bereichsleiter von den Kollegen aus dem Vertrieb unterstützt.

Die Bereichsleiter arbeiten bei INTSERV eigenverantwortlich in dem ihnen zugeordneten Segment oder Gebiet. Ihren Vorgesetzten gegenüber müssen sie sich vornehmlich zur Erfüllung der Umsatzvorgaben verantworten. Darüber hinaus arbeiten sie vergleichsweise eigenverantwortlich und selbstständig. In großen Bereichen werden die Bereichsleiter bei ihrer Arbeit von Supervisoren unterstützt. Diese arbeiten ihnen als Mitarbeiter zu und vertreten die Bereichsleiter im Fall von Urlaub oder Krankheit. Des Weiteren wird der Bereichsleiter bei seiner Arbeit durch die administrativen Stellen in der Verwaltung bei der Personalverwaltung, der Bereitstellung von Dienstbekleidung, dem Fuhrparkmanagement, der Organisation von Rahmenabkommen, dem Einkauf von Verbrauchsmaterialien und Ähnlichem unterstützt.

Die Sicherheitskräfte, die als INTSERV-Mitarbeiter die Kundendienstleistung erbringen, arbeiten bei größeren Kunden ausschließlich beim Kunden vor Ort. Sie haben insgesamt wenig Kontakt zum Bereichsleiter. Die Einsatz- und Urlaubsplanung und Ähnliches werden direkt durch die Schichtleiter beim Kunden vor Ort organisiert und gehören nicht zum Aufgabenbereich des Bereichsleiters.

Die Bereichsleiter arbeiten wie beschrieben unabhängig voneinander. Innerhalb der Segmente treffen sie sich periodisch ein- bis mehrmals im Monat zur Koordination des Geschäftsbetriebs und zum allgemeinen Austausch. Durch die klare Trennung der Zuständigkeiten findet jedoch auf horizontaler Ebene zwischen den einzelnen Bereichsleitern kaum Kooperation statt.

Neben dem Austausch innerhalb eines Segments stehen die Führungskräfte auch bereichsübergreifend im Austausch. Die obere Führungsebene, das heißt das Management der Landesniederlassung, die Geschäftsführer und die Key Account Manager, trifft sich alle zwei Monate zu einer gemeinsamen Besprechung. Ergänzend kommen alle Führungskräfte bis auf Bereichsleiterebene alle zwei Jahre zu einem Führungskräfte-treffen zusammen, um die Unternehmensstrategie und andere übergeordnete Themen zu besprechen.

Mediennutzung am Arbeitsplatz

Das Medienrepertoire der INTSERV-Mitarbeiter ist vergleichsweise klein. Die Bereichsleiter kommunizieren vornehmlich per Telefon und dies aufgrund der wechselnden Arbeitsplätze vor allem mit dem Mobiltelefon.

Also wenn mich jemand erreicht, ich bin selbst, wenn ich im Büro bin, weil sie es ja nicht wissen, also jeder, der versucht mich zu kriegen, kommt erst mal über das Handy. (Simon)

Für die schriftliche Kommunikation nutzen die Mitarbeiter fast ausschließlich E-Mail. Auf dem Desktop- oder Laptop-Computer wird bei INTSERV eine IBM-Notes-Umgebung eingesetzt, für die mobile E-Mail-Nutzung werden Blackberrys verwendet. In den Interviews berichteten einige Befragte, dass sie E-Mail gerne in Kombination mit dem Telefon einsetzen – sowohl für die Vorabkoordination der telefonischen Erreichbarkeit, vor allem aber als schriftliche Nachbestätigung und Erinnerung nach einem Telefonat. Insbesondere bitten Mitarbeiter, die gerade unterwegs sind, ihren telefonischen Gesprächspartner häufig um eine nachgehende E-Mail, um hierdurch eine schriftliche Notiz zum Gespräch zu erhalten.

Man trifft mich öfter auf Reisen an. In denkbar ungünstigen oder günstigen Momenten. Ich habe nicht immer die Möglichkeit mir aufzuschreiben, Mensch der will das und das haben, oder jenes. Und da ist das praktisch das E-Mail-System ein Notizblock, ist für mich ein lebender Notizblock, das und das und das ist noch zu erledigen, der wollte das haben, der das. ... Und dann sage ich: Ja, kein Problem, aber ich bin gerade unterwegs, schreib mir eine kleine E-Mail. (Simon)

Die befragten Mitarbeiter berichteten in den Interviews teilweise von sehr individuellen und sehr ausgereiften Kommunikationspraktiken im Umgang mit E-Mails. Zwei Interviewpartner nutzten insbesondere die Speicher- und damit die Archivierbarkeit von E-Mails für die Organisation ihrer Arbeit.

Sowohl als auch, wir haben natürlich eine Kundendatenbank, in der alle Kundendaten und auch alle Akten, die wir haben, gespeichert sind. Die nutze ich für mich selber. Wir haben in der Documents Solutions eine eigene elektronische Ablage, wo im Prinzip das Wissen hinterlegt wird und ich habe tatsächlich Word- und Excel-Dokumente, die Entstehungsjahre 99, 2000 haben und danach, wo man eben Gesprächsnotizen ablegt. [...] Ich habe auch alle Mails seit Einführung von Lotus Notes in einer eigenen Datenbank, weil es eben an der Stelle wichtig ist dieses Wissen zu haben, weil wie viele [INTSERV]-Mitarbeiter auch und das eigentlich nicht dürfen eben auch eine Menge Nebenabsprachen, Nebenverträge gemacht werden, weil das schnelle Geschäft am Ende den gut zufriedenen Kunden macht. Das haben wir eben erfahren, dass ist eben Wettbe-

werber gibt, die keinen Schritt gehen ohne eine Vertragsveränderung oder Zusatz oder was auch immer und da ich weiß mit wem, oder hoffe zu wissen mit wem ich es machen kann und weiß ich kriege da mein Geld machen wir eben was nebenher und das muss ich zum Schutz meiner Person und meines Bereiches letztendlich dokumentieren. Und dafür habe ich diese Mails noch und das ist so mancher Aha-Effekt, das man sagt da war 2004 mal, ah die haben sie doch nicht mehr, hehe, haben wir. Das geht auch nicht anders, das muss man haben, alleine um 10 Jahre oder 12 Jahre nachvollziehen zu können. Würde ich das nicht machen, wäre einfach viel verloren und darauf haben also mein Supervisor und auf viele andere Sachen auch die Mitarbeiter kompletten Zugriff, die können da genauso nachgucken. Das geht gar nicht anders. Wenn ich dieses Wissen als Herrschaftswissen horten würde, könnte mein Bereich nicht funktionieren. (Hans)

Beides, gleichermaßen. Also ich habe mir angewöhnt, ich halte von E-Mails alleine gar nichts, weil sie meines Erachtens nichts bringen und genau so wenig dann im Telefongespräch irgendwelche Dinge zu besprechen und die dann nicht fest zu machen. Das bedeutet bei mir ganz explizit, ich führe ein Gespräch und danach kommt eine Mail hinterher die diesen Gesprächsinhalt grundsätzlich wiedergibt. Also das habe ich mir angewöhnt, das mache ich immer so. Das auch ich das selber einfach transparent habe, weil ich sonst vielleicht gar nicht mehr weiß, mit wem habe ich was besprochen und es geht immer um Definitionen und die muss ich für mich ... mich irgendwo fest machen und da nutze ich unser Kalendersystem, was wir haben und kann es dann auch dort gleich wieder an die richtige Stelle setzen ohne dass ich mich drum kümmern muss, wenn ich eine Erinnerung bekomme „Stopp, da war was“, „ist erledigt“ oder „ist nicht erledigt“ und ein Großteil meiner Arbeit hat dann, wenn Sie so wollen, doch auch sehr viel mit Kontrolle zu tun. Also ich mache die Prozesse nicht, aber ich kontrolliere sie. Ich möchte ... ich verlasse mich nicht so sehr auf irgendwelche Aussagen, sondern mir ... bei mir sind das die Fakten und deshalb muss ich kontrollieren, um diese Fakten zu bekommen. Also so reicht das Telefon da nicht. (Jörg)

Die Briefkommunikation wird bei INTSERV nur noch für die verbindliche schriftliche Kommunikation, das heißt Angebotsschreiben oder Vertragsangelegenheiten, genutzt. In seltenen Fällen wird hier auch Fax verwendet. Darüber hinaus werden bisher keine weiteren schriftlichen Medien, wie beispielsweise Instant Messaging oder Ähnliches, eingesetzt.

Aufgrund der Geschäftstätigkeit von INTSERV arbeitet der größte Teil der Mitarbeiter der Bereichsleiter ausschließlich vor Ort beim Kunden. Um trotzdem einen möglichst persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern halten zu können, bemühen sich einige Bereichsleiter darum für die interne Kommunikation nicht ausschließlich medial zu kommunizieren, sondern während ihrer Reisetätigkeit auch die Mitarbeiter vor Ort beim Kunden zu besuchen. Auf diese Weise werden die Bereichsleiter über Dinge wie Personalveränderungen und Ähnliches informiert, die ihnen die Arbeit erleichtern und die sie auf andere Weise nicht erfahren würden.

Intern sehe ich zu, dass ich immer, wenn ich unterwegs bin, meine Ansprechpartner, Bereichsleiter, Supervisor auch treffe. Warum? Und da bin ich und jetzt leite ich über zu dem Thema Wissensansammlung, wir haben bei [INTSERV] auch ein paar Undinge, die aus meiner Sicht nicht schön sind, die vielleicht bei [meinem letzten Arbeitgeber] besser waren. Eins gehört dazu, wenn sich bei uns, ... in der Führungsebene was ändert, sprechen wir ungerne darüber. Also ein Bereichsleiter scheidet aus. In 20% der Fälle gibt es eine Info. Ein Supervisor scheidet aus. In 0% gibt es eine Info. Das heißt also, es ist tatsächlich so, dass ich schon in einigen Fällen, meinem Chef, der auch sehr viel unterwegs ist, der ja als Geschäftsführer eigentlich, so denkt man immer dann auch, einen anderen Einblick hat, sagen konnte, da hat sich ein Person ... Personalveränderung da oder da. Und die habe ich eingesammelt auf dem Wege sozusagen. Was ich eben wirklich gesprochen habe, wie geht es denn und so weiter, was macht der und der. Der ist mei-

netwegen schwer krank, der hat diese Therapie und ist umgezogen, natürlich, wenn man Leute sieht, das gilt ja nicht nur für externe Ansprechpartner sondern auch für interne, dann kann man unter 4 Augen auch andere Dinge besprechen. Und dann kommt man natürlich an Zusatzinformationen über Segmente, oder über Flächen, die man dann in einer Ausschreibung gut gebrauchen kann. Und es gibt eben immer in Deutschland und in Westdeutschland auch, gibt es Flecken da sind wir schwer präsent, in anderen sind wir präsenter. Und das einzuschätzen hilft einem auch bei einer Ausschreibung und zu wissen welche Unterstützungsleistungen muss ich den liefern, damit das Ding klappt, gegenüber dem Kunden ... nicht ganz so schlimm aussehen, wie wir es vielleicht so selber fühlen. So, das ist also auch der Fall. (Simon)

Für die Kommunikation der oberen Führungsebene wurde im Rahmen der gemeinsamen alle zwei Monate stattfindenden Besprechung mit Videokonferenzen experimentiert. Diese wurden jedoch aus zwei Gründen nicht weiter fortgeführt. Zum einen war die technische Qualität der Verbindungen nicht ausreichend und zum anderen fehlte den Beteiligten die informelle Kommunikation in den Pausen außerhalb der Tagesordnung.

Wir haben es mit Videokonferenzen versucht, mehrere Male, das hat nicht funktioniert. Die Leitungen sind zusammengebrochen, die Qualität ist nicht so gewesen wie wir uns das gewünscht hätten, dann musste oft wiederholt werden. Dann sind Teilnehmer, also wir hatten dann so ungefähr 10 Standorte in der Videokonferenz, Düsseldorf und Berlin, da sitzen dann jeweils 5 oder mehr Leute vor so einer Weitwinkelkamera und die anderen Standorte, das waren so Einzelplatzanwendungen und das hat leider nicht funktioniert also zur Zufriedenheit, also sodass es wieder abgestellt wurde und dazu kommt natürlich, muss man schon fairer Weise sagen, das gerade so bei den Geschäftsführern gibt es natürlich sehr viel Abstimmungsbedarf untereinander, wenn es um Kundenbetreuung, Verträge und so weiter geht. Da hat sich auch viel verändert durch die Segmentierung, deswegen gibt es immer noch viel abzustimmen und da werden natürlich auch die Pausen und die Abende genutzt um mal unter zwei drei vieren oder so etwas zu klären und dann, das wollen wir eben auch bewusst geben diese Möglichkeit. (Heinz)

Für die Bearbeitung ihrer täglichen Aufgaben nutzen die Bereichsleiter neben IBM Notes für E-Mail und Microsoft Office für die Dokumentenbearbeitung eine Notes-Datenbank als gemeinsames Intranetportal. Diese wird vornehmlich für das interne Formularwesen verwendet. Hierin finden sich administrative Dokumente, wie Arbeitsverträge, Abrechnungsvordrucke, Reisekostenabrechnungen etc. Für das eigentliche Dokumentenmanagement werden Netzlaufwerke zur Dateiablage eingesetzt. Jeder Bereichsleiter verwendet hierfür seine eigene von ihm erdachte Logik zur Speicherung. Seitens der Unternehmensführung gibt es keine Vorgaben für die Wissensdokumentation und -speicherung.

Einige Abteilungen nutzen dezentrale Kundendatenbanken. Es ist eine zentrale Kundendatenbank im Einsatz, diese wird jedoch nur rudimentär gepflegt und vornehmlich für die Neukundenakquise verwendet. Sie enthält viele veraltete, teilweise unvollständige Einträge und aufgrund von unterschiedlichen Namensschreibweisen viele Mehrfacheinträge. Für den eigentlichen Geschäftsbetrieb, Dienstplanung und Fakturierung, wird ein weiteres System verwendet. Für die Zukunft ist die Einführung einer komplexen CRM-Lösung geplant, um den Datenbestand besser verwalten und gemeinsam nutzen zu können.

Insgesamt existieren zwischen den einzelnen Bereichen eine sehr heterogene Ausstattung und ein relativ zerklüftetes Angebot an Lösungen. Für die einzelnen Nutzer ist dies teilweise kaum noch durchschaubar. Manche Mitarbeiter fühlen sich hier in einem Chaos, welches sie für sich persönlich handhabbar gemacht haben.

Also ... ich habe einen Spitznamen im Unternehmen, der heißt Mr. Excel, hier und da. Und das ist natürlich ein Programm, das ich sehr liebe, aber wir können uns natürlich mit Tabellen und irgendwelchen Dingen zumüllen und ... und dann ... und dann schaffe ich aber irgendwann nichts mehr und ... und wir haben mittlerweile so viele Möglichkeiten und so viele Portale und ich tue mir manchmal selber in I-Point echt schwer ... obwohl das eigentlich sehr einfach ist und sehr strukturiert, da Dinge wieder zu finden, ja. Und wenn ich da bestimmte Dokumente mal suche, das passiert schon mal, und ich dann da vier Varianten bekomme, dann finde ich das einfach ... Müll. Entschuldigung. Ja? So und ... und gut ich weiß dann, okay, das ist das aktuelle, aber woher weiß das ein anderer? Und wenn ich dann mehr mit Suchen beschäftigt bin und dann habe ich [die neue Plattform], I-Point, Lotus ... also ... das ist ja Wahnsinn, ja. Irgendwo muss ich natürlich auch einen Schnitt machen und sagen, so jetzt ... jetzt reicht es ... lieber weniger ... weniger ist vielleicht manchmal mehr. (Jörg)

Aufgrund des relativ schnellen Wachstums durch Unternehmenszukäufe sind die Kommunikationsprozesse innerhalb der deutschen Niederlassung bisher noch wenig standardisiert und koordiniert. Insbesondere das bereichsübergreifende Auffinden von Ansprechpartnern innerhalb des Konzerns ist für die Mitarbeiter meist ein längerer Suchprozess.

Also wirklich man brauchte jemanden, wer macht in Frankfurt Document Solution, wer kann mir da Hinweise für eine Poststelle geben? Dann rufe ich erst bei meinem Vertriebsmitarbeiter in Frankfurt an, der sagt: Hm, Document Solution sitzt hier gar nicht, die sitzt in Offenbach. Im glücklichsten Fall weiß der Frankfurter wie die Durchwahl in Offenbach. Wenn nicht rufe ich in Offenbach an und so. Und so hat man sich durch gequält. Und dann habt ihr so was schon mal gemacht? Ne, wir nicht, aber mein Kollege in X. Okay, Kollege in X, Adressbuch und ja, so hat man sich durchgefragt. Also das ist ... durchgefragt. (Simon)

Die Eigenständigkeit der einzelnen Bereiche und Segmente führt in der Kombination mit den nicht definierten Kommunikationsprozessen und fehlenden Ansprechpartnern teilweise zu Kompetenzproblemen und Fragen der Informationsqualität.

Also da gibt es dann natürlich auch schon mal ... kann ich jetzt aus der ... aus der Erfahrung berichten, da gibt es dann auch schon mal so zu sagen natürlich Kompetenzstreitigkeiten, dass irgendjemand Informationen zur Verfügung stellt und die muss man dann aber auch mit Vorsicht genießen, weil man erst mal aus der Ferne gar nicht beurteilen kann, stimmt das jetzt auch alles so und ist das nur eine Meinung oder ist das Meinung des Unternehmens und wie gehe ich damit um? Und da braucht man glaube ich, auch erst mal so ein bisschen Erfahrung und ... (Simon)

Der Konzernführung sind viele Diskrepanzen in der internen Kommunikation bewusst. Sie ist daher bemüht die Prozesse innerhalb der Unternehmung zu vereinheitlichen und versucht sie in kleinen Schritten zu standardisieren.

Beschreibung des neuen Mediums und der intendierten Nutzung

Im Rahmen einer schrittweisen Einführung wurde den Mitarbeitern die Business-Social-Media-Kommunikationsplattform IBM Connections zur Förderung des internationalen Austausches zur Verfügung gestellt. Es ist geplant, die Plattform allen Mitarbeitern der Führungsebene bis auf Ebene der Supervisoren und den administrativen Mitarbeitern der Verwaltung zugänglich zu machen. Zum Zeitpunkt der Interviews hatten bisher die Mitglieder der oberen Führungsebene, bis zur Ebene der Bereichsleiter, und die Mitarbeiter der Verwaltung einen Zugang zur Plattform.

5.3.2 Änderung des Kommunikationsverhaltens nach Einführung

Allgemeine Änderungen

In den Interviews zeigte sich, dass sich vordergründig für die Mitarbeiter durch die Einführung der neuen Plattform kaum etwas verändert hat. Insbesondere die tägliche Arbeit der Bereichsleiter wird durch die Plattform fast nicht tangiert. Zwar berichteten die Interviewpartner darüber die Plattform zu nutzen, jedoch vor allem um nach Neuigkeiten zu suchen oder Informationen abzurufen. Nur sehr wenige Mitarbeiter arbeiten aktiv mit der Plattform und stellen Informationen für andere bereit. Die internationale Geschäftsführung ist bemüht die Nutzung zu fördern und stellt einige Informationen ausschließlich über die neue Plattform zur Verfügung. Die Mitarbeiter sind an dieser Stelle gezwungen auf die Plattform zuzugreifen.

Die Mitarbeiter, die aufgrund anderer Aufgaben bereits vor Einführung der Plattform mit internationalen Kollegen im Austausch waren, nutzen nun die neuen Kommunikationsmöglichkeiten und spüren eine Arbeitserleichterung.

Positive Effekte auf das Medienrepertoire

Infolge der verhaltenen Nutzung innerhalb der Belegschaft hat sich auch das Medienrepertoire kaum verändert. In der täglichen Arbeit wird die neue Plattform kaum wahrgenommen und die tägliche Kommunikation wird von der Einführung entsprechend wenig tangiert. Es finden sich auf der Plattform Informationen über die Vorgaben zur einheitlichen Erstellung von Kundenangeboten. Diese werden sporadisch abgerufen. Darüber hinaus berichteten die befragten Mitarbeiter fänden sie wenige für ihre Arbeit relevante Inhalte.

Das so genannte Proposal Toolkit, also das Angebotswesen wurde eben auch standardisiert, weil da gab es vorher auch keine konkreten Vorgaben und jeder hat Angebote nach eigenem Ermessen sozusagen erstellt. Und da gibt es jetzt so eine Art Baukasten, wie man irgendwie ... eben ein Angebot auszusehen hat, welche Form, was das alles beinhalten muss und wie es aufgebaut ist und ... (Simon)

Jedoch beschränkt sich die Nutzung für den größten Teil der Nutzer auf einen reinen Abruf von Informationen. Die Weiterverarbeitung der abgerufenen Informationen geschieht mit den etablierten Praktiken.

So und dann[...] bin ich hingegangen, hab mir die wesentlichen Seiten raus genommen, habe [...] Musterangebote draus gemacht, habe das einem Kollegen in NRW gegeben, damit die sich nicht die Ohren brechen, bis sie da dran waren. ... Nein, das habe ich per E-Mail, weil wie gesagt, es sind noch Kollegen dabei, die zwar wissen, dass es das gibt, aber dann war es das auch. (Simon)

Wie beschrieben wird die Plattform von denjenigen Mitarbeitern gerne genutzt, die bereits mit internationalen Kollegen im Austausch sind. Der internationale Austausch ist an einigen Stellen im Unternehmen in Form von Kompetenzzentren oder im Rahmen eines internationalen Managementtrainings etabliert. Diese Aufgaben fallen üblicherweise jedoch abseits des täglichen Geschäfts an. Die Mitarbeiter dieser Gruppen freuen sich über die neue Plattform. Hiermit können sie über die Landesgrenzen hinweg Dokumente teilen, ohne sie per E-Mail verschicken zu müssen. Des Weiteren wird sie für die Koordination von Terminen und für eine gemeinsame themenbezogene Kommunikation in Form von Blogs oder Foren verwendet. Die Mitarbeiter, die die Plattform für diese Aufgaben einsetzen, fühlen sich in ihrer Arbeit durch die Funktionen der Plattform unterstützt.

Management Training, einmal im Jahr werden 24 bis 30 Leute zusammen gezogen, die sich 4 mal Treffen und 4mal unterwegs dann zusammengezogen werden und, naja, wir kriegen halt alles so über [INTSERV] erzählt, alles beigebracht, [...] Das war eigentlich der Grund um überhaupt bei [der Plattform] einzusteigen [...]. Wir haben ... alle Bereichsleiter haben im Prinzip einen Account bekommen, dann hat man sich das angeguckt, naja gesagt, das ist wieder so ein ... wieder ein Facebook mehr in unserem Leben und hat es eigentlich am Anfang ... auch ich, behaupte ich mal, nicht wirklich zu würdigen gewusst. Es macht in dem Moment Sinn, wo sie in einer Gruppe, wie in diesem Managementtraining, zusammenarbeiten, weil sie eine gemeinsame Plattform haben, weil sie eine Plattform haben, wo sie Präsentationen einstellen können, die sich jeder runterladen kann, weil sie einfach Termine darüber koordinieren können. Das ist wirklich eine Sache die uns vorher richtig gefehlt hat, das ist eine tolle Sache. Das man ein Portal hat, um einfach Anregungen von anderen mitzubekommen oder Lösungen von anderen, ich will nicht sagen zu klauen, aber übernehmen zu dürfen, dafür ist es eine wirklich tolle Sache. (Hans)

Durch die Einführung einer Kommunikationsplattform wird die Kommunikation, die innerhalb der Unternehmung über die Plattform geführt wird, sichtbar. Somit wird auch ersichtlich, welche Art von Kommunikation nicht stattfindet und welche Themen nicht kommuniziert werden. Die Plattform offenbart zu einem gewissen Teil die bestehenden Kommunikationsprobleme und hilft dabei die Probleme zu finden.

Die Probleme waren kommunikativer Art. Wir wissen nicht was woanders abgeht, wir wissen noch nicht Mals was in Deutschland abgeht, wir wissen noch nicht Mals wie heißt unser Kollege, wie sieht der aus in XY, wir kennen keine Strukturen, wir haben Lösungen, die sind wunderbar, aber keiner kennt sie, außer da in der Region. Das waren eigentlich die kommunikativen Ansätze, wo man gesagt hat: Jetzt kommt [die Plattform] und alles ist erledigt. Und da ... das sind dann eben wirklich dann die Unsicherheit dann. Und wenn ich jetzt nicht weiß, nehme ich die Community oder nehme ich E-Mail, was ist gewünscht. Nehme ich E-Mail, dann kann ich nichts falsch machen. Mal abgesehen davon, dass es dann teilweise in gewissen Situationen auch schneller ist oder nur das einzige Mittel. Ja und das ist dann eben so die Sache. (Simon)

Neutrale Effekte auf das Medienrepertoire

Auf der Plattform treten fast ausschließlich die Mitarbeiter miteinander in Kontakt, die bereits außerhalb der Plattform Kontakt hatten. Die Plattform hilft den Mitarbeitern ihre Kontakte zu verwalten und auch den Kontakt zu den Kollegen zu pflegen, mit denen sie seltener im Austausch sind. In den Interviews gab es jedoch keine Berichte darüber, dass sich für die Nutzer neue Kontakte durch die Nutzung der Plattform ergeben haben.

Also ich habe momentan bei mir drin 85. Bin aber auch jetzt nicht jeder, jemand der jetzt sagt ich muss einmal Deutschland abgeklappert haben. So nach dem Motto, die müssen alle bei mir stehen. Sondern das ergibt sich. Was ich sehr gut finde und was ich relativ regelmäßig mache: Ich habe ein internationales Meeting gehabt, ich habe den und den kennen ... Neulich habe ich einen Franzosen und einen Holländer kennengelernt. Da war ich bei einer Bieter-Präsentation und dann haben wir uns gegenseitig ins Netzwerk aufgenommen, weil wir eben gesagt haben okay wir arbeiten an dem Projekt zusammen. Und wenn wir bei anderer Gelegenheit ... wir haben festgestellt, so vor 2 Jahren habe ich mit dem französischen Kollegen mit einem Chemiekunden zusammengearbeitet, da gab es [die Plattform] noch nicht. Ach Mensch wir kennen dich daher. Das ist ein bisschen einfacher jetzt natürlich. (Simon)

Die Plattform allein änderte nichts am Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter. Wenn ein Kommunikationsgenre vorhanden ist, kann die Plattform die Kommunikation mit Hilfe der bereitgestellten Funktionen unterstützen. An der Stelle, wo die Mitarbeiter noch nicht im gegenseitigen Austausch sind, sind sie nicht allein durch das Vorhandensein der Plattform in Kommunikation miteinander getreten.

Aber nach meiner Wahrnehmung funktioniert es nicht, und es funktioniert vor allen Dingen da wo die Leute sich sowieso schon in der realen Welt angefangen haben zu vernetzen. Dann ist es ein sehr nützliches Tool, dann passiert da relativ viel, weil das den Leuten, die sich aus dem realen Leben kennen, die Arbeit erleichtert. So, genauso wie Google sinnvoll ist für Leute, die sich ein bisschen auskennen ... ein bisschen Bildung mitbringen, für die ist dann einfach eine Erleichterung. Wenn man keine Ahnung von Garnichts hat, dann hilft einem auch Google nicht. Genau so ist es mit dem Community-Management, glaube ich, wenn man diese realen Kontakte nicht hat oder diesen Background, wenn der fehlt, dann hilft dann auch die Technik ... also Technik löst keine gesellschaftlichen Probleme. Und keine innerbetrieblichen Organisationshemmnisse. Es kann es vereinfachen, es kann Prozesse verstärken, aber ein ... ein in der realen Welt bestehendes Problem wird dadurch jetzt nicht einfach verschwinden. Und das Problem, das jemand der Sicherheit für das Segment X macht, wenn der die Kontakte nicht hat zur restlichen Welt, dann wird es ihm auch über [die Plattform] sehr schwer fallen, die jetzt alle aus dem Boden zu stampfen. (Maria)

Negative Effekte auf das Medienrepertoire

Wie eingangs bereits vermerkt, wird die Plattform innerhalb der Unternehmung bisher kaum genutzt – weder für die tägliche Arbeit noch für die von der Geschäftsführung intendierte Nutzung, den internationalen Austausch über Best Practices.

Wenn sie in einem Bereich sitzen, irgendwo in Deutschland, und haben eigentlich nur ihre üblichen Kontakte, dann brauch kein Mensch [die Plattform], weil, habe ich ja auch eingangs schon gesagt, wenn ich Feedback brauche, oder mit jemandem reden will, dann schreibe ich eine Mail oder rufe an, dafür brauch kein Mensch [die Plattform]. Es macht erst Sinn, wenn sie in gemeinsamen Projekten drinstecken, wenn sie überregional in gemeinsamen Projekten drinstecken, dann fängt das Ding an Spaß zu machen. Also meine persönliche Meinung. (Hans)

6 Diskussion

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der obigen Analysen einander gegenübergestellt und diskutiert werden. Das Vorgehen gliedert sich nachfolgend nach den drei in Kapitel 1.1 dargelegten Forschungszielen:

1. Die Interpretation und Analyse der Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung eines Medienrepertoires.
2. Die Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen.
3. Das Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen und deren Auswirkungen auf die Aneignung von KuK-Plattformen.

Im ersten Unterkapitel 6.1 wird die Interpretation und Analyse der Aneignung von KuK-Plattformen als Anpassung von Medienrepertoires reflektiert. Diese Reflexion geschieht für jeden Fall einzeln anhand der Ergebnisse der Medienrepertoireanalyse aus Kapitel 5. In Abschnitt 6.2 folgt die Evaluation und Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen. Die Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung und Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen und deren Auswirkungen auf die Aneignung von KuK-Plattformen werden in den Kapitel 6.3 und 6.4 diskutiert. In Kapitel 6.3 findet die Interpretation der Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einführung neuer KuK-Plattformen statt. Daran anschließend werden in Kapitel 6.4 die beobachteten Entwicklungen der Kommunikationsinfrastrukturen der drei Fälle in Bezug auf die Angebotsänderung und die Aneignung charakterisiert und anschließend einander gegenübergestellt.

6.1 Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung von Medienrepertoires

Im Rahmen der vorangegangenen Analyse in Kapitel 5 wurde das Konzept des Kommunikationsmedienrepertoires verwendet, um die Auswirkungen der Änderungen des KuK-Plattformangebots auf die Mediennutzung beschreiben zu können. Das hierfür von Watson-Manheim und Bélanger entwickelte Framework soll im nachfolgenden Abschnitt angewandt werden, um den Aneignungsprozess bei der Einführung einer neuen KuK-Plattform in ein bestehendes Medienrepertoire einer Arbeitsgruppe erklären zu können. Im ersten Schritt wird nachfolgend für die drei Fallstudien geprüft, welche Beobachtungen sich mit Hilfe des Frameworks erklären lassen und an welcher Stelle das

Framework erweitert werden sollte, um die Beobachtungen besser deuten zu können. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der drei Fälle einander gegenübergestellt und wird als Resultat das Framework abschließend für die Aufgabe der Einführungsplanung angepasst.

6.1.1 Erklärungsansatz im Fall MUFIN

Die Mitarbeiter nahmen das neue Medium überwiegend wohlwollend auf. Durch die Einigung mit dem Betriebsrat zur freiwilligen Nutzung hatten sie keine negativen Folgen wie eine Überwachung zu befürchten. Sie konnten mit dem neuen Medium experimentieren und stellten fest, dass die Nutzung ein Problem ihrer bisherigen Praktik löst. Der Einsatz von E-Mail zur Signalisierung der Erreichbarkeit wurde von vielen Mitarbeitern unbewusst als Notlösung in Ermanglung besserer Alternativen wahrgenommen. Zwar haben die meisten Mitarbeiter die Nutzung von E-Mail vor der Einführung von Sametime nicht explizit als Kompromiss empfunden, jedoch wurden die Nachteile in der bisherigen Nutzung relativ schnell nach der ersten Anwendung von Sametime deutlich. Die Mitarbeiter hatten entsprechend schnell einen Anknüpfungspunkt für die ersten Versuche mit Sametime und spürten bei der Nutzung einen direkten Mehrwert.

Ja, also wir sagen auch, dass, wenn man irgendwie nur eine kurze Mitteilung zukommen lassen will; „Ich bin mal eben kurz eine Stunde im Mitarbeiterbüro“ oder ich habe es vorhin auch gemacht „Ich bin jetzt ab elf in einer Besprechung“, dafür nutzen wir das schon. Weil, früher haben wir immer E-Mails geschrieben an die ganze Gruppe. Aber das ist ja eigentlich keiner E-Mail wert. Wir haben zum Beispiel eine Kollegin, die ist schon eine ganz Zeit lang krank, wenn die wiederkommt, ist erstmal der ganze E-Mail-Briefkasten gesprengt von „Ich mach mal eben kurz ...“, „Ich mach jetzt Mittag“ oder „Ich gehe mal eben kurz dahin oder dahin“. Das interessiert die nach drei Wochen nicht mehr. Das interessiert ja nur an dem Tag, wo es auch wirklich stattfindet, und auch nur die Personen, die an dem Tag dann auch anwesend sind, ne? (David)

Wir haben gesagt, wer möchte, der kann es sich so einstellen. Das ist dann bekannt geworden und jeder kann es sich ja so einstellen wie er möchte, aber natürlich ergibt das Sinn. Und damit ist auch deutlich, ich war jetzt zwei Tage ... drei Tage auf Seminar, zwei Tage krank gewesen, also fünf Tage weg und habe dann, ich glaube, 35 Mails gehabt: „Bin zu Tisch!“, „Bin im Haus unterwegs!“, „Bin gerade nicht da!“, „Komm heute später!“ und da habe ich jetzt gesagt: „Das stört mich eigentlich in meinem Postkorb“. Das kann man über Sametime wirklich besser abwickeln, weil wenn die fünf Tage wo ich nicht da bin ... brauche ich die Informationen nicht und ich möchte die auch nicht haben. Wobei das ja immer dann, wenn ich den Abwesenheitsagenten aktiviert habe zu Mailverkehr führt. Der Kollege bekommt die Nachricht, dass ich nicht da bin. Und das ist halt über Sametime viel einfacher zu lösen, weil nur der ... Man transportiert nur die Informationen, die auch die Anwesenden gerade benötigen für die Anwesenheit. Das ist der Vorteil, finde ich. (Frank)

Watson-Manheim und Bélanger ziehen für die Strukturierung ihrer Befragung eine Tabelle mit Kommunikationszwecken heran, die sie in einer früheren Erhebung entwickelt haben. Bei ihrer Befragung der Mitarbeiter der beiden von ihnen untersuchten Unternehmungen wurden die erarbeiteten Kommunikationszwecke bestätigt. Es fanden sich keine darüber hinausgehenden Zwecke. Die von den MUFIN-Mitarbeitern entwickelte

Praxis der Mitteilung des Erreichbarkeitsstatus zeigt, dass es neben dem Kommunikationszweck „Information Gathering“ noch eine aktive Variante der Informationsweitergabe gibt. MUFINs Mitarbeiter fragten für die Praktik der Erreichbarkeitssignalisierung nicht bei ihren Kollegen nach, sondern die Kollegen pushten ihre Erreichbarkeitsinformationen aktiv an ihr Team. Im Laufe des Aneignungsprozesses wandelte sich diese Praktik. Sie passte sich den neuen Möglichkeiten der Software an. Die Informationen wurden im Laufe des Aneignungsprozesses nicht mehr aktiv gepusht, sondern nur noch in Form des Präsenzstatus für die Kollegen bereitgestellt. Kollegen, die sich für die Informationen interessieren, können diese dann wiederum bei Bedarf abrufen. Damit wandelte sich der anfangs zu beobachtende Kommunikationszweck der Informationsweitergabe hin zu dem bereits von Watson-Manheim und Bélanger beobachteten Kommunikationszweck der Informationssammlung. Vereinzelt pushen die Mitarbeiter ihre Informationen bei besonders wichtigen Anliegen jedoch weiterhin an ihr Team.

Die Praktik der Erreichbarkeitssignalisierung und der überwiegende Teil der täglichen Kommunikation finden auf Teamebene statt. Für den einzelnen Mitarbeiter ist daher die Nutzung von Sametime bereits vorteilhaft, wenn ein großer Teil seines Teams Sametime nutzt. Bei einer Betrachtung auf Mikroebene ist die kritische Masse in Bezug auf Netzwerkeffekte innerhalb MUFINs im Vergleich zu anderen Organisationsstrukturen relativ niedrig. Die individuelle Adoptionsentscheidung wird dadurch erleichtert.

Die Offenheit, mit der mit dem Präsenzstatus umgegangen wird, entspricht der gelebten Kultur bei MUFIN. Jeder Mitarbeiter darf jeden anderen Mitarbeiter auch über Hierarchiegrenzen hinweg ansprechen und daher wäre die Frage um Erlaubnis, um gegenseitig den Präsenzstatus einsehen zu dürfen, ein Kulturbruch und entgegen gelebter Praktiken. Zwar gab es zur Einführung von Sametime eine explizite Vereinbarung mit dem Betriebsrat, die Sametime-Funktionalitäten nicht zur Überwachung einzusetzen, jedoch wird individuelle Kontrolle am Arbeitsplatz generell vermieden. Den Mitarbeitern wird vertraut, dass sie sich im Rahmen ihrer Zuständigkeiten um ihre Arbeit kümmern und ihre Zeit und Arbeitsweise frei einteilen.

Jetzt habe ich aber schon wieder über Sametime eigentlich ein Prüfkriterium. Ich weiß wer im AbAp ist, ne? „Warum bist du denn zum Tisch gegangen? Warum bist du denn mittags essen gegangen, wo du doch gesehen hast, es sind sieben Leute oder fünf Leute in [im Innendienst] essen und es sind nur noch zwei angemeldet.“ Und durch solche Aussagen, da muss man vorsichtig agieren, ist man eigentlich schon wieder in der Überprüfung. Deswegen muss man da genau hinschauen und genau darauf achten, wie man eben halt dann die Kollegen anspricht, über welches Medium man eigentlich dann Informationen erhalten halt, warum denn da vielleicht die Telefonbereitschaft oder die Telefonquote vielleicht schlecht gelaufen ist. Weil es ist ja so. Natürlich ist es kein Kontrollinstrument, aber ich kann es schließlich sehen, wer wann verfügbar ist. Wir haben verschiedene Kontrollinstrumente. Ich kann zum Beispiel hier ... (Frank)

Dennoch gibt es klare Absprachen und Vorgaben über Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe. Dies gibt den Mitarbeitern die notwendige Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Durch die Einführung von Sametime zur freiwilligen Nutzung fehlt einigen Mitarbeitern, wie oben beschrieben, diese Verbindlichkeit bei der Nutzung von Sametime für eine verlässliche fachbezogene Kommunikation. Um den Einsatz von Sametime in der professionellen produktiven Kooperation innerhalb MUFINs weiterentwickeln zu können, bedarf es daher ebenfalls klarer Absprachen und Vorgaben anstelle der freiwilligen Nutzung.

Erklärende Variablen des Frameworks

Charakterisierend für die Nutzung von Sametime zur Kommunikation im Innendienst sind die physische Struktur der Arbeitsplätze und MUFINs Kommunikationskultur. Zum einen ist eine offene verständnisvolle Kommunikation zentrales Element von MUFINs Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter kommunizieren viel, um sich gegenseitig zu informieren und miteinander abzustimmen. Hierbei sind sie sehr bemüht Missverständnisse zu vermeiden und ein harmonisches Verhältnis zu bewahren. Sie bevorzugen daher für ihre Kommunikation reichhaltige Medien. Im Verständnis von Watson-Manheim und Bélanger handelt es sich hierbei um eine Nutzungsnorm: Gegenseitiges Verständnis ist wichtiges Ziel in der Kommunikation. Die Medienwahl sollte so erfolgen, dass Missverständnisse vermieden werden. Gleichzeitig erlaubt und unterstützt die räumliche Nähe der Mitarbeiter physische Treffen, auch eine Besprechung in größerer Runde lässt sich einfach realisieren. Die Kombination der beiden Faktoren führt zu einer vergleichsweise niedrigen Kompromissbereitschaft in Bezug auf die Medienwahl.

Diese physische Arbeitsorganisation und die ausgeprägte Kommunikationskultur bedingen auf der anderen Seite auch die ablehnende Haltung der Innendienstmitarbeiter gegenüber einer Öffnung von Sametime für die Kommunikation mit dem Außendienst. Dieses hohe Maß an Kommunikation und gegenseitigem Verständnis bedarf eines vertrauten Umgangs miteinander, damit es nicht zum Vorteil Einzelner ausgenutzt wird. Die Innendienstmitarbeiter befürchten, dass das Kommunikationsverhalten der Außendienstmitarbeiter das für sie noch neue Medium und die bisher im Umgang mit Sametime entwickelten Arbeitspraktiken korrumpiere. Insbesondere bestehen Ängste, dass die gefühlte Konkurrenz der Außendienstmitarbeiter untereinander, um eine bevorzugte Behandlung durch den Innendienst, zu einem Nachrichtenaufkommen führt, welches den jetzigen Umgang mit Sametime in Frage stellt.

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Strukturierende Bedingungen | Explizit Bedingungen durch Projektleitung | |
| | Regeln | Freiwilligkeit und damit Verzicht auf Verbindlichkeit Kontrolliertes Experiment: bewusster Verzicht auf strategische Nutzungsvorgaben Vorgabe einer Chat-Etikette, die zur kollegialen Unternehmenskultur passt |
| | Realisierung | Implementierung als Single-Sign-On Programm startet automatisch nach Einloggen Wahl von Sametime als Produkt mit ähnlichen Affordances wie bereits gewohnte IBM-Notes-Umgebung Sichtbarkeit auf Gegenseitigkeit Virale Verbreitung während des Pilottests Angebot von Schulungen im Umgang mit Sametime |
| | Implizit durch Kontext | |
| | Arbeitsstruktur | Regional geprägtes Unternehmen, Vertrieb beratungsintensiver Produkte Prozessorientierte Arbeitsweise mit homogener Mediennutzung Innendienst in nebeneinander liegenden Gebäuden untergebracht. Sachbearbeiter in Teams mit ca. zehn Mitarbeitern; Teammitglieder in benachbarten Doppelbüros, hoher Abstimmungsbedarf sowohl im Team als auch teamübergreifend Vertrauter Umgang im Innendienst, besonders auf Teamebene; gegenseitige Vertretung im Sinne der Erreichbarkeit wichtig! Offener Umgang innerhalb des Innendienstes |
| | IT-Organisation | Homogene IT-Landschaft Veränderte Lizenzbestimmungen von IBM, die das Risiko einer vorgabefreien Nutzung finanziell erlauben |
| Nutzungsnormen | Unternehmenskultur | Offene Kommunikationskultur, im Rahmen des „natürlichen“ Respekts darf jeder jeden ansprechen Familiäres Unternehmen, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung, lange Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter Kontinuierliche Bemühung seitens der Führung, die Trennung zwischen Innen- und Außendienst zu minimieren Vertrauen in die Arbeit der Systemadministration Vertrauen in die Arbeit des Managements und die Kooperation mit dem Betriebsrat |
| | Anreizstrukturen | Belohnung der telefonischen Erreichbarkeit per Bonuszahlung, dadurch indirekter monetärer Anreiz zur Erreichbarkeitsinformation |
| | Vorgegebene Normen | Niemand darf zur Nutzung von Sametime gezwungen werden; die Nutzung des neuen Mediums geschieht auf freiwilliger Basis |
| | Aus Nutzung der Medien entstandene Normen | Gegenseitiges Verständnis wichtig; Norm, eher reiche statt arme Medien zu verwenden. Implizite Chatnormen durch Vorerfahrung im Umgang mit Instant Messaging Prozessorientiertes Unternehmen, operiert in streng reguliertem Markt, daher klare Dokumentationsauflagen für Kommunikation Wenn möglich wird telefoniert, vor allem zur Vermeidung von Missverständnissen Information der Teamkollegen über eigene Erreichbarkeit Längere Konversation über Sametime nicht angemessen; Tippen ist zu aufwendig und es ist allg. Wahrnehmung, dass Chat zu schnell zu Missverständnissen führt. Unter bestimmten Voraussetzungen ist es angebracht und akzeptiert den Verfügbarkeitsstatus auf „Beschäftigt“ zu setzen. |
| | | |

Tab. 6.1 Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei MUFIN

Ein monetärer Anreiz zur Nutzung von Sametime ist indirekt über die jährliche Bonuszahlung gegeben. Um die Mitarbeiter zu motivieren, die telefonische Erreichbarkeit für ihr Team zu gewährleisten, wird die Erreichbarkeit auf Teamebene gemessen und eine hohe Erreichbarkeit über die Jahressonderzahlung belohnt. Da die Mitarbeiter diese Erreichbarkeit besser per Sametime koordinieren können als vorher per E-Mail, werden sie indirekt für die Nutzung von Sametime belohnt und spüren dadurch einen monetären Anreiz, Sametime zu nutzen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass für die Erklärung, wie die Aneignung eines neuen Mediums in ein bestehendes Medienrepertoire verläuft, in erster Linie das vorhandene Medienrepertoire entscheidend ist. Die von Watson-Manheim und Bélanger beschriebenen „strukturierenden Bedingungen“ und „Nutzungsnormen“ sind für diese Erklärung ebenfalls essenziell, jedoch sekundär. In Tabelle 6.1 sind die strukturierenden Bedingungen und die Nutzungsnormen für die Medienrepertoireanalyse bei MUFIN zusammengefasst.

Zur Erklärung notwendige Erweiterungen des Frameworks

Die obige Analyse zeigt, dass das neue Medium mit den bisherigen Praktiken konkurriert. Bestehende Praktiken werden durch die Einführung eines neuen Mediums in Frage gestellt, einige können auf das neue Medium adaptiert werden, andere Praktiken werden obsolet und durch neue ersetzt. Der Umgang mit einem neuen Medium erzeugt für die Nutzer Aufwand. Dieser Aufwand muss durch die positiven Nutzenerfahrungen kompensiert werden. Der Umgang mit dem neuen Medium muss für die Nutzer einen Vorteil ergeben, damit sich neue Praktiken entwickeln und in das bestehende Repertoire integriert werden.

Der Umfang des Medienrepertoires scheint Grenzen zu haben. Diese sind individuell unterschiedlich. Es scheint jedoch wichtig, dass die einzelnen Praktiken ausreichend häufig angewandt werden, damit die Nutzer im Umgang geübt bleiben. Dies zeigt sich insbesondere bei redundanten Möglichkeiten. Bei redundanter Funktionalität stehen die „wahrgenommenen Nutzungskonsequenzen“ der einzelnen Medien in direkter Konkurrenz zueinander. Ist eine Praktik mit einem Medium der anderen bei redundanter Funktionalität eindeutig überlegen, wird sich diese Praktik durchsetzen. Meist variiert die Vorteilhaftigkeit jedoch stark mit dem Anwendungskontext und ist nicht eindeutig zu bestimmen. Die Interviews belegen, dass die Nutzer ungern Praktiken mit redundanten Technologiefunktionalitäten pflegen. Die meisten Nutzer wünschen sich Eindeutigkeit in Bezug auf die Medienwahl. Redundanz erzeugt Aufwand in der Nutzung, da vor der Nutzung reflektiert werden muss, weshalb welches Medium verwendet wird. Dieser Aufwand widerspricht der unbewussten Nutzung von Technologie im Sinne einer

Infrastruktur. An der Stelle, wo das Medium aus der Rolle des unbewusst angewandten Hilfsmittels herauspringt, wird Aufwand erzeugt, der der Anwendung als Hilfsmittel entgegensteht. Die Medienwahl lässt sich hinsichtlich redundanter Funktionalität nur indirekt über das Framework erklären. Hierfür müsste das Medienrepertoire hinsichtlich der „wahrgenommenen Nutzungskonsequenz“ der einzelnen Praktiken analysiert werden.

Die Dualität des Medienrepertoires als Kombination von Praktik im Umgang mit verfügbaren Medien und den Kommunikationszwecken innerhalb der Unternehmung wird in dem Modell nicht deutlich. Durch Herausarbeiten dieses Zusammenhangs könnte vor Einführung neuer Medien analysiert werden, welchen Platz ein neues Medium füllen könnte, welche vorhandenen Medien substituiert oder komplementiert werden. Neue zusätzliche Medien erfüllen in Unternehmen keinen Selbstzweck. Sie werden eingeführt, um für einen Kommunikationszweck genutzt zu werden. Die Zweiteilung des Medienrepertoires in Medium und Zweck könnte vor der Einführung eines neuen Mediums zeigen, ob bereits innerhalb der Unternehmung ein Kommunikationszweck existiert, für den das neue Medium genutzt werden kann. Ohne dass dieser Zweck als Kommunikationsbedarf besteht, werden die Mitarbeiter das neue Medium nicht einsetzen. Sie hätten keinen Grund dazu.

6.1.2 Erklärungsansatz im Fall PHOENIX

Durch die Einführung der neuen KuK-Plattformen ist das Medienrepertoire der Mitarbeiter bei PHOENIX reichhaltiger und ausgewogener geworden. Während vor der Einführung die klassische Telefonie über Festnetz und Mobiltelefon und E-Mail das Medienrepertoire dominierten, wird nun für die interne Kommunikation deutlich häufiger Microsoft Lync verwendet, wobei die Mitarbeiter hier je nach Kommunikationszweck die Präsenz-, Chat-, Audio- oder Videofunktionen nutzen. Die Analyse des Medienrepertoires und der vorhandenen KuK-Plattformen vor der Einführung zeigt, dass sowohl die neu eingeführte Funktionalität als auch die Praktiken im Umgang damit schon bei PHOENIX vorhanden waren. Sie wurden jedoch deutlich seltener angewandt. In den Interviews berichten die Mitarbeiter, dass der Einsatz der neuen Plattformen einfacher sei und die Nutzung weniger Aufwand erzeuge. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Technologieaffinität der Mitarbeiter interessant. Die Mitarbeiter von PHOENIX sind den Umgang mit KuK-Plattformen aus beruflichen Gründen gewohnt, ihre Lernkurve im Umgang mit dieser Art Technologie liegt im Vergleich zu Fachfremden niedriger. Trotzdem verursachten die Nutzung der bisher angebotenen Plattformen und deren Verfügbarkeit und Integration für die Mitarbeiter Aufwand, der meist größer war als ihr Nutzen.

Dieser geringere Aufwand in der Nutzung kann mit Hilfe der Affordances der betrachteten Technologien erklärt werden. Die Affordances der neuen Technologie sind den Affordances der alten Technologie überlegen. Diese Überlegenheit zeigt sich am Beispiel von Lync an verschiedenen Aspekten.

An erster Stelle nannten die Befragten die Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle unter einer Oberfläche. Die Mitarbeiter müssen nicht mehr im Vorhinein entscheiden, welche Kanäle sie eventuell im Laufe eines Gesprächs benötigen. Sie können diese nach Bedarf innerhalb eines Gesprächs zu- oder abschalten. Durch die Integration in Outlook wird die Verfügbarkeit des Gesprächspartners direkt im Fenster einer E-Mail angezeigt. Bei eventuellen Rückfragen kann ein Gespräch direkt initiiert werden, ohne vorher die Kontaktdaten suchen und ein Gespräch über einen anderen Dienst aufbauen zu müssen. Im Vergleich zur Nutzung einer Webmeeting-Plattform wie dem vorher eingesetzten MeetingPlace entfällt der Planungsaufwand. Die Verbindung kann direkt aus dem Softwareclient aufgebaut werden, ohne dass hierfür eine Session per Kalender terminiert und Einladungen mit Einwahlinformationen verschickt werden müssen. Des Weiteren muss für die Nutzung außerhalb des Firmennetzwerkes keine VPN-Verbindung aufgebaut werden. Lync kann somit auch auf diesen Arbeitsstationen oder dem iPhone im Hintergrund laufen und die Verfügbarkeit signalisieren. Die Mitarbeiter spüren daher durch die Nutzung von Lync eine Entlastung und Arbeitserleichterung für die Kommunikation mit den Kollegen. Aus der Perspektive als Infrastruktur kann die Anwendung von Lync unbewusst und mehr im Hintergrund laufen als zum Beispiel Jabber, wo für die Verbindungen von außerhalb eine VPN-Verbindung aufgebaut werden muss.

Affordances erklären ebenfalls die zurückhaltende Nutzung von SharePoint. Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Schulungen für den Umgang mit SharePoint und klare Vorgaben, wie SharePoint für welche Aufgaben verwendet werden soll. Die Affordances von SharePoint werden für die Nutzer nicht deutlich. Die Anwender sehen zwar eventuell die Funktionen von SharePoint, welchen Nutzen diese Funktionen für welche Arten von Inhalten den Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit liefern, wird indes nicht deutlich. Darüber hinaus lassen sich die meisten Funktionen von SharePoint für verschiedene Zwecke nutzen. Die Nutzer nehmen SharePoint weder als intuitiv bedienbar noch als selbsterklärend wahr. Während sich die meisten Mitarbeiter den Umgang mit Lync und dem iPhone selbst angeeignet haben, da sie auf ihre Erfahrungen im Umgang mit anderen Medien zurückgegriffen haben oder bestehende Praktiken adaptieren konnten, fällt ihnen dies bei SharePoint schwer. Sie können für den Umgang mit SharePoint an keine bestehenden Praktiken oder Erfahrungen anknüpfen. Das zeigt, dass sich die Praktiken im Umgang mit neuen Medien nicht von allein entwickeln. Wenn die ersten Berüh-

rungsängste zu stark sind oder die angebotenen Funktionen den Nutzern großen Interpretationsspielraum lassen, möchten die neuen Nutzer bei den ersten Schritten geführt werden.

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Strukturierende Bedingungen | Explizit Bedingungen durch Projektleitung | |
| | Regeln | Vorgabe von einigen Nutzungsregeln und -szenarien |
| | Realisierung | Gleiche Ausstattung für jeden Mitarbeiter User Experience Team zur Begleitung des Aneignungsprozesses Angebot von Schulungen Angebot begleiteter Nutzung |
| | Implizit durch Kontext | |
| | Arbeitsstruktur | Arbeitsorganisation geändert von regionalen Strukturen hin zu zentralen Strukturen Heterogene Organisation Teilweise in Teams, teilweise eigenständig Teams teilweise vor Ort, teilweise virtuell über Deutschland verteilt Hoher Abstimmungsbedarf mit den Kollegen Nach Restrukturierung große Arbeitsbelastung, da die gleiche Arbeit mit weniger Mitarbeitern zu bewältigen ist Restrukturierung macht Mitarbeiter auf mediale Kommunikation angewiesen |
| | IT-Organisation | Heterogene IT-Ausstattung, Großteil der Belegschaft arbeitet mit veralteter Hardware Bisherige IT-Projekte wurden als sehr träge und zäh wahrgenommen; bisherige Erfahrungen sind nicht sehr positiv Zusammenhanglose Nutzung der bisherigen KuK-Plattformen mit heterogenen Nutzungspraktiken |
| | Unternehmenskultur | Historische Prägung als Kommunikationstechnologieanbieter Technologieaffine Mitarbeiter Technologie- und funktionsfokussiert PHOENIX positioniert sich in Außendarstellung als nachhaltiges, ehrbares, ethischen Grundsätzen folgendes Unternehmen mit klarem funktionalem, technischem Fokus Weder extern noch intern explizit definierte Unternehmenskultur Datenschutzbeauftragter nimmt seine Rolle sehr ernst: keine personenbezogenen Daten speichern und daraus resultierend Verbot der Privatnutzung dienstlicher IT |
| Anreizstrukturen | Durch Restrukturierung starker Erfolgsdruck, Mitarbeiter nach Restrukturierung bemüht Arbeitsplatz zu halten „Freude“, die „eigenen“ Produkte endlich selbst nutzen zu können | |
| Nutzungsnormen | Vorgegebene Normen | Freiwillige Nutzung, jedoch wird Nutzung erwartet Verbot der Privatnutzung Erwartung des Einsatzes des iPhones zum E-Mail-Abruf außerhalb der Arbeitszeit |
| | Aus Nutzung der Medien entstandene Normen | Kommunikation muss effizient und effektiv sein |

Tab. 6.2 Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei PHOENIX

Erklärende Variablen des Frameworks

Mit den neu eingeführten Plattformen nutzen die Mitarbeiter von PHOENIX eine Technologie aus dem Portfolio von PHOENIX. Der Umgang mit dieser Technologie hilft den Nutzern sie besser zu verstehen und sie dadurch besser verkaufen, warten und weiterentwickeln zu können. Die Mitarbeiter erfahren durch die Nutzung eine indirekte Belohnung und spüren damit einen Anreiz zur Anwendung. Dieser Nutzungsanreiz wird im Framework innerhalb der „strukturierenden Bedingungen“ abgebildet.

Die Trennung zwischen beruflicher und privater Nutzung kommt den Mitarbeitern als künstliche Trennung vor, sie entspricht nicht den gelebten Praktiken der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht imstande diese Linien klar zu ziehen und vermeiden daher von vornherein diese Linie zu erörtern. Dem entgegen steht die Hoffnung seitens der Unternehmensführung, dass die Mitarbeiter E-Mails auch außerhalb der Arbeitszeit abrufen und bearbeiten. Gerade diese Aufforderung, das Berufliche ins Private zu holen, gleichzeitig dabei jedoch das Private bei der Nutzung außen vor zu lassen, führt zu einer Spannung, da auf diese Weise bestehende Praktiken nur schwer adaptiert werden können. Aus Perspektive des Frameworks nehmen die Mitarbeiter diese Spannung als zwei sich widersprechende Nutzungsnormen wahr. Bei einer Explikation der impliziten und expliziten Nutzungsnormen wird dieser Widerspruch deutlich. In Tabelle 6.2 sind die strukturierenden Bedingungen und die Nutzungsnormen für die Medienrepertoireanalyse bei PHOENIX zusammengefasst.

Zur Erklärung notwendige Erweiterungen des Frameworks

Durch die Nutzung von Lync kombinieren die Mitarbeiter mehrere bisher existierende Praktiken im Umgang mit anderen Kommunikationslösungen. Für den internen Einsatz vereint Lync Präsenz, Instant Messaging, Telefonie und Video. Lync wird unter anderem aufgrund dieser Kombination von den Mitarbeitern gut angenommen und genutzt. Für bestimmte Nutzungszwecke und die Kommunikation mit bestimmten Gesprächspartnern präsentiert es sich funktional als direkte Ersatzlösung für bisher eingesetzte Technologien. Für andere Nutzungszwecke liefert es eine Alternative. Wie auch im Fall von MUFIN stehen bei PHOENIX Medien aufgrund von redundanten Funktionen in direkter Konkurrenz zueinander. Die Mitarbeiter stören sich an dieser Redundanz, da sie sich für die Medienwahl Eindeutigkeit wünschen, die ihnen die Wahl erleichtert.

Wie oben beschrieben sind die unterschiedlichen Affordances und ihre Wahrnehmung eine Erklärung für die Nutzung oder Nichtnutzung der neuen Technologien. Insbesondere im Fall redundanter Funktionalität liefern Affordances eine Erklärung der Nutzungsentscheidung. Durch die neuen Medien wird vieles einfacher, daher werden nun

auch Funktionen genutzt, die schon vorher bekannt, aber in der Nutzung aufwendig waren. Affordances finden sich in der Literatur vielfach als wesentliches Kriterium für die Adoptionsentscheidung und damit für den Erfolg einer Lösung. Affordances werden jedoch im Framework nicht thematisiert, zumindest nicht direkt. Sie lassen sich indirekt über die „wahrgenommene Nutzungskonsequenz“ analysieren. Wie auch bei MUFIN beschrieben, würde eine Auftrennung des Medienrepertoires als Praktiken für die Mediennutzung zur Zweckerfüllung, die mit der „wahrgenommenen Nutzungskonsequenz“ korrespondieren, es ermöglichen die „wahrgenommene Nutzungskonsequenz“ besser analysieren zu können. Hierdurch könnten die Entscheidungen der Mitarbeiter besser antizipiert werden.

Die Affordances der einzelnen Technologien werden auch durch die Verknüpfung der Technologien miteinander bestimmt. Zwar bietet das iPhone mit seinem Betriebssystem dem Nutzer auch eigenständig einen Mehrwert, ein großer Teil des Mehrwerts ergibt sich für die Mitarbeiter bei PHOENIX jedoch aus der Verknüpfung des iPhones mit anderen Kommunikationsmedien wie WebEx, Exchange oder Lync. Um den Mehrwert dieser Verknüpfungen und ihre Nutzung analysieren und antizipieren zu können, sollte die Liste der Praktiken zur Mediennutzung nicht nur die einzelnen genutzten Medien auflisten, sondern auch die Praktiken mit diesen Verknüpfungen abbilden.

6.1.3 Erklärungsansatz im Fall INTSERV

In den Interviews finden sich viele Erklärungsansätze, weshalb die Plattform in der Praxis kaum genutzt wird. Vor allem kann die neue Plattform nicht die Arbeit in den bestehenden Prozessen erleichtern. Insbesondere deswegen nicht, weil die Hauptansprechpartner der Bereichsleiter, die Supervisoren, bisher keinen Zugriff auf die Plattform haben. In den Interviews zeigt sich, dass die Mitarbeiter bis dato nicht so recht wissen, was sie auf der Plattform tun sollen. Weder scheint ihnen klar, wie sie die ihnen angebotenen Funktionalitäten wie Foren, Wikis oder Blogs nutzen sollen, noch welche Inhalte sie mit Hilfe dieser Funktionalitäten kommunizieren sollen.

Es werden bis heute sehr wild irgendwelche Communitys gegründet. Community ist so was wie ... wie soll man das beschreiben ... ist so eine Art Statussymbol und das ist eine Form von Aktivität „ich hab eine Community gegründet“ ganz toll, da passiert dann nichts. Und es gibt inzwischen mehr Communitys als Nutzer, aber das ist das was da hauptsächlich passiert. Es gibt einige wenige, die eben relativ viele Statusmeldungen schreiben. Ich glaube es gibt auch einige, relativ wenige, die das tatsächlich intensiv nutzen, Dokumente hochladen oder Wikis ausfüllen ... (Maria)

Die interviewten Mitarbeiter empfinden die Nutzung der Plattform als zusätzliche Aufgaben zu ihren bisherigen Aufgaben. Sie spüren durch die Nutzung keine Entlastung und die übrigen Aufgaben des täglichen Geschäfts werden durch die neue Plattform nicht erleichtert.

Ja, will es nicht ... Sie haben Recht, ich kann ... ich kann mich wahrscheinlich 24 Stunden mit diesem ... diesem Portal widmen und die Fragen ja nur dann, wer dann die Menge Arbeit macht ... Ist ja nicht so, dass mit der Einführung dieses Portals ich dann jeden Tag nur vier Stunden vom lieben Gott dazu bekomme ... (Jörg)

Die Mitarbeiter berichten von Vorbehalten gegenüber der Plattform. Insbesondere vor dem oben beschriebenen Hintergrund der Sicherheitsdienstleitung stellen sie sich die Frage, wer die Einträge lesen kann und was ein potenzieller Leser mit den Nachrichten an Missbrauch begehen kann. Wird durch eine Nachricht möglicherweise die Sicherheit der erbrachten Dienstleistung kompromittiert oder können sich durch eine Nachricht negative Konsequenzen für den Autor der Nachricht ergeben?

So und ... in dem werden wir jetzt ein Stückchen enger zusammenarbeiten müssen die nächsten Monate, weil die Briten europaweit eine Ausschreibung machen für ihre Liegenschaften, also Konsulate, Botschaften, Trallala. So und da wird es dann, denke ich, erstmalig in den größeren Maßstab gehen. Aber die Fragen ja nicht mich an. Und ich würde auch, ehrlich gesagt, nur sehr verhalten antworten ... wenn mich da Herr Meier aus Paris fragt, was macht denn ihr in der britischen Botschaft in Berlin. Ich bin ja nicht weich, ich werde dem ja nicht erzählen, was wir hier für Leistungen haben. Warum? Erstens weiß ich nicht, wer das noch alles liest, ja und dann ist das einfach zu, für mein Dafür ... hoch sensibel, als dass man damit mit der großen Streubüchse rüber geht und allen alles erzählt. Ich meine, über gute Erfahrungen sich auszutauschen ... wie habt ihr das und jenes gemacht ... im Nachhinein wenn es dann vorbei ist, ist das kein Thema. Aber brandaktuelle Sachen ... da habe ich so meine Skepsis. Wenn der Uwe aus Rostock anruft und sagt: „Ja, du, wie machst'n das?“, dann sage ich: „Puh. Wir kennen uns, ist alles gut“, dann passt das. (Florian)

Diese Unsicherheiten resultieren unter anderem aus dem noch bis ein Jahr vor der Einführung existenten Verbot der Nutzung von öffentlichen sozialen Netzwerken. Den Mitarbeitern war es verboten sich öffentlich zu ihrer Unternehmenszugehörigkeit zu INTSERV zu bekennen. Zwar wurde dieses Verbot aufgehoben, es ist vielen Mitarbeitern jedoch noch weiter in Erinnerung.

Und wie die heißen alle Xing und Facebook war ... war tödlich ... war ja verboten mit Androhung, dass Sie die Stelle verlieren, wenn Sie da rein gehen. (Simon)

Nein, so wir das nicht angesprochen, aber alleine in einer Fragestellung wie: Was sollen meine Daten da drin? Und da kommt ja alles ... alles Dahinterstehende ist ja eigentlich gefragt mit diesem Satz. Ist ja eigentlich alles gefragt. Da ist die Frage drin, was ist mit dem Datenschutz. Da ist die Frage drin, können die nicht raus. Da ist die Frage drin, wer nimmt meine Daten, macht jemand was damit. Die ganze Problematik ist in solchen Fragen. (Simon)

Über die neue Plattform sollen die Mitarbeiter in einen offenen Austausch miteinander treten. Sie sollen sich über die Best Practices ihrer täglichen Arbeit austauschen und offen neue Ideen zur Kundenansprache diskutieren. Der Gesprächsmodus oder anders

formuliert das Kommunikationsgenre des offenen Austausches innerhalb des Kollegiums ist jedoch in INTSERVs Unternehmenskultur bisher nicht etabliert. Wie eingangs im Unterkapitel zur Unternehmensvorstellung beschrieben wurde, stehen diesem Austausch verschiedene das Unternehmen kennzeichnende Charakteristika, wie die Geschäftstätigkeit als Sicherheitsdienstleister, bei dem die Mitarbeiter zu großen Teilen dem Geheimschutz unterliegen, entgegen. Eine offene Kommunikation wird innerhalb der deutschen Niederlassung weder gelebt noch gefördert.

Nein, ich denk es ... in ... zu einem großen Anteil liegt das erst mal an der Firmenkultur ... an der Firmenkultur des „Lass uns das mal offen diskutieren“. Also wenn Sie keine Kultur haben, wo wirklich offen diskutiert wird und wo man einen Rahmen steckt und in dem Rahmen wird dann tatsächlich auch Pro und Kontra diskutiert und dann gibt es auch möglicherweise eine Entscheidung in die oder die Variante ... wenn Sie das nicht haben, dann brauchen Sie das auch nicht in einem ... in einem Chatroom probieren. (Rainer)

Die IT-Kenntnisse sind innerhalb der Belegschaft heterogen verteilt. Die wenigsten Führungskräfte haben einen intuitiven Umgang mit Computern. Für viele ist es ausschließlich ein Arbeitsmittel. Sie haben zwar gelernt damit umzugehen, Änderungen im Bereich der Hard- und Software erzeugen für sie jedoch teilweise großen Einarbeitungs- und Lernaufwand.

Ich sage mal ... allgemein antworte ich mal anders ... allgemein ... Leute, die jung, fit, dynamisch sind und alle das mittlerweile tun das, ja. Aber es gibt Leute, die irgendwann froh waren, dass sie Outlook gekannt haben. Dann haben sie uns ja Outlook weggenommen, dann haben wir Lotus gekriegt, da waren sie fast überfordert mit und jetzt kommt plötzlich noch eins obendrauf, ja. Und dann sagen die: „Nee, lasst mich in Ruhe damit!“. (Simon)

Es scheitert, es scheitert manchmal daran, dass ein Bereichsleiter nicht weiß, wie er in eine Telefonkonferenz reinkommt, weil er es noch nie gemacht hat. Und das sind alles so Basics, wo man immer wieder dran denken muss ... immer wieder gucken muss. (Simon)

Im ersten Kontakt mit der Plattform fehlte den befragten Mitarbeitern eine Starthilfe in Form einer kurzen Schulung oder Präsentation, die ihnen die ersten Schritte mit der Plattform erleichtert. Ergänzend dazu wünschen sie sich konkrete Handlungsanweisungen, welche Aufgaben sie auf und mit Hilfe der Plattform bearbeiten sollen, Vorgaben, welche Inhalte kommuniziert werden sollen, und Strukturvorgaben, wie diese Inhalte auf der Plattform abgelegt werden sollen.

Wenn man sich damit beschäftigt, ja. Ja, ich denke ja. Ich denke ja. Ich meine, was fehlt, es ist halt leider so irgendwo eine deutsche Führung noch, das ist eben das Problem, warum viele nicht da ran gehen. So und Sie müssen sich wirklich „durchwurschteln“ oder Sie verstehen, was da steht und dann ist gut. (Simon)

Es wäre natürlich eine Erleichterung, wenn man hätte sagen können, truppenweise: So, halben Tag hinsetzen, wenn du da klickst passiert das, wenn du das willst, passiert das. Ja, so hat dafür jeder für sich wahrscheinlich Stunden um Stunden verloren, weil er sich da „durchgewurschtelt“ hat. (Simon)

Nein, das man eben auch meinetwegen einen Kollege hat ... in Dänemark hat man besprochen „bei dem Einzelhandelskunden, da nehmen wir das Formblatt“. Das jagt er einmal durch die Community und gut ist. Ich bin da noch so ... ich habe dann noch meine Gruppenbildung im

E-Mail-System und verteile das darüber, also da bin ich noch nicht mit den Communitys zugange, nein. Das ist eine Überlegung, aber wie gesagt, ich muss mich da auch ran tasten und da muss ich sagen, da fehlen mir manchmal auch so ein bisschen die Hilfe-Funktionen. (Simon)

Die Nutzung der neuen Plattform wird durch das Management der deutschen Niederlassung nicht vorgelebt. Hierdurch fehlt den Mitarbeitern die Signalwirkung, dass die Nutzung gewünscht ist, und die Unsicherheiten der Mitarbeiter werden verstärkt.

... aber insgesamt ist mein Eindruck, dass es da ... also das liegt nicht nur an den Vorgaben, es wird in der Masse kaum genutzt und die wichtigste Vorgabe wäre eigentlich gewesen, dass die Geschäftsführung vorlebt ... also die Manager ... das die es nutzen, dass es wichtig ist, dass es sinnvoll ist, das haben die nicht gemacht und dem entsprechend sind viele auch nicht nachgezogen. Später gab es dann noch mal Druck, dass tatsächlich dann doch bitte noch mal jeder über Ansage des Managements noch mal gucken soll, dass er ein Bild drin hat und das es aktuell ist und bla, bli, blub. Aber wenn man sich das anguckt unser Topmanagement, die nutzen es auch nicht. [...] Das wäre eine wichtige Vorgabe gewesen, das Vorleben oder so eine Vorbildfunktion. Die gab es nicht, die hab ich vermisst und ich glaube das ist einer der Geburtsfehler. (Maria)

Aufgrund der etablierten Unternehmensorganisation fehlt den Mitarbeitern die Motivation zur Kooperation mit den Kollegen und damit auch die Motivation zur Nutzung der Plattform. Die Inzentivstrukturen von INTSERV belohnen den persönlichen Erfolg der Mitarbeiter beispielsweise durch Verkaufsprovisionen. Dies verhindert auf der anderen Seite jedoch die Kooperation der Mitarbeiter untereinander.

Richtig. Solange der, den ich anrufe primär nichts davon hat mir zu helfen, braucht es viel Überredungskünste. Das ist einfach so. Und wenn der nicht in Form seines Budgets oder wie auch immer. Das ist letztlich immer wenn ich dann ... immer wenn ich Geschäft verkaufen will, das nicht mein Portfolio ist. Das ist immer wieder das Gleiche. Und ich habe nichts davon. Was habe ich davon irgendwo einen Wachmann zu verkaufen. Seien wir mal ehrlich: Nichts. Es sei denn, dass ich über diese Art und Weise vielleicht einen Kunden dahin kriege sich auch mit meinem Portfolio zu beschäftigen. Aber das kann Monate, Jahre dauern. Da sagt mein Geschäftsführer „Kümmere dich erst mal darum“. Das ist ein Konzernproblem. Das ist kein [INTSERV] Problem. Das ist in jedem Konzern, der größer als 5 ist. Wenn ich nach Tantiemen bezahlt werde letztendlich, dann interessiert mich das, wie ich das steigern und alles andere interessiert mich erst mal nicht. Das würde ich nicht irgendwie als [INTSERV] Problem ansehen, das ist einfach so. (Hans)

Also ich ... ich denke, das wird bei ... bei ... im Vertrieb mehr werden, wobei auch da ist wieder eine Frage der ... der Kultur des Unternehmens: Wie viel will ich denn überhaupt als Vertriebsmann da rein tun? Wie viel von meinem Herrschaftswissen gebe ich denn preis, damit irgendwer anders das nutzen könnte und vielleicht ist er Morgen auch in meinem Territorium ... (Rainer)

... [unser CEO] versucht ja vehement zu sagen, die ... das ... das Haupt ... Qualität, die wir haben, ist das ... das globale Wissen und wir müssen uns das von links und rechts holen ... und das ist ja auch richtig ... trotzdem ist auf der anderen Seite der Punkt, wenn ich das weiß, dann ist mein Job erst mal sicher ... so und, wenn der andere das dann drüben ... der Hamburger weiß was und der Münchener weiß das auch ... dann könnt das ja vielleicht trotzdem Auswirkungen auf den Hamburger Job haben. (Rainer)

Neben den oben genannten Herausforderung und Problemen scheint für die Mitarbeiter jedoch die größte Nutzungshürde die internationale Vorgabe des Projektteams, auf der Plattform alle Beiträge in englischer Sprache zu verfassen. Da viele Mitarbeiter der deutschen Niederlassung von INTSERV nur rudimentär und teilweise gar kein Englisch sprechen, wurde diese Vorgabe in jedem geführten Interview als Problem genannt.

Aber das Sprachproblem ist nicht zu unterschätzen und das Sprachproblem existiert aus meiner Sicht genauso in Spanien, Frankreich wie bei uns oder England. [...] Und das ist so eine Sache, das wird aus meiner Sicht auch so gerne sowohl von der Europaorganisation, als auch von der [globalen Organisation] so ein bisschen außen vor gelassen. Wir haben kein Sprachproblem. Doch wir haben eins, doch wir verstehen uns eben nicht und wenn jetzt die Supervisor dazu kommen haben wir erst Recht eins. Wir verstehen eben nicht den Kollegen in Frankreich. Verstehen wir eben nicht. (Simon)

Es wird eben einfach ignoriert, es wird ignoriert nach dem Motto: Also klar, das Management kann Englisch. Das Management, was ist das Management? Das ist eben nicht nur die Geschäftsführung, nicht nur der Area Manager, sondern das sind die Bereichsleiter und das sind auch die Supervisor, weil wenn der Bereichsleiter im Urlaub ist, dann habe ich einen Supervisor, der vertritt ihn. Das klappt in Deutschland ganz gut. Wenn es eine andere Sprache ist klappt es schon nicht mehr. Also das muss man einfach so sehen. (Simon)

... für uns [INTSERV] Deutschland muss man da vielleicht auch nochmal sehen ... die ... die [Skandinavien] haben überhaupt kein Problem damit zu sagen: „Wir kommunizieren alles in Englisch“. Das ist bei unserer Führungsstruktur schwierig ... oder bei unserem Führungspersonal ... vielleicht wenn Sie das ... ob das nun die Geschäftsführer sind oder die Bereichsleiter ... wir sind relativ ... ja, uns vorsichtig ausgedrückt ... relativ ostlastig ... da ist Englisch nicht die ... nicht die erste Sprache gewesen ... die sprechen ... da haben wir einfach relativ viele, die einfach kein Englisch können oder nur ein bisschen Englisch können, die sich dann wahnsinnig schwer damit tun, wenn plötzlich so ... ja ... „Das wollen wir“, „Das machen wir“ [...] in Englisch rüber kommt und dann ist dieses Tool in Englisch und alle, die da drin sind, können Englisch und ich bin ja der ... derjenige, der ich kann das ja gar nicht, dann halt ich mich raus. So und das ist ... das was ich nicht in der Einführung Deutschland ... durchaus ein Problem. Und diese ... diese Aussage: „Kein Problem, kommuniziert in der Landersprache“, das ist nett ... bringt aber den nicht ... nicht mit hinein, der es nicht ... der kein Englisch kann und wenn er das erste Mal reinguckt nur Englisch sieht. Dafür ist der ... ist die Bewegung innerhalb des deutschen Kreises zu ... zu klein gewesen. (Rainer)

Nein, das haben auch genug gesagt: „Ey, was soll ich damit? Kann kein Englisch ... ich kann schon gar nicht Englisch schreiben und ich versteh vielleicht, was die da sagen, aber jetzt soll ich was dazu schreiben ... Nein, mache ich nicht!“ (Rainer)

Die Kommunikation in der Landessprache ist zwar für Inhalte, die vornehmlich die Arbeit im eigenen Land betreffen, gestattet und einige Mitarbeiter verfassen ihre Beiträge auch auf Deutsch. Jedoch lautet die generelle Vorgabe, wenn möglich auf Englisch zu kommunizieren, damit die Kommunikation eben nicht auf das eigene Land beschränkt bleibt, sondern länderübergreifend stattfinden kann. Einige Mitarbeiter haben daher das Gefühl, sich selbst bloßzustellen, wenn sie ihre Beiträge auf Deutsch verfassen.

Und dann reinzugehen und zu sagen, ich ... ich oute mich als nicht Englischsprecher, indem ich nur deutsche Einträge mache ... auch schwierig. Kann ich auch nachvollziehen. Auch wenn wir immer wieder gesagt haben: „Schreibt rein!“, „Macht doch ...“, „Schreibt eine Frage in Deutsch rein und dann antwortet einer in Deutsch oder auch nicht“ ... (Rainer)

Bis auf wenige Ausnahmen, wie in der oberen Führungsebene und im Key Account, die grenzüberschreitend arbeiten, werden für die Bearbeitung der Aufgaben bei INTSERV keine Englischkenntnisse benötigt. Die Mitarbeiter müssten daher teilweise ausschließlich für die Nutzung der Plattform Englisch lernen.

Wenn man dann noch die Voraussetzungen sich anguckt, da muss man auch sagen, ja wir sind eine Niedriglohnbranche. Also ich kann keinen Supervisor gewinnen, das ist immer Glücksfall wenn das so ist ... ich kann keinen Supervisor gewinnen für den Job und reinschreiben du musst fließend Englisch sprechen. Wäre sogar auch unfair, warum soll der vielleicht für einen Kunden den er in 10 Jahren mal einmal bekommt, warum soll der da fließend Englisch vorhalten, wofür? Also da würden wir auch ökonomisch falsch handeln. Das ist so meine Überzeugung. Weil wir kaufen was ein, was er letztendlich nicht braucht. (Simon)

Wir sind international, naja, Englisch nicht so gut aufgestellt, also wenn man ehrlich, wann brauche ich Englisch? Also außer [auf der Plattform], prinzipiell gar nicht. Ich habe mal irgendwann mit Holländern zusammen, oder wenn wir mal für einen Kunden nach Holland rausfahren, aber die sprechen ja besser Deutsch als ich Englisch, also viele und insofern, man braucht das nicht wirklich. (Hans)

Abseits der organisatorischen Hürden bei der Nutzung der Plattform kritisierten die Mitarbeiter in den Interviews auch die Benutzerfreundlichkeit der verwendeten Plattform. Die Affordances der eingesetzten IBM-Connections-Lösung unterscheiden sich stark von vergleichbaren Lösungen. Die Mitarbeiter müssen den Umgang mit der Plattform erst erlernen. Erfahrungen im Umgang mit anderen Social-Media-Anwendungen helfen für die Nutzung dieser IBM-Connections-Lösung kaum weiter. Die Mitarbeiter empfinden die Plattform als nicht intuitiv in der Bedienung und bewerten die Funktionalität als nicht besonders ausgereift. Die Editiermöglichkeiten werden als schlecht beurteilt und in der Nutzung reagiere die Plattform träge auf Eingaben. Insbesondere die Suchfunktion der Plattform wird von vielen Befragten bemängelt. Zum einen werden die Suchbegriffe zu eng interpretiert, kleine Tippfehler oder Umformulierungen von Suchbegriffen führen dazu, dass keine Ergebnisse geliefert werden. Darüber hinaus sind die gelieferten Resultate anders sortiert, als es die Nutzer von anderen Werkzeugen gewohnt sind.

Alleine, ich sage mal, vom Login überhaupt auf mein ... über People ... über mein Profil dahin zu kommen, wo das steht das ich eintragen möchte, das ist schon, wenn man sich nicht damit beschäftigt oder nicht anderwärtig damit beschäftigt, schon schwierig genug. Da ist sicherlich für mich ein Ansatzpunkt, das könnte man leichter machen. Das ist also, denke ich mal, da ist Facebook und da ist letztlich auch Windows uns einfach drei Schritte voraus. Um dahin zu kommen mein eigenes Profil zu ändern, zu sehen brauche ich viel zu viele Schritte. Geschweige denn um das Profil eines anderen zu sehen. Ich klicke nicht auf das Bild, sondern wenn ich auf das Bild klicke, klicke ich erst mal „was willst du denn eigentlich“, zwei Schritte. Und wenn ich jetzt des Englischen nicht mächtig bin weiß ich nicht was ich an der Stelle tun muss. (Hans)

Also Doktor Google ist da einfacher, der bringt sicherlich mehr. Hier muss ich schon relativ präzise die Stichwörter treffen um was zu kriegen. Also, das phonetische hätte ich fast gesagt darum, wenn ich also nicht das exakt das geschriebene treffe, dann kriege ich auch keine Out-Meldung. Also da könnte man sicherlich, aber wenn man darum kann man immer, also da ist immer nach oben offen. (Hans)

Aber für mich ist eigentlich die Bedienbarkeit eigentlich das A und O, wenn ich das nicht bedienen kann, mache ich es nicht. Und das ist eigentlich der Kritikpunkt an [der Plattform], wenn ich einen vormerken darf, der eigentlich durch alles durchzieht. Wenn das so kompliziert ist auf mein eigenes Profil zu kommen, wie kommt jemand anderes darauf? Ansonsten, die Idee ist da, das war erst mal wichtig. (Hans)

Sie haben in dieser Community ein Wiki, sie haben ein Forum, sie können da irgendwelche Anhänge hoch laden, obwohl das schlecht gelöst ist von der Usability, weil sie den Anhang nicht an eine einzelne Nachricht ran hängen können. Also ich hab im ... im Forumsbereich hab ich einen Eintrag geschrieben der per Mail an alle geschickt wurde, nämlich „schickt mir Kundenbeispiele und die Anforderungen findet ihr im Dokument A.pdf und Dokument B.pdf“. Die finden sich aber unter einem anderen Navigationspunkt in der Community. Die kann ich nicht an diese einzelne Activity ran hängen. Das ist der Grund warum ich sage „grottig, schlechte Usability“. Weil inzwischen gibt es in dieser Community - weiß ich nicht - zwanzig Dokumente, die sind alle ungeordnet im Bereich Files angehängt. Ist ja quatsch, weil es da inzwischen [...] fünf verschiedene Activities gab oder zehn und jeder hängt jetzt einfach immer diese Files darein. (Maria)

Als Quintessenz der oben beschriebenen Herausforderungen lässt sich vermerken, dass die eingeführte Plattform bisher scheinbar nicht zur gelebten Kultur der Unternehmung, insbesondere nicht der deutschen Niederlassung passt.

Nach meinem Wissen ist es so, dass viele Kollegen in Deutschland ein Problem damit haben, weil die sind vielleicht ein bisschen älter, die können kein Englisch, die haben gewissen Vorbehalten gegen diese ... ne, ist so eine Mischung aus Facebook und Wiki, was sie nicht nutzen und es gibt sowieso schon ein Intranet und ich hab sowieso schon Mails zu lesen und ich hab eh keine Zeit. Das wird sich jetzt auch nicht ändern weil man es auf 20.000 ... also dieses grundsätzliche Problem der klassische Mitarbeiter der hier beschäftigt ist - ohne dem zu nahe zu treten - der hat eine andere Qualifikation, der hat eine andere Motivation, der hat einen anderen Arbeitsablauf, das passt irgendwie nicht so richtig zusammen. Die Idee dahinter - ich weiß nicht ob sie diese große Grafik mal gesehen haben mit dem Zitat „wenn [INTSERV] wüsste, was [INTSERV] alles weiß“ mit diesen weltweilen Links - so funktioniert das ja in der Realität nicht. [...] dieses Grundsatzproblem, das es gewisse Hürden gibt bei den klassischen Sicherheitsmitarbeitern wie Sprache und Computerkenntnis und Arbeitsabläufe ... das Grundproblem, dass gerade die Salesleute – sag ich noch mal – Geheimwissen abgeben müssten und gar kein Interesse haben so was zu teilen, das wird nicht verschwinden ... ob 5.000, 20.000 oder 2.000.000 Nutzer. (Maria)

Als Konsequenz dieser Quintessenz sollte die Unternehmung in der deutschen Niederlassung erst einen Kulturwandel vollziehen und strukturelle Änderungen an der Unternehmensorganisation vornehmen, bevor die Plattform für die Zwecke genutzt werden kann, wofür sie eingeführt wurde.

Diese Diskrepanzen sind den Mitarbeitern teilweise bekannt. Die hierfür benötigten Strukturen sind jedoch noch nicht vorhanden und müssen erst angelegt werden. Die Probleme liegen daher nicht allein in der Implementierung der Plattform, sondern vielmehr außerhalb. Mit Hilfe der Plattform können diese Strukturen jedoch praktisch realisiert und etabliert werden.

Das ist ja das wo ich sage, wir wollen ja auch zusammenwachsen und wir wollen ja auch ... das ist ja auch so der Anspruch, den wir uns alle stellen. Der Kunde soll, egal ob in Singapur oder Deutschland, wenn der ein Angebot von [INTSERV] hat, dann ist das gleich. Wenn der einen Dienst nimmt, dann hat der eine gleiche Dienstanweisung. Und das ist auch das Reizvolle, ich sage mal, wir holen natürlich ... das internationale Geschäft hat seinen Flair dadurch das die Anzahl der Wettbewerber weniger wird, je globaler sie agieren. Damit haben sie diesen Unique Selling Point von dem jeder träumt und die seltensten haben ... in den seltensten Fällen und das ist natürlich schon ausschlaggebend für einen Kunden, da zu wissen, ich kaufe eine Dienstleistung in den USA, die kenne ich aus den USA und in Europa sieht die genauso aus. (Simon)

Ja, also ich sehe, ich sehe ganz, ganz klar ... wir haben ja angefangen als ein [INTSERV] - Flickenteppich. Wir haben schon einige Stützungsmaßnahmen ergriffen, den auch unsere Euroorganisation existiert, wir haben das neulich nochmal nachvollzogen, existiert gerade fünf

Jahre. Also das ist jetzt auch noch nichts, wo ich sage, das ist eine gewachsene Struktur. Die ist noch nicht alt, die ist noch nicht alt. Also auch dieser Brückenschlag, auch diese ganzen internen Diskussionen. Der muss jetzt nach Amsterdam fahren. Ach du liebe Zeit, Amsterdam und so weiter, Auslandsreise kommt gar nicht in Frage, viel zu teuer. Ja, all diese Diskussionen, die gab es. (Simon)

Und auch überhaupt, bei den einzelnen Landesgeschäftsführern, das Verständnis wir brauchen überhaupt eine Europaorganisation, wir brauchen eine Brückenfunktion, weil sonst klappt das mit dem Wachsen nicht. Denn mittlerweile ist ja die Pilotenfunktion vom Key Account in Deutschland ist ja gewachsen zur Pilotenfunktion in der Welt. Und da knapsen wir noch ganz schön. Also das ist ... es gibt zahlreiche Länder, da könnte ich nicht auf Anhieb sagen, wen haben sie den da jetzt zu kontaktieren. Da bin ich richtig am Röcheln. Aber der Anspruch ist da, der Anspruch ist da und da brauche ich natürlich auch immer mehr Tools, die in die Richtung gehen und da ist natürlich ... [Die Plattform] ist für mich die erste internationale IT, die alle haben. Richtig? (Simon)

Erklärende Variablen des Frameworks

Im Gegensatz zu den Technologieeinführungen bei MUFIN und PHOENIX wurde die neue KuK-Plattform bei INTSERV vergleichsweise verhalten genutzt. Mit Hilfe des von Watson-Manheim und Bélanger entwickelten Frameworks können bereits einige der in den Interviews genannten Nutzungs- oder Hinderungsgründe identifiziert werden. Innerhalb des Frameworks wird der Unternehmens- und Einführungskontext unter den „strukturierenden Bedingungen“ aufgegliedert. Diese „strukturierenden Bedingungen“ haben einen direkten Einfluss auf die Mediennutzung und erklären teilweise die oben gefundenen Ergebnisse. In Tabelle 6.3 sind die „strukturierenden Bedingungen“ und die „Nutzungsnormen“ für die Medienrepertoireanalyse bei INTSERV zusammengefasst.

- Eine Betrachtung der täglichen Arbeits- und Kommunikationsprozesse innerhalb der Unternehmung offenbart die vornehmliche und fast ausschließliche Kommunikation in deutscher Sprache. Das Aufgabenprofil und der Rekrutierungskontext zeigen darüber hinaus, dass eine fließende schriftliche Kommunikation in englischer Sprache nicht zum persönlichen Repertoire eines typischen INTSERV-Mitarbeiters gehört.
- Die Inzitivstrukturen der Unternehmung belohnen die individuellen Leistungen einzelner Mitarbeiter und belohnen damit indirekt eine individuelle Zurückhaltung beim Informationsaustausch.
- Durch die bisher eher pragmatische Verwendung der anderen Kommunikationsmedien kann auf eine insgesamt geringe Technologieaffinität der Belegschaft geschlossen werden.
- Die gelebte Unternehmenskultur innerhalb der deutschen Niederlassung zeigt einen sehr zurückhaltenden Austausch von Informationen innerhalb der Belegschaft, der einer offenen Kommunikation über die Best Practices der Kundenlösungen entgegensteht.

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| • Strukturierende Bedingungen | Explizit Bedingungen durch Projektleitung | |
| | Regeln | Einteilung der Information in drei Kategorien: Informationen, die geteilt werden dürfen Informationen, die nur mit Vorsicht geteilt werden dürfen Informationen, die nicht geteilt werden dürfen |
| | Realisierung | Umfangreiches Requirements-Engineering: Interviews, Surveys, 2 Pilottests Vorbefüllung der Plattform durch Pilottests Stufenweiser Rollout über Hierarchieebenen |
| | Implizit durch Kontext | |
| | Arbeitsstruktur | Flache Hierarchien Konzernstrukturen, Unterteilung in Produktparten und Kundensegmente Regionen und Sparten agieren eigenständig Bereichsleiter tragen hohe Eigenverantwortung, arbeiten mit wenigen Mitarbeitern, Fokus auf die jeweilige Region Kooperation der Bereichsleiter nicht notwendig, Kooperation nicht etabliert Großteil der Mitarbeiter als Sicherheitskraft bei Kunden Kommunikation auf Deutsch Geringe IT-Nutzung |
| | IT-Organisation | Heterogene IT-Landschaft, kein einheitliches Vorgehen Unterschiedliche Ausstattung zwischen Segmenten und Sparten Erstes einheitliches Technologieeinführungsprojekt weltweit Einheitliche Nutzung von IBM Notes Keine Dokumentationsvorgaben, keine gem. Kunden-DB, nur rudimentäres CRM-System, überwiegend dezentrale Datenhaltung, wenige zentrale IBM-Notes-DB IT keine zentrale Position |
| | Unternehmenskultur | Globale Kultur ist skandinavisch geprägt, entspricht nicht der Kultur der deutschen Niederlassung Proklamierte Unternehmenskultur ist branchenuntypisch kommunikativ und auf Wissenstransfer fokussiert „Knowledge is global, business is local“ Gelebte Kultur: Kommunikation zurückhaltend geheimhaltungsorientiert kompetitiv charakterisiert durch Unternehmensaufkäufe |
| Nutzungsnormen | Anreizstrukturen | Persönliche Ansprache durch Projektleitung, expliziter Verzicht auf weitere Nutzungsanreize Abschluss- und Verkaufsprovision, zu viel Teilen von Wissen hat entsprechend direkte negative monetäre Konsequenzen |
| | Vorgegebene Normen | Austausch über soziale Medien bis ein Jahr vor Einführung der Plattform verboten Informationen sollten auf Englisch eingestellt werden |
| | Aus Nutzung der Medien entstandene Normen | Mitarbeiter teilen zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes ungern ihr Wissen Austausch nur so wenig wie nötig Zu viel Kommunikation gefährdet Aufgabe des Geheimnisses Bearbeitung des Tagesgeschäfts steht klar im Fokus |

Tab. 6.3 Strukturierende Bedingungen und Nutzungsnormen bei INTSERV

Zur Erklärung notwendige Erweiterungen des Frameworks

Vergleichbar mit den Erweiterungsvorschlägen der Technologieeinführung bei PHOENIX wäre auch für die Erklärung der Ergebnisse bei INTSERV eine Erweiterung des Frameworks um Kommunikationsgenres und die Affordances der eingesetzten Kommunikationsmedien sinnvoll.

Wie in den beiden vorangegangenen Analysen würde eine Auftrennung des Medienrepertoires als Praktiken für die Mediennutzung zur Zweckerfüllung, die mit der „wahrgenommenen Nutzungskonsequenz“ korrespondieren, es ermöglichen die „wahrgenommene Nutzungskonsequenz“ und damit die Affordances der jeweiligen Technologie besser analysieren zu können. Hierdurch könnten die Entscheidungen der Mitarbeiter genauer antizipiert werden.

Wie bereits bei der Medienrepertoireanalyse der Einführung bei MUFIN beschrieben, erfüllen neu eingeführte Kommunikationsmedien keinen Selbstzweck. Sie werden eingesetzt, um für einen Kommunikationszweck genutzt zu werden. Eine Zweiteilung des vorhandenen Medienrepertoires als Praktiken im Umgang mit den verfügbaren Medien könnte vor der Einführung eines neuen Mediums zeigen, ob bereits innerhalb der Unternehmung ein Kommunikationsgenre existiert, für das das neue Medium genutzt werden kann. Im Fall von INTSERV würde diese Aufgliederung offenbaren, dass das Kommunikationsgenre, für dessen Kommunikation die neue Plattform eingeführt wurde, bisher nicht existiert und dieses vor der Nutzung der Plattform im gewünschten Sinn erst etabliert werden sollte.

6.2 Evaluation und Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires

Das von Watson-Manheim und Bélanger entwickelte „Framework for Investigating Communication Media Repertoire“ soll nachfolgend hinsichtlich seiner Eignung als Analyseinstrument für die Mediennutzung innerhalb einer Unternehmung diskutiert werden. Aus den obigen Ergebnissen wird deutlich, dass mit Hilfe des Frameworks ein großer Teil der Beobachtungen erklärt werden kann. Hiermit lassen sich insbesondere die kontextuellen Rahmenbedingungen der untersuchten Unternehmung abbilden. Sowohl die „strukturierenden Bedingungen“ als auch die „Nutzungsnormen“ erklären einen Teil der gefundenen Ergebnisse. Die „strukturierenden Bedingungen“ und die „Nutzungsnormen“ der untersuchten Fälle sind in den Tabellen **6.1**, **6.2** und **6.3** zusammengefasst.

Wie in der vorangegangenen Diskussion erörtert, steht der Umgang des Individuums mit einem konkreten Medium im Vordergrund. Für die Erklärung, wie die Aneignung eines neuen Mediums in ein bestehendes Medienrepertoire verläuft, ist in erster Linie

das vorhandene Medienrepertoire bedeutsam. Hier entscheidet sich, ob das neue Medium einen Platz im bestehenden Repertoire bekommen kann. Die beschriebenen „strukturierenden Bedingungen“ und „Nutzungsnormen“ sind für die Erklärung ebenfalls essenziell, ihre Erklärungskraft im Vergleich zum bestehenden Medienrepertoire ist jedoch sekundär.

Aus den obigen Ergebnissen und den bei der Anwendung gesammelten Erfahrungen lässt sich das Framework als Analyseinstrument im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen erweitern und anpassen. Watson-Manheim und Bélanger wählten für die grafische Darstellung ihres Frameworks drei unterschiedliche Formen (vgl. Abbildung 2.5), wobei sie diese Dreiteilung in ihrer Arbeit jedoch nicht weiter aufgreifen. Bei der Anwendung des Frameworks auf die oben beschriebenen Fallstudien zeigt sich für die Erklärung einer Medienrepertoireentwicklung in der gewählten Formensprache eine logische Abhängigkeit. Mit der Einführung eines neuen Kommunikationsmediums soll das vorhandene Medienrepertoire erweitert werden. Das bestehende Medienrepertoire, dargestellt als Sechseck, bildet die „Installed Base“ im Sinne einer Infrastruktur. Es ist das existierende Repertoire an Praktiken im Umgang mit den verfügbaren Medien, das zum Zeitpunkt der Einführung als gesetzt interpretiert werden kann. Die Erweiterung des Medienrepertoires um neue Nutzungspraktiken im Umgang mit der neuen Plattform und die bei der Nutzung erfahrenen Nutzungskonsequenzen, in der Grafik dargestellt als Ovale, sind das Ziel des Einführungsvorhabens. Die „strukturierenden Bedingungen“ und die „Nutzungsnormen“, dargestellt als Rechtecke mit abgerundeten Ecken, sind aus Sicht der Projektleitung die beeinflussbaren Variablen, mit denen der Einführungsprozess direkt und indirekt gesteuert werden kann.

Anpassung des Frameworks

Wie von Watson-Manheim und Bélanger gezeigt, umfasst das Medienrepertoire zum einen das aktiv genutzte Repertoire an Medien, wobei Medium hier nicht stellvertretend für Technologie steht, sondern ebenso persönliche Besprechungen beinhaltet. Zum anderen ist das Medienrepertoire die Sammlung der aktiv über diese Auswahl an Medien kommunizierten Kommunikationsgenres. Es mag über das Medienrepertoire hinaus in der Unternehmung noch weitere Kommunikationsmedien geben, die von den Mitarbeitern nicht aktiv genutzt werden. Für Genres, die sich ausschließlich über ihre Anwendung konstituieren, gilt dies jedoch nicht. Watson-Manheim und Bélanger trennen in ihrem Framework die Kommunikationspraktiken im Umgang mit den Kommunikationsmedien in das Repertoire an genutzten Medien und die Nutzung selbst. In den obigen Ergebnissen präsentieren sich das Repertoire und die Nutzung als die zwei Seiten derselben Medaille. Ohne die Nutzung kann das Repertoire nicht existieren. Die Nutzung ist das konstituierende Element eines Repertoires. In den Untersuchungen zeigten

Instanz auch explizit durch die Konzernführung vorgegeben werden können. Dies gilt ebenso für die „strukturierenden Bedingungen“. Über eine explizite Vorgabe der „strukturierenden Bedingungen“ und der „Nutzungsnormen“ ist es der Unternehmensführung möglich aktiv auf den Aneignungsprozess einzuwirken. In der Darstellung des Frameworks in Abbildung 6.1 wurden daher die Kategorien der strukturierenden Bedingungen und der Nutzungsnormen neben „institutionell“ und „situativ“ noch um „explizit vorgegeben“ erweitert.

Die Analyseergebnisse legen nahe, dass es sich bei den „strukturierenden Rahmenbedingungen“ und den „Nutzungsnormen“ um Konstrukte auf Gruppenebene handelt, sie beeinflussen alle Nutzer gleichermaßen. Die Interpretation dieser Konstrukte ist indes nutzerindividuell, ebenso wie die Mediennutzung und die sich hieraus ergebende Nutzungskonsequenz (vgl. Abbildung 6.1). In der Interpretation von Watson-Manheim und Bélanger haben die „strukturierenden Bedingungen“ nur einen Einfluss auf das Medienrepertoire, nicht jedoch direkt auf die „wahrgenommene Nutzungskonsequenz“. Bei der Analyse der Fälle wurde aber deutlich, dass die strukturierenden Bedingungen nicht nur einen Einfluss auf die Nutzung eines Mediums, sondern auch einen direkten Einfluss auf die wahrgenommene Nützlichkeit dieses Mediums haben. Diese Unterscheidung ermöglicht eine Trennung in objektive und subjektive Einflüsse der „strukturierenden Bedingungen“ auf die Medienwahl. Anders formuliert ist diese Trennung eine Unterscheidung zwischen Einflüssen, die von den Nutzern individuell interpretiert werden, und Einflüssen, die von allen Nutzern ähnlich interpretiert werden. Diese Unterscheidung wird an nachfolgendem Beispiel deutlich.

Die physische Arbeitsorganisation, konkret die örtliche Distanz zwischen zwei Kommunikationspartnern, hat einen Einfluss auf die Mediennutzung. Für die Kommunikation mit einem Kollegen, der im gleichen Raum an einem benachbarten Schreibtisch arbeitet, wird ein Mitarbeiter wahrscheinlich den direkten Kontakt wählen und nicht die Kommunikation per Telefon. Für die Kommunikation mit einem Kollegen in einem Nachbarbüro oder in einem Nachbargebäude wird der gleiche Mitarbeiter dagegen abwägen, wie komplex der zu besprechende Sachverhalt ist und wie schnell dieser geklärt werden muss. Der Fall von MUFIN zeigt deutlich, dass auf diese Entscheidung unter anderem auch die Unternehmenskultur einen Einfluss hat. Hierbei handelt es sich um objektive Kriterien, die alle Mitarbeiter gleichermaßen bei der individuellen Medienwahl beeinflussen. Gleichzeitig haben die strukturierenden Bedingungen auch eine subjektive Einflusskomponente. Die individuelle Wahrnehmung dieser Bedingungen beeinflusst die wahrgenommene Nutzungskonsequenz. Während sich der eine Mitarbeiter darüber freut, dass er für den Gang zum Kollegen kurz seine Arbeit unterbrechen kann und sich die Beine vertreten darf, ist der andere Mitarbeiter froh zum Telefon greifen zu können, um nicht aufstehen zu müssen.

Durchführung einer Analyse

Für eine Nutzung des abgeänderten Frameworks als Analyseinstrument im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen ist allein die grafische Abbildung der Einflussfaktoren und gegenseitigen Abhängigkeiten nicht ausreichend. Das Framework stellt einen Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren auf das Medienrepertoire her. Für die Untersuchung einer Medienrepertoireänderung fehlt dem Modell jedoch ein Zeitbezug. Es ist sinnvoll eine Analyse der bestehenden Kommunikationspraktiken und der aus ihrer Anwendung wahrgenommenen Nutzungskonsequenz an zwei Zeitpunkten durchzuführen und die kontextuellen Einflussfaktoren zu explizieren. Hierfür sollten die Praktiken als Relation zwischen Kommunikationsgenre und Kommunikationsmedien und der korrespondierenden wahrgenommenen Nutzungskonsequenz tabellarisch aufgelistet werden. Mit Hilfe dieser Listen wird sichtbar, welche Kommunikationsgenres existieren und über welche Medien und welche Medienkombinationen diese kommuniziert werden. Aus der korrespondierenden Nutzungskonsequenz wird deutlich, weshalb welche Medien für welches Genre verwendet werden. Bei der anschließenden Gegenüberstellung der beiden Listen zeigt sich entsprechend die Entwicklung des Repertoires.

Voranstehend wurde beschrieben, dass in dem Framework die nutzerindividuelle Ebene der Gruppenebene gegenübersteht. Diese Analyse sollte auf Ebene der Nutzergruppen durchgeführt werden. Bei der Datenerhebung werden dafür mehrere Instanzen der individuellen Nutzerebene erhoben und für die Analyse auf Gruppenebene aggregiert. Hierbei offenbart sich die Herausforderung, für die Aufstellung dieses Repertoires eine für die untersuchte Gruppe und die Unternehmung repräsentative Stichprobe zu ziehen.

6.3 Interpretation der Gestaltungsmöglichkeiten

Bei der Gegenüberstellung und Abgrenzung der drei oben beschriebenen und analysierten Fälle zeigen sich einige Auffälligkeiten und Charakteristika, die die Mitarbeiter in ihrer Mediennutzung und bei der Aneignung der neuen Plattformen beeinflussen.

Evolution statt Revolution

In den drei analysierten Fällen fiel den Mitarbeitern die Aneignung derjenigen Plattformen besonders leicht, die sich den Mitarbeitern eher als evolutionäre denn als revolutionäre Neuerung präsentierten. Die Einführung von Sametime entsprach für die Mitarbeiter bei MUFIN der einer Evolution des KuK-Plattformangebots. Die Mitarbeiter konnten an bestehende Kognitionen und Erfahrungen anknüpfen. Sie haben Erfahrungen im Umgang mit der Chatkommunikation und das Benutzerinterface entspricht der

von der IBM-Notes-Umgebung gewohnten Bedienung. Ähnlich präsentierte sich die Einführung von Lync bei PHOENIX als eine Plattform, deren Funktionalität den Mitarbeiter bekannt ist und für deren Nutzung die Mitarbeiter an bestehende Erfahrungen anknüpfen können.

Dies zeigt, dass die Entwicklung des Medienrepertoires kein Automatismus ist, der durch die Einführung einer neuen Plattform angestoßen wird. Die Nutzer benötigen Anknüpfungspunkte, um bisherige Praktiken weiterentwickeln zu können. Diese Anknüpfungspunkte fehlten den Mitarbeitern bei PHOENIX für eine gewinnbringende Nutzung von SharePoint. Die Einführung von SharePoint ist für die Mitarbeiter eher eine revolutionäre als eine evolutionäre Erweiterung des Medienangebots. Die Mitarbeiter äußerten den Bedarf einer engeren Begleitung im Umgang mit SharePoint. Ihnen fehlen zum einen Schulungen, um den funktionalen Umgang mit SharePoint zu lernen, und zum anderen Regeln, um den semantischen Interpretationsspielraum bei der inhaltlichen Nutzung strukturieren zu können.

Affordances wichtiger als Funktionen

Insbesondere die Analyse der Mediennutzung im Fall von PHOENIX in Kapitel 6.1.2 verdeutlicht, dass bei der Auswahl einer Technologie für die Nutzung im Unternehmen nicht nur die Funktionen in Bezug zu den gesetzten Zielen betrachtet werden sollten, sondern vor allem die Affordances der Technologie berücksichtigt werden müssen. Die Affordances bestimmen in diesem Zusammenhang, wie sich die angebotene Funktionalität und ihre Nutzung dem Nutzer präsentieren und erschließen. Dabei zeigen sich die Affordances einer Technologie in zwei Facetten. Die erste Facette ist die Bedienbarkeit der Technologie: Wie präsentiert sich dem Nutzer die Funktionalität in Bezug auf ihren Bedienkomfort? Wie oben dargelegt, sind alle Funktionalitäten der ausgerollten Medien innerhalb PHOENIX bereits verwendet worden. Jedoch fiel der Umgang mit den neuen Plattformen, vor allem Lync, den Mitarbeitern deutlich leichter als der Umgang mit den bisher verwendeten Plattformen. Dies liegt sowohl an der deutlich engeren Vernetzung der Plattformen miteinander als auch an der einfacheren Bedienbarkeit. Die Affordances der neuen Technologie erleichtern den Mitarbeitern die Nutzung der bereitgestellten Technologie. Beispielsweise muss für die Nutzung von Lync außerhalb des Firmennetzwerks nicht mehr, wie im Fall von Jabber, eine VPN-Verbindung aufgebaut werden und für Webmeetings müssen keine Einladungen mehr verschickt werden.

Die zweite Facette ist die Wahrnehmung der Funktionen in Hinsicht auf ihre Auswirkungen: Wird dem Nutzer deutlich, welches Ergebnis er durch die Anwendung einer Funktion erwarten kann? Die zurückhaltende Nutzung von SharePoint zeigt auf der anderen Seite, dass die Mitarbeiter gerade bei Technologien, deren Affordances dem

Nutzer großen semantischen Interpretationsspielraum in Bezug auf die Nutzung lassen, mehr Hilfe benötigen und sich mehr Regeln wünschen. Der Umgang mit SharePoint verursachte diesbezüglich Aufwand für die Mitarbeiter. Weder wussten die Mitarbeiter, wie sie SharePoint bedienen sollten, noch wussten sie, wofür sie die Funktionen, die sie nicht kannten, einsetzen sollten. Die Plattform bietet in der Bedienung viele sowohl syntaktische als auch semantische Freiheiten, die sich dem Nutzer nicht intuitiv erschließen. Ähnliche Unsicherheiten äußerten die INTSERV-Mitarbeiter bei der Nutzung der Connections-Plattform. Die Affordances der Connections-Plattform offenbaren nur wenige Funktionen und verhindern eine intuitive Bedienung.

Aus diesen interpretativen Freiheiten können sich im Aneignungsprozess auch Nutzungspraktiken entwickeln, die bei der Technologieentwicklung oder Technologieeinführung nicht intendiert waren. Dies kann positive Effekte für die Nutzung im Unternehmen haben, es können sich aber auch unerwünschte Praktiken entwickeln, wie beispielsweise die Nutzung des iPhones als vergleichsweise teuren Briefbeschwerer.

Die Nutzung neuer Technologien geschieht nicht grundlos

Wie oben bereits diskutiert, werden die Mitarbeiter eines Unternehmens eine neue Technologie nur dann nutzen, wenn sie eine Verwendung für diese neue Technologie haben. Der Verwendungszweck eines Kommunikationsmediums wurde in Kapitel 2.2.2 als Kommunikationsgenre beschrieben. Das Kommunikationsgenre, für dessen Kommunikation das neue Medium eingeführt wird, sollte daher bereits in der Unternehmung etabliert sein, damit die Mitarbeiter eine Verwendung für das neue Medium haben. Dies belegt unter anderem auch die schon angesprochene Beobachtung, dass die Mitarbeiter Anknüpfungspunkte für eine Aneignung benötigen, die Technologie daher eher eine evolutionäre als revolutionäre Neuerung darstellen sollte.

Sowohl für die Nutzung von SharePoint bei PHOENIX als auch für Connections bei INTSERV waren die Kommunikationsgenres noch nicht etabliert. Den Mitarbeitern fehlte ein Anwendungszweck für diese Software. Im Fall von INTSERV zeigten die Interviews jedoch ein zweigeteiltes Bild: auf der einen Seite die Bereichsleiter, die auf ihr Tagesgeschäft fokussiert sind und die Plattform als zusätzliche Arbeitsbelastung empfinden, und auf der anderen Seite die Bereichsleiter, die Potenzial in der Plattform sehen und bei ihrer Arbeit bereits die Vorteile im internationalen Austausch erlebt haben. Dies zeigt, dass das gewünschte Genre durchaus bei INTSERV etabliert werden kann und die Bereichsleiter unter bestimmten Voraussetzungen einen Nutzen der neuen Plattform erkennen.

Die Etablierung eines Kommunikationsgenres ist jedoch von der Einführung einer KuK-Plattform getrennt. Zwar werden für die Kommunikation bestimmter Genres bestimmte Medien benötigt, jedoch werden neue Genres nicht durch das bloße Vorhandensein einer Plattform konstituiert. Ebenfalls scheint eine über die Bereitstellung hinausgehende Schulung im Umgang mit der neuen Plattform nicht auszureichen. Hierfür müssen Kommunikationsprozesse institutionalisiert werden. Die Institutionalisierung dieser Prozesse geht weit über die Bereitstellung von KuK-Plattformen hinaus und lässt sich weder über das verwendete Konzept des Medienrepertoires noch über eine empirische Analyse der obigen Fälle erklären. Die Institutionalisierung neuer Kommunikationsprozesse und die damit einhergehende Nutzung einer neu eingeführten KuK-Plattform lassen sich jedoch teilweise über entsprechend gesetzte Anreize motivieren.

Anreize motivieren

In den drei Fallstudien lässt sich beobachten, dass die Mitarbeiter besonders dann zur Nutzung der neuen Plattformen motiviert sind, wenn sie das Gefühl haben, dass eine neue Technologie für sie Probleme löst. Beispielsweise sorgt die Verwendung von Sametime bei MUFIN für ein geringeres E-Mail-Aufkommen und eine direktere kurzfristige Kommunikation und durch die Verwendung von Lync müssen die Mitarbeiter von PHOENIX nur noch ein Medium statt mehrerer benutzen. Jedoch verspüren nicht alle Mitarbeiter diese Motivation in gleichem Maß, da diese individuell verschieden wahrgenommen wird. Als alleinige Motivationsmaßnahme reicht dies daher meist für eine unternehmensweite Adoption eines neuen Mediums nicht aus. Dies belegt der Fall von INTSERV. Die Projektleitung von INTSERV war aufgrund der initialen Mitarbeiterbefragung davon überzeugt, dass die Mitarbeiter mit der Connections-Plattform eine Lösung bekommen, die ihnen genau diesen Nutzungsanreiz liefert. Die Projektleitung verzichtete daher darauf weitere Anreize zu setzen. Die Aneignung der Plattform blieb deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Der Fall MUFIN zeigt, dass es sinnvoll sein kann den Mitarbeitern die Nutzung zusätzlich zu incentivieren. Die Mitarbeiter werden monetär für eine hohe Erreichbarkeit auf Teamebene belohnt. Dieses Anreizsystem war bereits vor der Einführung von Sametime etabliert. Die Mitarbeiter haben damit einen Anreiz für effiziente und vor allem effektive Kommunikationsprozesse. Mit Hilfe von Sametime können sie die Erreichbarkeit noch einfacher und besser sicherstellen.

Die Analyse der bei INTSERV durchgeführten Interviews zeigt, dass das Fehlen zusätzlicher Anreize nicht der einzige Grund für eine verhaltene Adoption ist. Eine weitere Ursache sind die fehlenden Anreize zur Kooperation mit Kollegen, für die die neue Plattform eingeführt wurde. Die etablierten Anreizstrukturen, wie die Verkaufsprovisio-

nen für die einzelnen Verkäufer, fördern sogar das Gegenteil. Sie führen dazu, dass die Verkäufer möglichst wenige Informationen über ihr Gebiet und ihre Kunden teilen, um nicht Gefahr zu laufen, Verkaufsprovisionen abgeben zu müssen.

Wie oben bereits erwähnt, können motivierende Inzentive für die Mitarbeiter ein Anreiz sein, sowohl den Umgang mit einer neuen KuK-Plattform zu üben als auch neue Kommunikationsgenres zu etablieren. Im Fall von INTSERV könnten die Mitarbeiter über eine höhere Verkaufsprovision für einen internationalen Geschäftsabschluss belohnt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre ein Wettbewerb zur Identifikation von Potenzialen in der internationalen Kooperation oder ein Best-Practice-Wettbewerb, der die Erstellung von Projektdokumentationen auf der neuen Plattform fördert.

Ebenfalls kann es für die Mitarbeiter motivierend sein, wenn die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorangehen und das Verhalten, welches sie von ihren Mitarbeitern erwarten, vorleben. Dies motiviert die Mitarbeiter sich ebenfalls zu engagieren und gibt ihnen darüber hinaus ein Vorbild dafür, welche Art von Nutzung auf der neuen Plattform gewünscht ist. In den Interviews bei INTSERV berichteten mehrere Mitarbeiter, dass sie das Engagement ihrer Vorgesetzten vermissen.

Redundanz erzeugt Aufwand

In den Interviews äußerten sowohl die Mitarbeiter von MUFIN als auch die von PHOENIX den Wunsch, die Redundanz bei der Medienwahl einzuschränken. Die Entscheidung, aus dem Angebot an redundanten Funktionen das angemessene Medium für einen bestimmten Kommunikationsakt zu wählen, erzeugt bei den Mitarbeitern Aufwand. Die Mitarbeiter von MUFIN wünschten sich dahingehend Eindeutigkeit bei der Entscheidung zwischen E-Mail und Chat, in welcher Situation eine E-Mail geschickt und wann eine Chatnachricht geschrieben werden sollte. Die Mitarbeiter von PHOENIX wünschten sich Eindeutigkeit darüber, in welchen Szenarien welche der angebotenen Medien verwendet werden sollen. Bei PHOENIX ergibt sich für die Mitarbeiter bei der Medienwahl ein zusätzlicher Aufwand, da beispielsweise für die Kommunikation per Chat mehrere Plattformen bereitstehen. Da nicht alle Mitarbeiter alle Plattformen nutzen, muss der Initiator eines Kommunikationsakts wissen, welchen Kollegen er über welche Plattform erreicht.

Dieser Aufwand bildet eine Nutzungshürde und steht der routinierten Anwendung eines Mediums im Sinne einer Infrastruktur oder eines Equipments im Weg (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.3.2). Hierdurch wird das Einüben einer Technologienutzung in Form einer Praktik erschwert. Die Nutzer müssen vor jeder Anwendung ihr Handeln reflektieren, die unbewusste nutzenstiftende Verwendung im Sinne eines Equipments wird so erschwert.

Freiwilligkeit und Verbindlichkeit

Der Punkt der Redundanz steht in direktem Zusammenhang mit der Beobachtung der Herausforderung zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit. Die beschriebenen Fälle zeigen, dass eine freiwillige Nutzung der neuen Plattformen den Mitarbeitern den ersten Kontakt erleichtert. Durch eine freiwillige Nutzung können sie ungezwungen mit der Technologie experimentieren und für sich selbst und die Nutzung in der Gruppe einen Umgang mit der Technologie finden und Praktiken entwickeln. Dem gegenüber steht der Wunsch der Mitarbeiter nach Verbindlichkeit in der Kommunikation, welcher sowohl in den Interviews bei MUFIN als auch den Befragungen bei PHOENIX geäußert wurde.

Unter Verbindlichkeit verstehen die Mitarbeiter eine verlässliche Nutzung der Technologien durch ihre Kollegen. Sie wünschen sich bei der Nutzung einer KuK-Plattform, dass sie sich darauf verlassen können von ihren Kollegen eine Antwort zu erhalten. Die Mitarbeiter möchten hierdurch für sich selbst den Aufwand bei der Medienwahl reduzieren und die redundante Nutzung mehrerer Kanäle vermeiden. Dieser Wunsch nach Verbindlichkeit steht jedoch im direkten Kontrast zu einer freiwilligen Nutzung, die eine verbindliche Anwendung ausschließt. Für eine verbindliche Nutzung müssen sich daher entweder in einer Nutzergruppe stabile Praktiken entwickeln, bei denen die Mitglieder dieser Gruppe sich darauf verlassen können, dass alle Gruppenmitglieder die Medien ähnlich nutzen, wie dies in einigen Teams bei MUFIN geschehen ist, oder eine anfängliche Vorgabe der freiwilligen Nutzung muss in eine verbindlich vorgeschriebene Nutzung geändert werden. Letzteres birgt jedoch auf Nutzerseite das Risiko von Abwehrreaktionen.

Vorgaben erleichtern die Aneignung

Wie oben beschrieben wurde, ist eine Hürde bei der Aneignung neuer Technologie die Interpretation der Handlungsmöglichkeiten. Wie oben am Beispiel von SharePoint bei PHOENIX beschrieben wurde, zeigt sich dies sowohl bei der semantischen Interpretation der angebotenen Affordances als auch bei Entscheidung in Bezug auf Redundanz, wie ebenfalls am Beispiel von PHOENIX deutlich wird. In beiden Fällen fragten die Mitarbeiter nach konkreten Vorgaben.

Die explizite Formulierung dieser Strukturvorgaben kann daher eine Möglichkeit sein, den Mitarbeitern die Aneignung und damit die Entwicklung von Praktiken zu erleichtern. Für das Beispiel von PHOENIX könnten diese Vorgaben sowohl konkrete Strukturen für die Datenablage auf der SharePoint-Plattform geben als auch Vorgaben, für welches Szenario welche KuK-Plattform am besten geeignet ist. Allerdings sollten diese

Vorgaben auf der anderen Seite nur sehr zurückhaltend verwendet werden. Zu konkret formulierte Nutzungsanweisungen können unter Umständen eine tiefere Auseinandersetzung des Mitarbeiters mit der neuen Technologie behindern und die Aneignung dadurch erschweren.

Bestehendes Repertoire beeinflusst die Wahrnehmung

Die geführten Interviews belegen in jedem der drei Fälle, dass die Evaluation der neuen Plattformen durch die Mitarbeiter immer vor dem Hintergrund des bisher verwendeten Medienrepertoires geschieht. Die gilt besonders für die ersten beiden in diesem Kapitel diskutierten Beobachtungen. Die Wahrnehmung einer Technologie als evolutionäre oder revolutionäre Erweiterung des bestehenden Angebots geschieht zwar vor dem individuellen Hintergrund der Nutzer, vornehmlich jedoch vor dem kollektiven Hintergrund der Unternehmung und der hier verwendeten Technologien. Ebenso erfolgt die Interpretation der Affordances einer Technologie zwangsläufig vor dem Erfahrungshorizont der Nutzer und damit ebenfalls vor dem bisher verwendeten Medienrepertoire.

Für die Frage, ob die Nutzer einen Platz für eine neue KuK-Plattform in ihrem Arbeitsalltag finden, muss daher das bestehende Repertoire analysiert werden. Hierbei ist entscheidend, welche Medien für die Kommunikation von welchen Kommunikationsgenres verwendet werden und ob das Kommunikationsgenre, das über das neue Medium kommuniziert werden soll, bisher bereits in der Unternehmung Verwendung findet.

Einführung auf Unternehmen abstimmen

Die Kombination der oben beschriebenen Beobachtungen und die individuell stark voneinander abweichenden „strukturierenden Bedingungen“ und „Nutzungsnormen“, die in den Tabellen 6.1, 6.2 und 6.3 aufgelistet sind, legen nahe, dass das Vorgehensmodell bei der Plattformeinführung, die Plattformauswahl und die Realisierung auf das Unternehmen abgestimmt sein müssen.

Die im Rahmen des Einführungsprozesses kommunizierten Nutzungsregeln, die die Nutzung der Plattform durch die Mitarbeiter reglementieren, sollten so formuliert sein, dass sie zur gelebten Kultur der Unternehmung und der Technologie passen und die Mitarbeiter sie verstehen, nachvollziehen und anwenden können. Vor allem die Reaktionen der Mitarbeiter auf das Verbot der Privatnutzung der Plattformen zeigen, dass die Vorgaben nicht zu abstrakt formuliert sein sollten. Weder verstehen die Mitarbeiter, weshalb sie beispielsweise das iPhone nicht privat nutzen sollen, insbesondere nicht, wenn die Mobilfunkverträge mit Datenflatrates ausgestattet sind, noch ist die Frage der Privatnutzung bei einem Gerät, das als persönliches Instrument wahrgenommen wird,

wie dem iPhone, eindeutig zu beantworten. Das Verbot der Privatnutzung scheint den Mitarbeitern künstlich und grundlos. Metaphorisch entspricht dieses Verbot für sie der Vorgabe, dass mit einem Schraubendreher nur rote, aber keine blauen Schrauben gedreht werden dürfen, ohne bei dieser Vorgabe zu erwähnen, ob auch andersfarbige Schrauben, wie zum Beispiel gelbe, gedreht werden dürfen. Die Farbe hat für die Funktionalität keine Aussage, die Trennung erscheint auch hier künstlich und grundlos und darüber hinaus unvollständig. Wenn Mitarbeiter Regeln nicht verstehen, fühlen sie sich nicht in der Lage diese anzuwenden und nehmen aus Angst vor Fehlern oder einer Ermahnung teilweise vollständig Abstand von der Nutzung.

In den Interviews wird deutlich, dass die Mitarbeiter von PHOENIX aufeinander abgestimmte Vorgaben erwarten. Dieses strikte Verbot der Privatnutzung passt nicht zu der offenen und vergleichsweise unregulierten Nutzung im weiteren Kontext. Diese Diskrepanz führt zu einer weiteren Verunsicherung der Nutzer.

Sowohl die gesetzten Regeln wie auch die Technologieauswahl und das gewählte Vorgehen sollten auf die Anforderungen der Unternehmung abgestimmt sein. Wie beschrieben, ist die Arbeit bei MUFIN geprägt von einer harmonischen Unternehmenskultur, bei der die Mitarbeiter seitens der Unternehmensführung ein großes Vertrauen genießen. Sie arbeiten trotz branchentypischer Reglementierungen und Dokumentationsvorgaben relativ frei und mit wenig Kontrolle. Damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl bekamen, dass mit Sametime ein Überwachungsinstrument eingeführt wird, wurde Sametime zur freiwilligen Nutzung implementiert. Gleichzeitig wurde bei der Analyse der Mediennutzung bei MUFIN deutlich, dass die Mitarbeiter aufgrund ihrer kommunikativen Unternehmenskultur und der kurzen Wege innerhalb der Niederlassung eine geringe Kompromissbereitschaft bei der Mediennutzung zeigen. Die hohe Adoptionsrate von Sametime seitens der Mitarbeiter belegt, dass das gewählte Vorgehen und die Technologieauswahl gut auf die Anforderungen der Unternehmung abgestimmt waren.

6.4 Entwicklung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen

In diesem Kapitel wird die beobachtete Entwicklung der Kommunikationsinfrastrukturen der drei Fälle zum einen hinsichtlich der Änderung des Kommunikationsinfrastrukturangebots und zum anderen bezüglich der Aneignung durch die Mitarbeiter charakterisiert. Diese Charakterisierungen werden anschließend einander gegenübergestellt.

6.4.1 Metaphorische Charakterisierung der Einführung neuer KuK-Plattformen vor dem Hintergrund der bestehenden Infrastruktur

Nachfolgend sollen die KuK-Plattformeinführungen der einzelnen Fälle als Angebotsänderung in Bezug auf die „Installed Base“ interpretiert werden. Hierzu wird die in Kapitel 2.2 zur Illustration der Medienwahl und des Konzepts des Medienrepertoires verwendete Werkzeugmetapher angewandt.

MUFIN

Wie oben dargelegt bietet das Konzept des Medienrepertoires durch die Aggregation der von einem Nutzer verwendeten Medien zu einem Medienrepertoire eine zusätzliche Interpretationsebene zwischen dem Medium und seinem Nutzer. Metaphorisch kann diese Ebene beispielsweise durch die Metapher eines Werkzeugkastens beschrieben werden. Die Analyse der Mediennutzung im Fall von MUFIN zeigt, dass das Werkzeug hier stationär verwendet wird und jedes Werkzeug eine klar definierte Aufgabe und einen eindeutig festgelegten Platz im Arbeitsalltag der Mitarbeiter hat. Die Mitarbeiter arbeiten an festen Arbeitsplätzen mit stationären Computern und stationären Telefonen. Die Mitarbeiter, die neben dem Büroarbeitsplatz an einem Heimarbeitsplatz arbeiten, haben auch am Heimarbeitsplatz eine fest eingerichtete Arbeitsumgebung mit stationärem Computer und Telefon. In der Werkzeugmetapher zeigt sich die Mediennutzung bei MUFIN eher wie die Nutzung von Werkzeug in einer aufgeräumten Werkstatt. Jedes Werkzeug wird für einen bestimmten Zweck verwendet und der Handwerker hat es dafür speziell ausgewählt und dem Werkzeug einen festen Platz in der Werkstatt zugewiesen.

Mit der Einführung von Sametime wurde die Werkstattausstattung um ein weiteres Werkzeug ergänzt. In der anfänglichen Aneignungsphase haben die Mitarbeiter für sich persönlich und für die Verwendung in ihrem Team mit dem neuen Werkzeug experimentiert und einen Platz für das neue Werkzeug in ihrer eingerichteten Werkstatt gesucht. Sie fanden diesen Platz zwischen ihren bisherigen Werkzeugen. Das neue Werkzeug passt hier in eine Lücke und in dieser Lücke ergänzt es die Werkstattausstattung. Die Mitarbeiter nutzen die neue Funktion des Präsenzstatus zur Bereitstellung ihrer Erreichbarkeitsinformationen. Diese Möglichkeit ist neu für die Mitarbeiter. Es gab zwar die Praktik der Erreichbarkeitsinformation, diese wurde jedoch aktiv an die Kollegen gepusht und verlangte eine andere Reflexion des Handelns. Das neue Werkzeug wird jedoch nicht nur für Aufgaben verwendet, für die es bisher keine Werkzeuge gab, sondern es wird zwischen den bestehenden Werkzeugen auch für Aufgaben genutzt, für die bisher andere Werkzeuge eingesetzt wurden. Eine Chatnachricht per Sametime eignet

sich besser als eine E-Mail oder ein Telefonat für kurze Rückfragen an einen Kollegen, auch dringende und kurzfristige Gruppennachrichten lassen sich besser per Chat als via E-Mail an die Kollegen übertragen.

PHOENIX

Die Mediennutzung bei PHOENIX präsentiert sich anders als bei MUFIN. Die Arbeitsweisen und damit auch die Arbeitsplatzausstattungen sind bei PHOENIX deutlich heterogener. Die Arbeit ist aufgrund der zu erfüllenden Aufgaben weniger standardisiert und daher existieren auch weniger definierte Kommunikationsprozesse. Darüber hinaus wurde vor der Einführung der neuen KuK-Plattformen die Arbeitsorganisation bei PHOENIX grundlegend umgestaltet. Nach der Reorganisation waren die Mitarbeiter mehr als früher auf die mediale Kommunikation angewiesen, da eine direkte persönliche Kommunikation nicht mehr im gleichen Maße möglich war wie früher. Die etablierten Kommunikationsprozesse konnten nicht mehr angewandt werden. Mit der Einführung der neuen KuK-Plattformen standen die Mitarbeiter vor der Herausforderung, nicht nur neue Kommunikationspraktiken im Umgang mit den neuen Technologien zu finden, sondern auch im Umgang miteinander.

Metaphorisch zeigte sich die Einführung der ergänzenden Plattformen wie die Bereitstellung von neuen zusätzlichen Werkzeugen, aus denen die Mitarbeiter, sowohl für sich individuell als auch für die Arbeitsgruppen, Werkzeuge aussuchen, um sie in verschiedenen Werkzeugkoffern für verschiedene Arbeitseinsätze zusammenzustellen. Die Werkzeuge präsentieren sich mit teilweise redundanter Funktionalität. Sie sind jedoch für verschiedene Arbeitseinsätze unterschiedlich gut geeignet. Die Mitarbeiter müssen beim Ausprobieren der neuen Werkzeuge herausfinden, für welche Aufgaben sie welches Werkzeug einsetzen können und für welche Einsatzszenarien die Werkzeuge geeignet sind. Beispielsweise unterscheiden sich die einzelnen Kommunikationswerkzeuge in ihrer Portabilität und Handlichkeit und in der für ihre Funktion benötigten Internetbandbreite. Die Mitarbeiter können entsprechend ihrem Aufgabenprofil und ihrem Arbeitsplatz wählen und sich verschiedene Werkzeugkoffer für ihre Aufgaben bestücken – einen Werkzeugkoffer für den Arbeitsplatz, einen Werkzeugkoffer für die Reise, eventuell einen weiteren Koffer für die Reise mit einem anderen Verkehrsmittel und einen Werkzeugkoffer für den Heimarbeitsplatz.

Die Analyse zeigt, dass diese Aufgabe den Mitarbeitern unterschiedlich gut gelungen ist. Für einige Werkzeuge war es einfacher einen Platz zu finden als für andere. Für Lync, das sich den Mitarbeitern wie ein Universalwerkzeug für fast alle Aufgaben der internen Kommunikation und Kollaboration präsentierte, fanden die Mitarbeiter schnell

Verwendung in ihrem Arbeitsalltag. Bei SharePoint war es für die Mitarbeitern deutlich schwieriger einen Platz zu finden, da sie weder so recht wussten wie noch wofür sie SharePoint verwenden sollten.

INTSERV

Aus organisatorischer Perspektive befindet sich das Einführungsprojekt bei INTSERV zwischen MUFIN und PHOENIX. Die Arbeitsorganisation und die Kommunikationsprozesse sind bei INTSERV ebenfalls heterogen und wenig definiert, es soll jedoch nur eine zusätzliche Kommunikationsplattform eingeführt werden. Die Mitarbeiter bei INTSERV kommunizieren trotz ihrer unterschiedlichen Arbeitsorganisation mit einem vergleichsweise kleinen und über die Abteilungen ähnlichen Medienrepertoire, welches vornehmlich aus Mobiltelefonie und E-Mail besteht. Metaphorisch zeigt sich dieses Medienrepertoire als ein kleiner Werkzeugkoffer, der mit den nötigsten Werkzeugen für die täglichen Aufgaben bestückt ist. In Sinne der Werkzeugmetapher bekommen die Mitarbeiter von INTSERV mit der neuen Plattform ein Werkzeug zur Verfügung gestellt, um dies in ihren Werkzeugkoffer aufzunehmen.

Die Analyse offenbart, dass die Mitarbeiter kaum Verwendung für die neue Plattform haben. Das hierfür notwendige Kommunikationsgenre ist bisher nur an vereinzelten Stellen in der Unternehmung etabliert. Weder scheinen die Mitarbeiter zu verstehen, wie sie dieses neue Werkzeug benutzen sollen, noch welche Werkstücke mit diesem neuen Werkzeug bearbeitet werden können. Metaphorisch gesprochen lässt sich die Situation mit der eines Elektrikers beschreiben, der bisher für seine Arbeit keine Säge benötigt hat, nun jedoch von seinem Arbeitgeber eine Säge, verbunden mit der Erwartung, diese auch zu nutzen, zur Verfügung gestellt bekommt. Zwar ist es nicht ausgeschlossen, dass ein Elektriker bei seiner Arbeit auch eine Säge verwenden kann, gleichwohl gehört dies nicht zu seinen primären Aufgaben.

Nur weil der Elektriker eine Säge bereitgestellt bekommt, die er bisher bei seiner Arbeit nicht vermisst hat, wird er diese nicht automatisch benutzen. Er wird sie erst verwenden, wenn er den Bedarf hat, etwas zu kürzen oder abzuschneiden. Eine zweite Voraussetzung für die Nutzung ist, dass die bisher verwendeten Werkzeuge diesen Bedarf nicht erfüllen können oder die Verwendung der Säge eine Erleichterung für den Elektriker darstellt. Hierfür muss er dann wissen, wie er eine Säge benutzt. Der Bedarf steht für die Nutzung an erster Stelle.

6.4.2 Charakterisierung der Medienaneignung als Infrastrukturentwicklung

Wie nicht zuletzt der Einführungsprozess im Fall von INTSERV zeigt, sagt die Intention einer Einführung wenig über die tatsächliche Aneignung einer Plattform durch die Mitarbeiter der Unternehmung aus. Nachfolgend sollen die in den Fällen beobachteten Aneignungen durch die Mitarbeiter einander gegenübergestellt werden.

In den vorstehenden Kapiteln erwies sich, dass eine neu in eine Unternehmung eingeführte KuK-Plattform von den Mitarbeitern vor allem vor den bereits genutzten Plattformen bewertet wird. Die Nutzung dieser bestehenden Plattformen erfolgt, wie oben dargelegt, nach gefestigten Mustern mit etablierten Praktiken. Gerade die obige Anwendung des konzeptionellen Ansatzes von Watson-Manheim und Bélanger belegt, dass die Mitarbeiter die angebotenen Plattformen für sich selbst zu einem Repertoire zusammengestellt haben, welches sie virtuos für den Einsatz in den verschiedensten Szenarien einsetzen können. Sie haben sich damit ihr Werkzeug im Sinne von Heideggers „Zeug“ zusammengestellt (vgl. Kapitel 2.3.2). Mit diesem „Zeug“ sind sie in der Lage, die ihnen gestellten Aufgaben zu erledigen. Die Nutzung des „Zeugs“ wird nur dann reflektiert, wenn die Anwendung der bestehenden Praktiken fehlschlägt, sei es aufgrund eines Ausfalls einer Plattform oder wegen geänderter Rahmenbedingungen oder neuer Anwendungsszenarien.

Wie von Riemer und Johnston (2012) beschrieben, suchen die Mitarbeiter bei der Einübung einer neuen Technologie und dem Experimentieren mit dieser einen Platz für die neue Technologie in ihrem Repertoire bestehender Praktiken. In erster Instanz bestimmen die etablierten Praktiken im Umgang mit den bisher verwendeten Technologien die Nutzung der neuen. Wie im Fall von MUFIN beobachtet, geschieht die Adaption der bestehenden Praktiken in einem evolutionären Prozess. Durch die wiederholte Anwendung der neuen Nutzungsmuster passen sich die bestehenden Praktiken an. Während dieses Aneignungsprozesses werden sich, wie oben gezeigt wurde, die Praktiken im Umgang mit der bestehenden Technologie jedoch gleichfalls verändern. Durch die Nutzung der neuen Technologie erscheint die alte Technologie in einem neuen Licht. Die Aneignung der neuen Technologie führt zu einer Reflexion bestehender Praktiken, da die neuen Praktiken das bestehende Repertoire verändern und die alten Praktiken damit einen neuen Platz bekommen.

Die Aneignungen der neu eingeführten Technologien in den drei oben beschriebenen Fällen lassen sich vor dem Hintergrund der verwendeten Kommunikationsinfrastruktur mit Hilfe der von Riemer und Johnston angeführten Interpretation von Heideggers „Zeug“ gegenüberstellen.

Place-Making

Die Aneignung von IBM Sametime im Fall von MUFIN präsentiert sich genauso, wie bei Riemer und Johnston beschrieben. Die Mitarbeiter evaluieren Sametime vor dem Hintergrund ihrer bestehenden Sammlung von „Zeug“. Sie experimentieren mit der Plattform und überlegen, wie die neue Technologie in ihr „Zeug“ integriert werden kann. Sie finden diesen Platz zwischen ihren Praktiken im Umgang mit Telefon und E-Mail und adaptieren die bestehende Praktik der Erreichbarkeitsinformation auf das neue Medium. Die Praktiken, die die Mitarbeiter im Umgang mit Sametime entwickeln, beeinflussen auch die Praktiken im Umgang mit Telefon und E-Mail. Das Telefon wird selektiver verwendet und vor einem Telefonat wird die Erreichbarkeit anhand des Präsenzstatus geprüft. Es werden weniger kurze E-Mails geschrieben und die Anzahl der E-Mails sinkt. Der Aneignungsprozess lässt sich mit der von Riemer und Johnston eingeführten Metapher des Place-Making beschreiben.

Identity-Making

Der Fall von PHOENIX stellt sich aus der Perspektive der Nutzung der bestehenden Kommunikationsinfrastruktur etwas anders dar als die Fälle von MUFIN und INTSERV. Die bestehenden KuK-Plattformen werden von den Mitarbeitern zwar auch bei PHOENIX im Sinne einer Infrastruktur angewandt, allerdings fallen die Plattformen hier aufgrund der Reorganisation der Arbeitsstrukturen im Arbeitsalltag häufig aus ihrer routinierten Anwendung im Hintergrund heraus. Viele der etablierten Praktiken lassen sich infolge der geänderten Strukturen im Alltag nicht mehr anwenden. Die Mitarbeiter müssen daher neue Praktiken für die Kommunikation miteinander finden.

Die Einführung des Bündels neuer KuK-Plattformen geschieht entsprechend vor dem Hintergrund von sich im Umbruch befindenden Medienrepertoires. Die Mitarbeiter müssen ihr „Zeug“ neu zusammenstellen und gleichzeitig die neuen Kommunikationstechnologien auf Eignung prüfen und überlegen, wie diese in ihre neue Zusammenstellung an „Zeug“ passen könnten. Da diese Zusammenstellung an „Zeug“ einen Teil ihrer beruflichen Identität definiert, lässt sich der Aneignungsprozess bei PHOENIX im übertragenen Sinne als eine Art Identitätsfindung beschreiben.

Sense-Making

Bei INTSERV wurde IBM Connections in eine bestehende IBM-Notes-Umgebung eingeführt. Trotz der auf den ersten Blick zueinander passenden Technologien des gleichen Herstellers wird die neue Plattform zum Zeitpunkt der Datenerhebung nur sehr verhalten benutzt. Die Mitarbeiter können die Affordances von Connections weder semantisch noch syntaktisch gewinnbringend interpretieren. Bei der Reflexion von Connections vor

ihrer bisher verwendeten Zusammenstellung von „Zeug“ ergibt sich für die Mitarbeiter kein Nutzen. Die Mitarbeiter sind auf der Suche nach einem Sinn für die Verwendung der neuen Plattform in ihrem Arbeitsalltag. Die Stufe des Place-Making, wie bei Riemer und Johnston beschrieben, erreichen sie nicht. Der Aneignungsprozess bleibt auf der Stufe des „Sense-Making“ stehen.

6.4.3 Gegenüberstellung von Angebotsänderung und Aneignung

Die drei in dieser Arbeit analysierten Fälle offenbaren sich als drei individuelle Fälle von KuK-Plattformeinführungen und individueller Aneignung durch die Mitarbeiter der Unternehmen. Bei einem Vergleich auf Detailebene scheint es, als sei ein Vergleich aufgrund der unterschiedlichen Kontexte nicht sinnvoll. Dennoch lassen sich in der Gegenüberstellung der beschriebenen Angebotsänderung und der daraus resultierenden Aneignung durch die Mitarbeiter Muster entdecken, die Hinweise auf die Zusammenhänge der beiden Prozesse geben.

Kontrollierte Evolution

Im Fall von MUFIN wurde eine Instant-Messaging-Lösung eingeführt, für deren Affordances die Mitarbeiter von MUFIN relativ schnell Anknüpfungspunkte bei ihren bestehenden Praktiken fanden. Die neue Technologie präsentierte sich den Mitarbeitern vor dem Hintergrund der „Installed Base“ als eine evolutionäre Ergänzung des bestehenden Medienrepertoires. Hierdurch fanden die Mitarbeiter im ersten Kontakt Anknüpfungspunkte, anhand derer sie die Technologie in ihr Medienrepertoire einfügen konnten. Daran anschließend konnten sie die Praktiken ihres Repertoires an die neuen Möglichkeiten anpassen und weitere Praktiken im Umgang entwickeln.

Wenn die Unternehmensführung von MUFIN im Anschluss an die Einführung von Sametime im Innendienst die weiteren gesteckten Ziele im Umgang mit Sametime adressiert, sind die Mitarbeiter im Innendienst den Umgang mit der neuen Plattform bereits gewohnt und müssen sich die Technologie nicht erst aneignen. Das Einführungsprojekt lässt sich als eine „kontrollierte Evolution“ beschreiben.

Erzwungene Reorganisation

Im Fall von PHOENIX wurde nicht nur eine neue Plattform eingeführt, sondern den Mitarbeitern ein Bündel verschiedener Plattformen zur Verfügung gestellt, dessen Funktionsumfang jede Form der bisherigen internen Kommunikation und Kollaboration berührte. Für ein Unternehmen, welches unter großem ökonomischem Zwang zur Profitabilität steht, scheint dieses Vorgehen dem ersten Anschein nach nicht sinnvoll. Nach den vorausgegangenen Entlassungen sind die verbleibenden Mitarbeiter noch mehr als

früher gefordert und auf eine effiziente Kommunikation angewiesen. Vor diesem Hintergrund eine umfangreiche Überarbeitung der Kommunikationsinfrastruktur vorzunehmen, birgt die Gefahr, die Mitarbeiter zu überfordern.

Die Einführung des Bündels an KuK-Plattformen geschah bei PHOENIX jedoch in Verbindung mit einer vollständigen Reorganisation der Arbeitsorganisation hinsichtlich Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Standorten. Die Aneignung der neuen Technologie erfolgte hier entsprechend nicht vor dem Hintergrund einer als stabil wahrgenommenen „Installed Base“, sondern im Moment des Umbruchs, in dem die Mitarbeiter ihren Platz und ihre professionelle Identität in der Unternehmung neu finden mussten. Gleichzeitig stand sowohl die Reorganisation der Arbeitsorganisation als auch die Einführung der neuen Plattformen aufgrund des ökonomischen Zwangs unter großem Erfolgsdruck.

Unter diesen Voraussetzungen war es für die Mitarbeiter möglich ihre Medienrepertoires neu zusammenzustellen. Die Reorganisation erzeugte für die Mitarbeiter den Bedarf und den Zwang, sich mit den neuen Technologien auseinanderzusetzen. Mit den neuen Plattformen konnten sie die durch die Reorganisation entstandenen Probleme hinsichtlich Kommunikation und Kollaboration lösen. Jedoch zeigt sich auch hier, dass den Mitarbeitern die Aneignung der Plattformen, deren Affordances nur wenig semantische Interpretation verlangten und bei denen sie an bestehende Erfahrungen anknüpfen konnten, einfacher fiel. Das Einführungsprojekt lässt sich als eine „erzwungene Reorganisation“⁴ beschreiben.

Überfordernde Revolution

Im Fall von INTSERV sollte mit der IBM-Connections-Plattform eine Technologie eingeführt werden, für welche die Mitarbeiter vor dem Hintergrund der „Installed Base“ keine Anknüpfungspunkte fanden. Weder ergab die semantische Interpretation der gebotenen Affordances vor dem Hintergrund ihrer Medienrepertoires einen Sinn, noch konnten sie mit der neuen Plattform bestehende Probleme hinsichtlich Kommunikation und Kollaboration lösen.

Sowohl die eingeführte Technologie als auch die damit verbundene Arbeitsweise präsentieren sich als eine revolutionäre Neuerung in Bezug auf die „Installed Base“. Die Mitarbeiter fühlen sich hierdurch überfordert und meiden daher den weiteren Kontakt mit der neuen Technologie. Für eine erfolgreiche Aneignung der Plattform scheint es im Fall von INTSERV daher sinnvoll nicht nur den Umgang mit der neuen Plattform weiter zu schulen, um hierdurch die Funktionen der Plattform zu erlernen und ihre

⁴ Die Verwendung des Begriffs „Zwang“ soll an dieser Stelle lediglich die Situation charakterisieren und keine Wertung des Vorgehens vornehmen.

semantische Interpretation zu schulen, sondern vor allem sollten Anstrengungen unternommen werden, die Arbeitsweise der Mitarbeiter miteinander und den internen Umgang mit Unternehmenswissen zu ändern. Das Einführungsprojekt lässt sich als eine „überfordernde Revolution“ beschreiben.

Zusammenspiel von „Installed Base“ und Bedarf

Die obige Gegenüberstellung von Kommunikationsinfrastrukturangebotsänderung und Technologieaneignung unterstreicht die bereits in den vorstehenden Kapiteln gefundene Erkenntnis, dass die Beziehung zwischen der neuen Plattform und der „Installed Base“ über den Erfolg einer Infrastrukturentwicklung entscheidet. Darüber hinaus belegt der Fall von PHOENIX, dass auch der Bedarf für die Nutzung neuer Technologien einen entscheidenden Einfluss auf die Aneignung hat. Hier scheint es, je größer der Bedarf, desto weniger wichtig sind die oben beschriebenen Anknüpfungspunkte hinsichtlich bestehender Praktiken und Erfahrungen.

Im Fall von INTSERV hatten die Mitarbeiter weder Bedarf für die neue Plattform noch fanden sie eventuelle Anknüpfungspunkte an bestehende Praktiken. Allerdings gilt dies nur für eine Betrachtung auf Makroebene. Die Analyse auf Mikroebene bestätigt hier ebenfalls die obigen Beobachtungen. Die Mitarbeiter einzelner Kompetenzzentren und die Teilnehmer der internationalen Managementtrainings hatten durchaus einen Bedarf, der mit Hilfe der neuen Plattform adressiert werden konnte, und nutzen die Plattform daher.

7 Implikationen und Fazit

Nachfolgend wird ein Fazit über die oben durchgeführte Untersuchung gezogen und werden die sich hieraus ergebenden Implikationen hervorgehoben. Das Kapitel gliedert sich gemäß den einleitend beschriebenen Forschungszielen. Im nächsten Unterkapitel wird das erste Forschungsziel mit einem Fazit über die Beantwortung der Forschungsfragen durch die Interpretation der erhobenen Empirie mit Hilfe des in Kapitel 2.2.2 beschriebenen „Frameworks for Investigating Communication Media Repertoire“ adressiert. Im zweiten Unterkapitel erfolgt die Beantwortung des zweiten Forschungsziels mit einem Fazit über die theoretische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieser Interpretation im Hinblick auf die dargelegte Theorie und die Weiterentwicklung des Frameworks mit Hilfe der dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen. Im dritten Unterkapitel wird das dritte Forschungsziel über die aus den ersten beiden Abschnitten resultierenden Implikationen in Bezug auf die praktische Umsetzung einer KuK-Plattformeinführung und ihre Aneignung durch die Mitarbeiter einer Unternehmung adressiert. Das Kapitel schließt mit einem übergeordneten zusammenfassenden Fazit im vierten Unterkapitel.

7.1 Die Interpretation und Analyse der Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung eines Medienrepertoires

Das erste Untersuchungsziel dieser Arbeit war die Interpretation und Analyse der Aneignung neuer KuK-Plattformen als Anpassung eines Medienrepertoires. Das von Watson-Manheim und Bélanger entwickelte „Framework for Investigating Communication Media Repertoire“ diente hierbei als Interpretationsrahmen für die Beschreibung und die Analyse der Aneignung in den oben geschilderten Fallstudien. Diese Analyse wurde von drei Forschungsfragen getrieben: 1. Wie entwickeln die Mitarbeiter eines Unternehmens ihr Medienrepertoire auf individueller Ebene und wie passen sie dieses durch die Einführung neuer KuK-Plattformen an? 2. Welche sozialen Prozesse laufen bei der Entwicklung eines gemeinsamen Medienrepertoires auf Ebene einer Arbeitsgruppe ab? 3. Welche Auswirkungen haben die institutionellen Rahmenbedingungen auf die obigen Prozesse? Die Antworten auf die Forschungsfragen werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

Aneignung als Interpretation

In der obigen Untersuchung sind drei individuelle Fälle der Aneignung von KuK-Plattformen in bestehende Medienrepertoires dargelegt worden. In jedem der drei Fälle wurden zusätzliche KuK-Plattformen eingeführt, welche als geplante Erweiterungen bestehender Kommunikationsinfrastrukturen interpretiert werden. Die Ziele der jeweili-

gen Plattformeinführungen sind in allen drei Fällen nur ansatzweise in konkrete Anwendungsszenarien für die Mitarbeiter übersetzt worden. Den dadurch entstandenen Interpretationsspielraum mussten die Mitarbeiter während des Aneignungsprozesses selbst füllen. Dies zeigte sich als doppelte Herausforderung. Die Mitarbeiter mussten zum einen interpretieren, wofür und wie sie die Plattform selbst nutzen können, und zum anderen, wie und wofür sie in der Zusammenarbeit mit den Kollegen verwendet werden kann. Diese Interpretation der Spielräume gelang den Mitarbeitern dort gut, wo die Spielräume nicht zu groß waren. An den Stellen, wo die Mitarbeiter zu viel Interpretationsarbeit leisten mussten, stockte die Aneignung. Die Mitarbeiter vermissten hier konkrete Anwendungsbeispiele und Nutzungsvorgaben, die ihnen diese Interpretation erleichtert hätten.

Aneignung im Kontext der individuellen Rahmenbedingungen der Unternehmen

In jedem der drei Fälle wurde deutlich, wie die im Framework „strukturierende Bedingungen“ und „Nutzungsnormen“ genannten institutionellen Rahmenbedingungen die Mitarbeiter in ihrer Aneignung und auch in der anschließenden Nutzung beeinflusst haben. Diese Einflüsse offenbarten sich an verschiedenen Stellen, wie beispielsweise der physischen Arbeitsorganisation oder den explizit gesetzten Nutzungsregeln im Fall von PHOENIX. Hierdurch konnte das Framework bestätigt und das Verhältnis zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene herausgestellt werden. Zudem wurden hierdurch die Eingriffsmöglichkeiten auf die Aneignung ersichtlich (siehe unten).

Aneignung als Prozess der Auseinandersetzung mit der professionellen Identität

In ihrem Konzept des Place-Making verdeutlichen Riemer und Johnston (2012) den Prozess der Aneignung als die Reflexion einer neuen Technologie vor der Sammlung an „Zeug“ des Aneignenden. Sie beschreiben diesen Prozess der Reflexion als eine Auseinandersetzung mit der professionellen Identität des Aneignenden. Insbesondere der Fall von PHOENIX bestätigt diese Interpretation als eine Auseinandersetzung des einzelnen Mitarbeiters und der Arbeitsgruppe mit ihrer professionellen Identität im Kontext ihrer Aufgaben als Mitarbeiter eines Unternehmens. Das Medienrepertoire und das Individuum ko-konstituieren sich.

Aneignung geschieht als zweistufiger Prozess

In Verbindung mit dem Konzept des Medienrepertoires konnte dabei weiter gezeigt werden, dass die Aneignung aus zwei Stufen besteht. Im ersten Schritt bedeutet die Aneignung ein Kennenlernen des neuen Werkzeugs und eine Reflexion der Möglichkeiten vor dem Hintergrund des bestehenden Medienrepertoires. Im zweiten Schritt führt diese Auseinandersetzung mit dem neuen dazu, dass das alte Medienrepertoire neu interpre-

tiert wird. Die neue KuK-Plattform lässt das bestehende Medienrepertoire in einem anderen Licht erscheinen und präsentiert in der Kombination mit der neuen Plattform andere Möglichkeiten. Dies führt dazu, dass die Zusammenstellung des Medienrepertoires neu geordnet wird. Die oben verwendete Metapher des Medienrepertoires als Werkzeugkasten hilft bei der Interpretation der Mediennutzung und verdeutlicht die verschiedenen Aneignungsszenarien. Während beispielsweise die Mediennutzung bei MUFIN eher mit der Metapher einer Werkstatt beschrieben werden kann, zeigt sich die Mediennutzung bei PHOENIX wie die Zusammenstellung der Medien in verschiedenen Werkzeugoffern.

Aneignung als sozialer Prozess

Mit Hilfe der drei Fallstudien konnte der Aneignungsprozess nachgezeichnet werden. Hierbei offenbarte sich, dass die Aneignung im ersten Schritt auf der individuellen Ebene stattfindet. Ein Mitarbeiter reflektiert die neue KuK-Plattform vor dem Hintergrund seines Arbeitskontextes, seiner zu bearbeitenden Aufgaben und seiner bisher verwendeten Medien. Im Fall von MUFIN konnte dieser Prozess, wie er bei Riemer und Johnston (2012) beschrieben wurde (vgl. Kapitel 2.3.2), nachgezeichnet werden.

Darüber hinaus beeinflussen die Mitarbeiter sich in ihrer individuellen Aneignung gegenseitig. Zum einen in einem offenen Austausch über die im Umgang mit der Plattform gesammelten Erfahrungen und ihre persönlichen Meinungen über die Plattform. Diese Meinungsbildung muss dabei nicht unbedingt durch eigene Erfahrungen geprägt sein. Die Interviews bei MUFIN belegen, wie die Meinungsbildung bereits vor dem ersten Kontakt mit der neuen Plattform stattfindet. Zum anderen beeinflussen sich die Mitarbeiter aufgrund des sozialen Charakters dieser Technologien über ihre gemeinsame Nutzung. Die Art und Weise, wie einzelne Mitarbeiter die Plattform in der Zusammenarbeit verwenden, wird von den Kollegen wahrgenommen und prägt dadurch die Entwicklung der Praktiken der Kollegen.

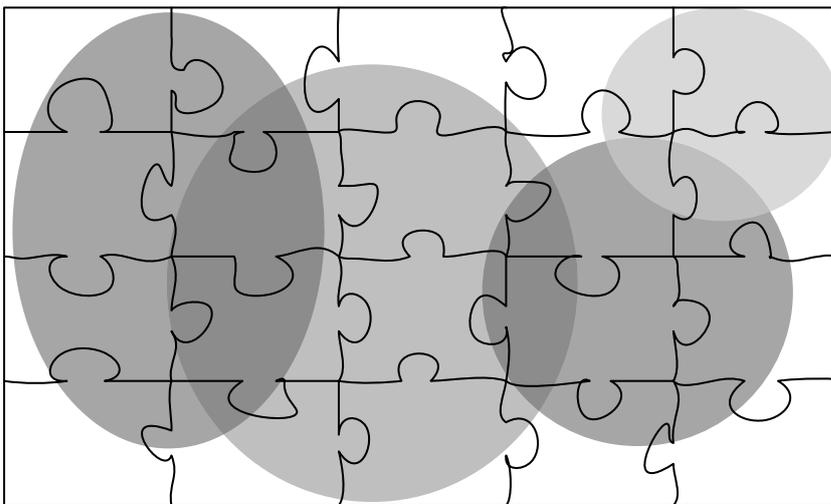
Zusätzlich findet parallel neben der individuellen Aneignung eine kollektive Auseinandersetzung mit der Plattform auf Ebene der Arbeitsgruppe statt, in der die Plattform für die Nutzung in der Gruppe evaluiert wird. Diese erfolgt ebenfalls sowohl in Form eines direkten aktiven Austausches, beispielsweise in einer Teambesprechung, als auch in Form von indirekter Beeinflussung durch die Nutzung der Kollegen.

Medienrepertoires finden sich auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens

In den untersuchten Fällen konnten die Verwendung und Entwicklung von Medienrepertoires sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf Gruppenebene beobachtet werden. Auf Gruppenebene zeigt sich das gemeinsame Repertoire verwendeter Medien

und der Praktiken im Umgang mit ihnen für die Kommunikation und Kollaboration innerhalb der Arbeitsgruppe. Dieses Repertoire kann dabei durchaus von den individuellen Repertoires abweichen. Die Mitarbeiter unterscheiden bei ihrer persönlichen Medienutzung zwischen der Nutzung in verschiedenen sozialen Gruppen und nach unterschiedlichen Szenarien, von denen eine die Kommunikation und Kollaboration in der Gruppe ist.

Einleitend wurde das Konzept von Medienrepertoires als eine nutzerindividuelle Auswahl der aktiv verwendeten Kommunikationsmedien aus dem bestehenden Angebot der Kommunikationsinfrastruktur beschrieben. Bei einer Betrachtung der Kommunikationsmediennutzung aus Makroperspektive kann jedoch auch umgekehrt die Summe der angewandten Medienrepertoires als Kommunikationsinfrastruktur einer Unternehmung interpretiert werden. In Abbildung 7.1 wird diese Betrachtung grafisch dargestellt. Die Kreise verdeutlichen die unterschiedlichen Medienrepertoires innerhalb eines Unternehmens und die Puzzlestücke symbolisieren die verschiedenen miteinander vernetzten KuK-Plattformen, die gemeinsam die Infrastruktur einer Unternehmung bilden.



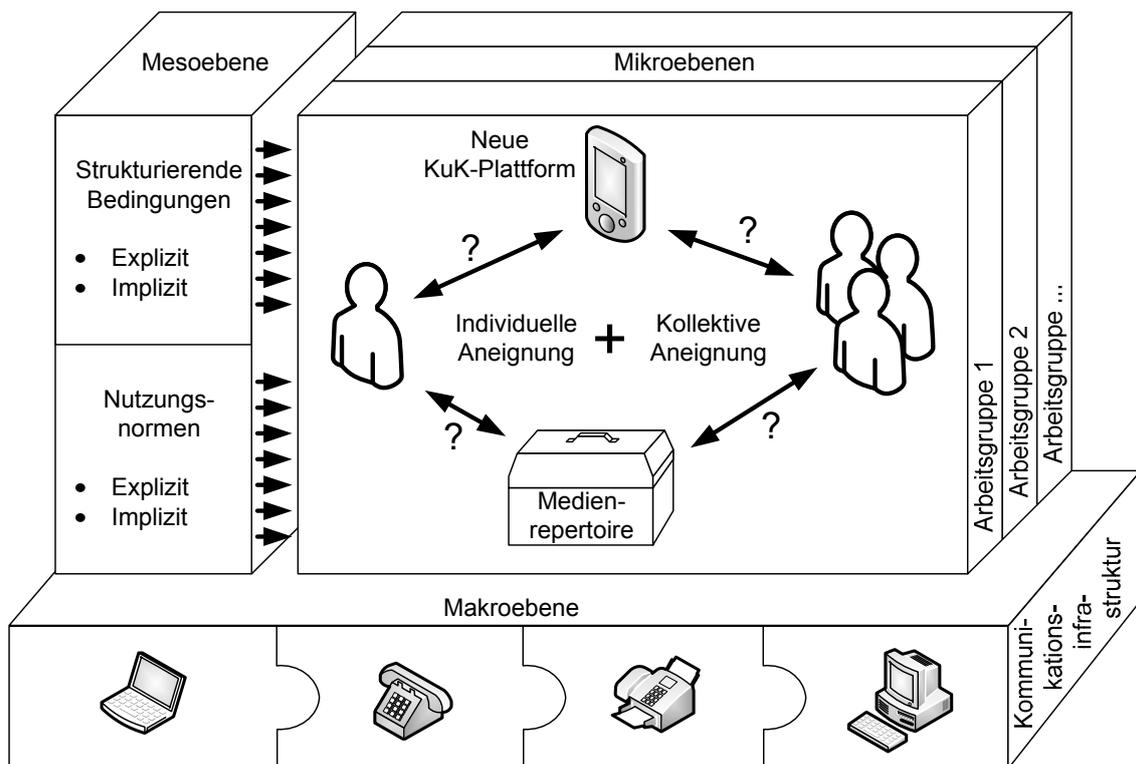
(Eigene Darstellung)

Abb. 7.1 Vereinigung der verschiedenen Medienrepertoires zur Kommunikationsinfrastruktur eines Unternehmens

Der Fall von INTSERV zeigt, dass die Medienrepertoires sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene der Arbeitsgruppen sehr unterschiedlich sein können. Die Mitarbeiter, die sich neben ihrer täglichen Arbeit in internationalen Kompetenzzentren engagiert haben oder an internationalen Trainings teilnahmen, fanden einen Nutzen für die Plattform, wohingegen andere Mitarbeiter die Plattform gar nicht oder nur sehr verhalten nutzen. Das Bild der Aneignung kann daher auf der Mikroebene von der Betrachtung auf Makroebene abweichen. Dies bestätigt die Nutzungsoffenheit von Kommunikationsinfrastrukturen und zeigt, dass auch wenn eine spezielle KuK-Plattform nicht für

jeden Mitarbeiter einen essenziellen Teil der Kommunikationsinfrastruktur bildet, diese einzelne KuK-Plattform dennoch ein wesentlicher Teil der Kommunikationsinfrastruktur einer Unternehmung sein kann.

Die oben dargelegten Zusammenhänge werden in Abbildung 7.2 grafisch verdeutlicht und zueinander in Beziehung gesetzt.



(Eigene Darstellung)

Abb. 7.2 Zusammenhang der Betrachtungsebenen der KuK-Plattformaneignung

7.2 Die Erweiterung des Konzepts des Medienrepertoires im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Infrastrukturen

Das von Watson-Manheim und Bélanger entwickelte Framework erwies sich in der Analyse als ein geeigneter Interpretationsrahmen für eine zeitpunktbezogene Analyse der Mediennutzung durch die Mitarbeiter einer Unternehmung. Durch die Anwendung des Frameworks wurde das Zusammenspiel der Akteure und kontextuellen Rahmenbedingungen im Prozess der Aneignung deutlich. Hierbei zeigt sich, dass die Aneignung auf der einen Seite ausschließlich über die direkte Auseinandersetzung eines Mitarbeiters mit der Plattform geschieht, diese Aneignung auf der anderen Seite jedoch nur aus der Rolle des Mitarbeiters innerhalb seiner konkreten Arbeitsgruppe und seiner Unternehmung verstanden werden kann.

Die Aneignung selbst sowie die sich hieraus entwickelnde Nutzung sind keine statischen Konstrukte. Das Medienrepertoire, in welches die neue KuK-Plattform integriert wird, besteht aus Praktiken als Relationen zwischen einem Medium und einem hierüber kommunizierten Genre. Die Praktiken selbst haben dabei keine Substanz, sondern existieren nur durch ihre Anwendung, wobei die Anwendung eine Praktik gleichermaßen konstituiert wie auch formt. Das Medienrepertoire unterliegt damit entsprechend einer kontinuierlichen dynamischen Entwicklung. Diese Dynamik wird bisher nicht über das Framework erfasst. Für eine dynamische Betrachtung wurde die Analyse zu mehreren Zeitpunkten durchgeführt.

Das von Watson-Manheim und Bélanger entworfene Framework unterscheidet bei der Interpretation des Medienrepertoires zwischen dem Repertoire selbst und der Mediennutzung. Bei der Analyse der obigen Fälle zeigten sich das Medienrepertoire und seine Anwendung als zwei Seiten derselben Medaille. Eine Trennung erscheint hier aufgrund der gerade genannten Gründe nicht hilfreich. Entsprechend dieser Feststellung wurde das Framework in der Interpretation von Medienrepertoire und Mediennutzung angepasst.

Des Weiteren wurde das Framework hinsichtlich der Untersuchung der KuK-Plattformaneignung erweitert. Das Framework sieht eine Aufstellung des Medienrepertoires als eine Aufstellung der Kommunikationsgenres und der hierfür verwendeten Kommunikationsmedien vor. Zusätzlich enthält es eine Aufstellung der Gründe für die jeweilige Mediennutzung. Das Konzept wurde um eine konkrete Aufstellung des Medienrepertoires in Form einer Liste von Praktiken als Tupel aus Medien, hierüber kommunizierten Genres und dabei erfahrenen Nutzungskonsequenzen ergänzt. In dieser Kombination wird deutlich, weshalb die einzelnen Medien für die Kommunikation des jeweiligen Genres verwendet werden. Aus dieser Aufstellung kann auch hervorgehen, welche Affordances ein neues Medium mitbringen muss, damit es entweder das bestehende Repertoire ergänzen oder einzelne Medien hieraus ersetzen kann. In diesem Zusammenhang hilft das Konzept von Affordances als eine zusätzliche Interpretationsebene zwischen Technologieentwickler und Technologienutzer zu verstehen, weshalb Technologien mit vergleichbarem Funktionsumfang von den Nutzern unterschiedlich angenommen werden.

Zusätzlich erwies es sich als hilfreich für jeden der drei Fälle eine Liste der „strukturierenden Bedingungen“ und der „Nutzungsnormen“ anzulegen. Diese Ausformulierung hilft sowohl bei der Interpretation der einzelnen Fälle als auch bei deren Gegenüberstellung. Dadurch wird deutlich, welche Faktoren den Nutzungsintentionen der Einführung eines neuen Mediums entgegenstehen und welche Faktoren die Einführung unterstützen.

7.3 Praktische Implikationen für die Erweiterung betrieblicher Kommunikationsinfrastrukturen

Bei der Diskussion und der Interpretation der Ergebnisse zeigte sich eine Reihe von Faktoren, deren Berücksichtigung den Erfolg einer Kommunikationsmedieneinführung beeinflussen kann. Das neue Medium sollte sich für die Mitarbeiter der Unternehmung als eine Evolution des bestehenden Angebots präsentieren. Dies erleichtert den Mitarbeitern die Aneignung. Wie oben aufgeführt, sollte die KuK-Plattform anhand ihrer Affordances und weniger nach ihrer Funktionalität ausgewählt werden. Die Mitarbeiter werden die neue Plattform nicht grundlos nutzen. Der Bedarf für die Kommunikation über das neue Medium sollte vorhanden oder anders formuliert das entsprechende Kommunikationsgenre etabliert sein. Die Nutzung eines neuen Mediums kann darüber hinaus über entsprechende gesetzte Anreize motiviert werden. Dies können sowohl monetäre als auch kompetitive Anreize sein.

Redundanz beim Medienangebot erzeugt Aufwand für die Mitarbeiter. Es sollte daher bei der KuK-Plattformauswahl und der Implementierung darauf geachtet werden, dass den Mitarbeitern eindeutige Funktionen zur Verfügung stehen. Der Mehrwert der jeweiligen Angebote sollte hierzu klar kommuniziert werden. Dies steht in direktem Zusammenhang mit einer verbindlichen Nutzung. Die Einführung eines Mediums auf freiwilliger Basis erleichtert den Mitarbeitern die Kontaktaufnahme mit dem Medium und ermöglicht ein ungezwungenes Experimentieren. Gleichzeitig wünschen sich die Mitarbeiter jedoch eine verbindliche Nutzung der Medien durch ihre Kollegen, um Redundanz beim Medieneinsatz zu vermeiden. An dieser Stelle können Regelvereinbarungen mit der Belegschaft helfen eine freiwillige Nutzung in eine verbindliche Nutzung zu überführen.

Das neue Kommunikationsmedium wird von den Mitarbeitern vor dem Hintergrund des bestehenden Medienrepertoires evaluiert werden. Es sollte daher das Angebot sinnvoll erweitern oder bestehende Angebote entsprechend ersetzen können. Darüber hinaus sollten das gesamte Vorgehen bei der Einführung und die gesetzten Rahmenbedingungen, wie Nutzungsregeln oder Ähnliches, auf die Anforderungen der Mitarbeiter und der Unternehmung abgestimmt sein. Dies umfasst auch eine Abstimmung des Vorgehens mit der individuellen Unternehmenskultur.

7.4 Fazit

Die Möglichkeiten für technologieunterstützte Kommunikation sind in den letzten Jahren immer weiter ausdifferenziert worden. In Unternehmen finden sich gewachsene, komplexe Kommunikationsinfrastrukturen, die ihren Nutzern meist ein breites Feld an Kommunikationsmöglichkeiten bieten. Die Einführung einer neuer Kommunikations- und Kollaborationsplattform ergänzt dieses ohnehin breite Angebot um weitere Austauschmöglichkeiten.

In der obigen Untersuchung wurde die Aneignung von KuK-Plattformen durch die Mitarbeiter eines Unternehmens analysiert. Die Einführung dieser KuK-Plattformen wurde als ein Beitrag zur Weiterentwicklung der bereits bestehenden inner- und zwischenbetrieblichen Kommunikationsinfrastruktur im Verständnis von Monteiro et al. (2013) betrachtet. Der von Watson-Manheim und Bélanger (2007) entworfene Bezugsrahmen zur Untersuchung von Kommunikationsmedienrepertoires diente als Interpretationsrahmen für die Beschreibung und Analyse der Aneignung von erweiterten oder vielmehr geänderten Kommunikationsinfrastrukturen durch ihre Nutzer.

Mit dem Bezugsrahmen konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten in einer sehr differenzierten Weise zu nutzen wissen. Sie wissen nicht nur, wie sie diese Technologien nutzen können, sondern auch in welcher Situation die Anwendung welcher Technologie zur Erreichung welchen Zwecks am sinnvollsten ist. Dieses Wissen wenden die Mitarbeiter in teils sehr komplexen Handlungsrouninen, auch Praktiken genannt, im Umgang mit der zur Verfügung stehenden Technologie an. Es fanden sich sowohl auf nutzerindividueller Ebene als auch auf Gruppenebene differenzierte Sammlungen von Handlungsrouninen. Diese Sammlungen bilden das Medienrepertoire eines Nutzers oder einer Arbeitsgruppe.

In den drei untersuchten Fällen wurde der Prozess der Aneignung nachgezeichnet. Die Analyse dieses Prozesses verdeutlicht, dass das Medienrepertoire einer dynamischen Entwicklung unterliegt. Dies bestätigt, dass Praktiken keine statischen Konstrukte sind, sondern dass die Anwendung einer Praktik diese kontinuierlich formt. Der Aneignungsprozess zeigte sich bei der Untersuchung als ein evolutionärer Prozess, bei dem nicht nur neue Praktiken im Umgang mit der neuen Plattform entwickelt werden, sondern die Aneignung auch Auswirkungen auf das ganze Medienrepertoire hat. Die Aufnahme der neuen Möglichkeiten in das Repertoire führt zu einer Reflektion des bestehenden Medienrepertoires als der „Installed Base“, wobei bestehende Praktiken angepasst werden und teilweise wegfallen. Es wurde darüber hinaus deutlich, dass nicht nur die

Aneignung neuer Plattformen zu einer Änderung des Medienrepertoires führt, sondern die Praktiken auch hinsichtlich sich ändernder Rahmenbedingungen und Nutzungsanforderungen angepasst werden.

Die Untersuchung der drei Fallstudien belegt, dass mit dem Konzept des Medienrepertoires nicht nur, wie von Watson-Manheim und Bélanger gezeigt, die Nutzungsentscheidung für eine Kommunikationstechnologie im Sinne der Medienwahl erklärt werden kann, sondern es wurde herausgearbeitet, dass die Praktiken eines Medienrepertoires den Nutzern diese Entscheidung erleichtern und teilweise sogar abnehmen. Die Praktiken strukturieren die Mediennutzung. Die Mitarbeiter greifen mit Anwendung der Praktiken auf bewährte Handlungsmuster für die Technologienutzung zurück. Die Zusammenstellung der Praktiken zu einem Medienrepertoire zeigt sich als eine komplexe Heuristik, die es ihrem Anwender erlaubt, nahezu mühelos und je nach Situation intuitiv auf eine angemessenen Praktik zurückzugreifen. Hierdurch ist es dem Mitarbeiter beispielsweise möglich, auf eine alternative Routine auszuweichen, wenn die Anwendung einer Standardroutine aufgrund der situativen Rahmenbedingungen nicht möglich ist.

Mit der Untersuchung konnte, wie im Theoriekapitel dargelegt, gezeigt werden, dass die schon bestehenden Strukturen auf der einen Seite die Entwicklung von Kommunikationsinfrastrukturen des Unternehmens beschränken und gleichzeitig die zukünftige Entwicklung ermöglichen. Die Summe der Medienrepertoires eines Unternehmens, bestehend aus den miteinander vernetzten Kommunikationstechnologien und den Praktiken im Umgang mit diesen, bildet die Kommunikationsinfrastruktur des Unternehmens. Durch den Aneignungsprozess wird eine neu eingeführte KuK-Plattform von einer technologischen Erweiterung der bestehenden Möglichkeiten zu einem Teil dieser Kommunikationsinfrastruktur.

Mit den gesammelten Erfahrungen und den geschilderten Ergebnissen konnte der verwendete Bezugsrahmen hinsichtlich der Interpretation des Aneignungsprozesses und der dadurch entstehenden Dynamik angepasst werden. Welche Änderungen der kontextuellen Rahmenbedingungen und der Anforderungen an die bestehende Kommunikationsinfrastruktur zu einer Anpassung der Medienrepertoires führen, deutete sich in der Untersuchung jedoch nur an. Für ein detaillierteres Bild dieser allgemeinen Dynamik sollte der adaptierte Bezugsrahmen noch in weiteren Untersuchungen evaluiert werden.

Literaturverzeichnis

- Alter, S. (1992). *Information Systems: A Management Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Askehave, I. & Swales, J.M. (2001). Genre identification and communicative purpose: A problem and a possible solution. *Applied Linguistics*, 22 (2), S. 195–212.
- Astley, W.G. (1984). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), S. 497–513.
- Bakhtin, M.M. (1986). *Speech genres and other late essays*. (V.M. McGee, Übersetzer, M. Holquist & C. Emerson, Hrsg.). Austin, TX: University of Texas Press.
- Bazerman, C. (1995). Systems of genres and the enactment of social intentions. In A. Freedman & P. Medway (Hrsg.), *Genre and the New Rhetoric* (S. 79–101). London.
- Bélanger, F. & Watson-Manheim, M.B. (2006). Virtual Teams and Multiple Media: Structuring Media Use to Attain Strategic Goals. *Group Decision and Negotiation*, 15 (4), S. 299–321.
- Berkenkotter, C. (1990). Evolution of a scholarly forum: Reader, 1977-1988. In G. Kirsch & D. Roen (Hrsg.), *A sense of audience in written communication* (S. 191–215). Newbury Park, CA.
- Berkenkotter, C. & Huckin, T.N. (1995). *Genre knowledge in disciplinary communication: cognition, culture, power*. Hillsdale, NJ.
- Bibliographisches Institut GmbH. (2013a). Stichwort: „Infrastruktur“. *DUDEN*. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/710705/revisions/1297781/view> [Stand: 4.2.2014].
- Bibliographisches Institut GmbH. (2013b). Stichwort: „Information“. *DUDEN*. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/677544/revisions/1322331/view> [Stand: 4.2.2014].
- Bitzer, L.F. (1968). The Rhetorical Situation. *Philosophy & Rhetoric*, 1 (1), S. 1–14. Pennsylvania State University Press.
- Bok, H.S., Kankanhalli, A., Raman, K.S. & Sambamurthy, V. (2012). Revisiting Media Choice. *International Journal of e-Collaboration*, 8 (3), S. 19–35. IGI Global.
- Buhr, W. (2007). General Considerations on Infrastructure: Essence of the Term, Role of the State, Impacts of Population Decline and Aging. In X. Feng & A.M. Popescu (Hrsg.), *Infrastrukturprobleme bei Bevölkerungsrückgang, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft* (Bd. 202., S. 13–48). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

- Buhr, W. (2009). Infrastructure of the market economy. *Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, 132 (09), S. 1–74. Universität Siegen.
- Buhr, W. (2010). Zum Begriff der Infrastruktur. Verfügbar unter: http://www.uni-siegen.de/infrastructure_research/infrastructure/ [Stand: 13.12.2013].
- Busch, B. & Klös, H.-P. (1995). *Potentialfaktor Infrastruktur - ökonomische Bedeutung und privatwirtschaftliches Engagement*. Köln: Deutscher Institut-Verlag.
- Carlson, J.R. & Zmud, R.W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42 (2), S. 153–170.
- Chemero, A. (2003). An Outline of a Theory of Affordances. *Ecological Psychology*, 15 (2), S. 181–195.
- D'Ambra, J., Rice, R.E. & O'Connor, M. (1998). Computer-mediated communication and media preference: An investigation of the dimensionality of perceived task equivocality and media richness. *Behaviour & Information Technology*, 17 (3), S. 164–174. Taylor & Francis.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1983). *Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design*. Texas: College of Business Administration, Texas A&M University.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32 (5), S. 554–571.
- Dennis, A. & Valacich, J. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1, S. 1–10. Maui, HI, USA: IEEE.
- Dennis, A.R., Fuller, R.M. & Valacich, J.S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32 (3), S. 575–600.
- Department of Commerce (US) - Information Infrastructure Task Force. (1993). *The National Information Infrastructure: Agenda for Action*. Washington DC: National Telecommunications and Information Administration.
- DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5 (2), S. 121–147.
- Dourish, P. (2003). The Appropriation of Interactive Technologies: Some Lessons from Placeless Documents. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 12 (4), S. 465–490.
- Eberle, T.S. & Maeder, C. (2011). Organizational Ethnography. *Qualitative Research* (3. Auflage, S. 53–73). London: Sage Publications.

- Edwards, P.N. (2003). Infrastructure and modernity: Force, time, and social organization in the history of sociotechnical systems. *Modernity and Technology* (S. 185–225).
- Egan, B.L. & Wildman, S.S. (1992). Investing in the telecommunications infrastructure: economics and policy considerations. *A national information network. Changing our lives in the 21st century* (S. 19–54). Queenstown: Institut for Information Studies.
- Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), S. 94.
- Fulk, J. (1993). Social Construction of Communication Technology. *Academy of Management Journal*, 36 (5), S. 921–950.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C.W. (1990). A social influence model of technology use. In J. Fulk & C. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 117–142). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Fulk, J., Steinfield, C.W., Schmitz, J. & Power, J.G. (1987). A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations. *Communication Research*, 14 (5), S. 529–552.
- Furner, C.P. & George, J.F. (2012). Cultural determinants of media choice for deception. *Computers in Human Behavior*, 28 (4), S. 1427–1438.
- Gaver, W. (1991). Technology affordances. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems (CHI'91)*, S. 79–84. New Orleans, Louisiana, USA: ACM, New York, NY, USA.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- George, J.F., Carlson, J.R. & Valacich, J.S. (2013). Media selection as a strategic component of communication. *MIS Quarterly*, 37 (4), S. 1233–1251.
- Gibbons, M.T. (1987). Introduction: the Politics of Interpretation. In M.T. Gibbons (Hrsg.), *Interpreting Politics* (S. 1–31). New York: New York University Press.
- Gibson, J.J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Basingstoke: University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. 1984*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Greeno, J.G. (1994). Gibson's affordances. *Psychological review*, 101 (2), S. 336–342.

- Grint, K. & Woolgar, S. (1997). *The machine at work: technology, work and society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Grobe, K. (2010). Don Norman: The Want Interview. *Want Magazine*. Release 001, 14. May 2010. Verfügbar unter: <http://wantmag.com/2010/05/don-norman/> [Stand: 14.5.2010].
- De Guinea, A.O. & Markus, M.L. (2009). Why break the habit of a lifetime? Rethinking the roles of intention, habit, and emotion in continuing information technology use. *MIS Quarterly*, 33 (3), S. 433–444.
- Hansen, H.R. & Neumann, G. (2001). *Wirtschaftsinformatik 1: Grundlagen betrieblicher Informationsverarbeitung* (8. Auflage.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hanseth, O. (2010). Industrial Informatics Design, Use and Innovation. In J. Holmström, M. Wiberg & A. Lund (Hrsg.), *Industrial Informatics Design, Use and Innovation: Perspectives and Services* (S. 122–156). Hershey, PA: IGI Global.
- Heath, C. & Luff, P. (1992). Collaboration and Control: Crisis Management and Multimedia Technology in London Underground Line Control Rooms. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 1 (1-2), S. 69–94.
- Heft, H. (2001). *Ecological Psychology in Context: James Gibson, Roger Barker, and the Legacy of William James's Radical Empiricism*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heidegger, M. (1927). *Sein Und Zeit*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time; Translated by John Macquarrie & Edward Robinson*. London: SCM Press.
- Heinrich, L.J. & Stelzer, D. (2009). *Informationsmanagement* (9. Auflage.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hermann, T. (1991). Die Bedeutung menschlicher Kommunikation für die Kooperation und für die Gestaltung computerunterstützter Gruppenarbeit. In H. Oberquelle (Hrsg.), *Kooperative Arbeit und Computerunterstützung. Stand und Perspektiven* (S. 63–78). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Van den Hooff, B., Groot, J. & de Jonge, S. (2005). Situational Influences on the Use of Communication Technologies: A Meta-Analysis and Exploratory Study. *Journal of Business Communication*, 42 (1), S. 4–27.
- Jaspers, K. (1953). *Einführung in die Philosophie: Zwölf Radiovorträge*. München: Piper.
- Jochimsen, R. (1966). *Theorie der Infrastruktur: Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

- Jung, Y. & Lyytinen, K. (2013). Towards an ecological account of media choice: a case study on pluralistic reasoning while choosing email. *Information Systems Journal*, 24 (3), S. 271–293.
- Klein, H. & Myers, M.D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23 (1), S. 67–93.
- Klein, S., Vehring, N. & Kramer, M. (2010). Introducing Real Time Communication: Frames, Modes and Rules. *Proceedings of the 23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual*. Bled, Slovenia.
- Klodt, H. (2013). Infrastruktur. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54903/infrastruktur-v9.html> [Stand: 13.12.2013].
- Kramer, M., Schallenmüller, S. & Klein, S. (2013). Drink Your Own Champagne: Analysis of the Transformation of a Technology Provider with Real Time Collaboration from a Strategic and Organizational Point of View. *Proceedings of the 26th Bled eConference eInnovations: Challenges and Impacts for Individuals, Organizations and Society*. Bled, Slovenia.
- Kraut, R.E., Rice, R.E., Cool, C. & Fish, R.S. (1998). Varieties of Social Influence: The Role of Utility and Norms in the Success of a New Communication Medium. *Organization Science*, 9 (4), S. 437–453.
- Krcmar, H. (2005). Ein Rahmen für Informationsmanagement. In H. Krcmar (Hrsg.), *Informationsmanagement* (Vol. 5., S. 9–49). Berlin: Springer.
- Krüger, W. (1990). Organisatorische Einführung von Anwendungssystemen. In K. Kurbel & H. Strunz (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsinformatik* (S. 275–288). Stuttgart: Poeschel.
- Kwasnik, B.H. & Crowston, K. (2005). Introduction to the special issue: Genres of digital documents. *Information Technology & People*, 18 (2), S. 76–88.
- Van Laak, D. (2001). Infra-Strukturgeschichte. *Geschichte und Gesellschaft*, 27, S. 367–393.
- Lave, J. & Wenger, E. (1992). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, C.S., Goh, D.H.-L., Chua, A.Y.K. & Luyt, B. (2009). Choosing communication portfolios to accomplish tasks: The effects of individual differences. *Computers & Education*, 53 (4), S. 1167–1176.
- Lee, C.S., Watson-Manheim, M.B. & Ramaprasad, A. (2007). Exploring the Relationship Between Communication Risk Perception and Communication Portfolio. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50 (2), S. 130–146.

- Lee, C.S., Watson-Manheim, M.B. & Ramaprasad, A. (2009). Communication Portfolios Usage in the Distributed Work Environments. *First Monday*, 14 (8).
- Lee, Z. & Lee, Y. (2009). Emailing the Boss: Cultural Implications of Media Choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52 (1), S. 61–74.
- Leonardi, P.M. & Barley, S.R. (2010). What's Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), S. 1–51.
- Levina, N. & Orlikowski, W.J. (2009). Understanding Shifting Power Relations within and across Organizations: A Critical Genre Analysis. *Academy of Management Journal*, 52 (4), S. 672–703.
- Lombardo, T. (1987). *The Reciprocity of Perceiver and Environment: The Evolution of James J. Gibson's Ecological Psychology*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48 (1), S. 218–234.
- Markus, M.L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5 (4), S. 502–527.
- Markus, M.L. & Robey, D. (1988). Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research. *Management Science*, 34 (5), S. 583–598.
- Massey, A.P. & Montoya-Weiss, M.M. (2006). Unraveling the temporal fabric of knowledge conversion: A model of media selection and use. *MIS Quarterly*, 30 (1), S. 99–114.
- Mayntz, R. (1993). Große technische Systems und ihre gesellschaftstheoretische Bedeutung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 45 (1), S. 97–108.
- McGrenere, J. & Ho, W. (2000). Affordances: Clarifying and Evolving a Concept. *Proceedings of Graphics Interface 2000* (S. 179–186). Montreal.
- Misa, T.J. (1988). How Machines Make History, and How Historians (and Others) Help Them to Do So. *Science, Technology, and Human Values*, 13 (3/4 (Summer - Autumn, 1988)), S. 308–331. Sage Publications.
- Misa, T.J. (1994). Retrieving Sociotechnical Change from Technological Determinism. In M.R. Smith & L. Marx (Hrsg.), *Does Technology Drive History?* (S. 115–141). Cambridge, MA: MIT Press.
- Mittermeier, R. (1990). Requirements Engineering. In K. Kurbel & H. Strunz (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsinformatik* (S. 237–256). Stuttgart: Poeschel.

- Monteiro, E., Pollock, N., Hanseth, O. & Williams, R. (2013). From artefacts to infrastructures. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 22 (4-6), S. 575–607.
- Myers, M.D. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage Publications.
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Norman, D. (1990). *The Design of Everyday Things*. New York: Doubleday.
- Norman, D. (1998). *The invisible computer: Why good products can fail, the personal computer is so complex, and information appliances are the solution*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Version*. New York: Basic Books.
- Office of Government Commerce (OGC). (2007). *ITIL – The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*. London: Stationary Office.
- Orlikowski, W.J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3 (3), S. 398–427.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11 (4), S. 404–428.
- Orlikowski, W.J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28 (9), S. 1435–1448.
- Orlikowski, W.J. & Baroudi, J.J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2 (1), S. 1–28.
- Orlikowski, W.J. & Robey, D. (1991). Information Technology and the Structuring of Organizations. *Information Systems Research*, 2 (2), S. 143–169.
- Orlikowski, W.J. & Yates, J. (1994). Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), S. 541–574.
- Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S. & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51 (3), S. 657–670.
- Patig, S. (2012). IT-Infrastruktur. *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. Karl Kurbel, Kamil Nowakowski. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/IT-Infrastruktur> [Stand: 13.12.2013].

- Pipek, V. & Wulf, V. (2009). Infrastructuring: Toward an Integrated Perspective on the Design and Use of Information Technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 10 (5), S. 447–473.
- Poole, M.S. & DeSanctis, G. (1990). Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration. In J. Fulk & C.W. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 173–193). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Poole, M.S. & DeSanctis, G. (1992). Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision Making. *Human Communication Research*, 19 (1), S. 5–49.
- Richter, A. & Koch, M. (2009). Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen. *Proceedings 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik* (S. 851–860). Wien.
- Richter, D., Richter, A., Hamann, J., Riemer, K. & Vehring, N. (2013). Infrastructures-in-Practice: Cultivating Enterprise Microblogging. *Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (S. 670–679). Hawaii: IEEE.
- Riehm, U. (1997). Informationsinfrastruktur. In Buder, Rehfeld, Seeger & Strauch (Hrsg.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation* (S. 1034–1047).
- Riemer, K. & Filius, S. (2008). Kontextualisierung der Medienwahl mit Hilfe von Kommunikationsgenres. *Wirtschaftsinformatik*, 51 (2), S. 192–205.
- Riemer, K., Froessler, F. & Klein, S. (2007). Real time communication-modes of use in distributed teams. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems* (S. 286–297). University of St. Gallen.
- Riemer, K. & Johnston, R.B. (2012). Place-making: A Phenomenological Theory of Technology Appropriation. *International Conference on Information Systems ICIS 2012*. Orlando, FL.
- Rosen, M. (1991). Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography. *Journal of Management Studies*, 28 (1), S. 1–24.
- Schmitz, J. & Fulk, J. (1991). Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use. *Communication Research*, 18 (4), S. 487–523.
- Schubert, K. & Klein, M. (2011). Infrastruktur. *Das Politiklexikon*. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17635/infrastruktur> [Stand: 13.12.2013].
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley.

- Star, S. & Ruhleder, K. (1996). Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces. *Information systems research*, 7 (1), S. 111–134.
- Stephens, K.K. (2007). The Successive Use of Information and Communication Technologies at Work. *Communication Theory*, 17 (4), S. 486–507.
- Stephens, K.K. & Davis, J. (2009). The Social Influences on Electronic Multitasking in Organizational Meetings. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), S. 63–83.
- Stephens, K.K., Sornes, J.O., Rice, R.E., Browning, L.D. & Saetre, A.S. (2008). Discrete, Sequential, and Follow-Up Use of Information and Communication Technology by Experienced ICT Users. *Management Communication Quarterly*, 22 (2), S. 197–231.
- Stoffregen, T.A. (2003). Affordances as Properties of the Animal-Environment System. *Ecological Psychology*, 15 (2), S. 115–134.
- Sutherland, J.W. (1973). *A General Systems Philosophy for the Social and Behavioral Sciences*. New York: George Braziller.
- Swales, J.M. (1990). *Genre Analysis: English in academic and research settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teubner, A. & Klein, S. (2013). The Münster Information Management Framework (MIMF). (J. Becker, K. Backhaus, H.L. Grob, T. Hoeren, K. S, H. Kuchen et al., Hrsg.), (Working Paper No. 17). Münster: European Research Center for Information Systems.
- Tilson, D., Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Research Commentary —Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21 (4), S. 748–759.
- Trevino, L.K., Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1987). Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Communication Research*, 14 (5), S. 553–574.
- Turner, J.W., Grube, J.A., Tinsley, C.H., Lee, C. & O’Pell, C. (2006). Exploring the Dominant Media: How Does Media Use Reflect Organizational Norms and Affect Performance? *Journal of Business Communication*, 43 (3), S. 220–250.
- Turvey, M.T. (1992). Affordances and Prospective Control: An Outline of the Ontology. *Ecological Psychology*.
- Vehring, N., Klein, S. & Kramer, M. (2011). Managing the Implementation and Use of Real Time Collaboration: When Vision Meets Reality. *Proceedings of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2011)*. Zürich, CH.

- Vehring, N. & Kramer, M. (2012). Exploring the Dynamics of Culture in the Roll-out and Adoption of eCollaboration Technology: A Case Study Comparison. *AMCIS 2012 Proceedings*. Seattle, USA.
- Vyas, D., Chisalita, C.M. & Dix, A. (2008). *Dynamics of affordances and implications for design*. Enschede: The University of Twente, The Netherlands.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4 (2), S. 74–81.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15 (3), S. 320–330.
- Watson, R.T., DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1988). Using a GDSS to Facilitate Group Consensus: Some Intended and Unintended Consequences. *MIS Quarterly*, 12 (3), S. 463.
- Watson, T.J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of ‘How Things Work’ in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48 (1), S. 202–217.
- Watson-Manheim, M.B. (2010). Exploring the use of social network sites in the workplace. *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (S. 169–182).
- Watson-Manheim, M.B. & Bélanger, F. (2007). Communication media repertoires: Dealing with the multiplicity of media choices. *MIS Quarterly*, 31 (2), S. 267–293.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by Henderson, A. M. and Parsons, T. New York, NY: Oxford University Press.
- Webster, J. & Trevino, L.K. (1995). Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy-Capturing Studies. *Academy of Management Journal*, 38 (6), S. 1544–1572.
- Wenger, E. (2003). *Communities Of Practice (CoPs)* (5. Auflage.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2010). Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, 9 (5), S. 1–10.
- Yates, J. & Orlikowski, W.J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17 (2), S. 299–326.
- Yates, J. & Orlikowski, W.J. (2002). Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms. *Journal of Business Communication*, 39 (1), S. 13–35.

- Yates, J. & Orlikowski, W.J. (2007). The PowerPoint presentation and its corollaries: How genres shape communicative action in organizations. In M. Zachry & C. Thralls (Hrsg.), *The Cultural Turn: Communicative Practices in Workplaces and the Professions* (S. 67–91). Amityville, NY: Baywood Publishing.
- Yates, J., Orlikowski, W.J. & Okamura, K. (1999). Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction. *Organization Science*, 10 (1), S. 83–103.
- Yates, J., Orlikowski, W.J. & Rennecker, J. (1997). Collaborative genres for collaboration: genre systems in digital media. *Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences* (Band 6, S. 50–59). IEEE Comput. Soc. Press.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoshioka, T., Herman, G., Yates, J. & Orlikowski, W.J. (2001). Genre taxonomy: A knowledge repository of communicative actions. *ACM Transactions on Information Systems*, 19 (4), S. 431–456.
- Zack, M.H. & McKenney, J.L. (1995). Social Context and Interaction in Ongoing Computer-Supported Management Groups. *Organization Science*, 6 (4), S. 394–422.

Anhang

A Begriffshierarchie

An dieser Stelle wird, sofern nicht bereits oben geschehen, das Verständnis der im Rahmen der Untersuchung verwendeten Begriffe kurz erläutert. Einleitend wird hierfür der Begriff „KuK-Plattform“ als der Gegenstand der obigen Untersuchung in eine Begriffshierarchie eingeordnet. Daran anschließend folgt in Anhang B ein Glossar in dem sowohl die zentralen Begriffe als auch die allgemeinsprachlich nicht eindeutig verwendeten Begriffe in alphabetischer Reihenfolge erläutert werden.

KuK-Plattformen:

Wie einleitend beschrieben, werden neue Technologien für die inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation und Kollaboration, sowohl als Software als auch als Kombination aus Hard- und Software, in mittlerweile sehr komplexen Paketen angeboten. Diese Pakete, im Marketing auch als Suiten bezeichnete Technologiesammlungen, bieten ihren Nutzern verschiedenen Kommunikations- und Kollaborationsfunktionen in einer Zusammenstellung. Die einzelnen Funktionen sind für die Anwender nutzungs offen. Sie können von verschiedenen Anwendern für verschiedene Aufgaben verwendet werden. Diese nutzungs offenen Funktionszusammenstellungen präsentieren sich ihren Nutzern als eine Plattformtechnologie im Sinne einer Ermöglichungsstruktur, auf der die Nutzer neue Kommunikations- und Kollaborationsformen entwickeln können. Sie werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung daher als Kommunikations- und Kollaborationsplattformen oder kurz KuK-Plattformen bezeichnet.

Kommunikationstechnologie:

Technologie zur Ermöglichung von Kommunikation und Kollaboration. Bildet den Oberbegriff zu KuK-Plattformen.

Technologie:

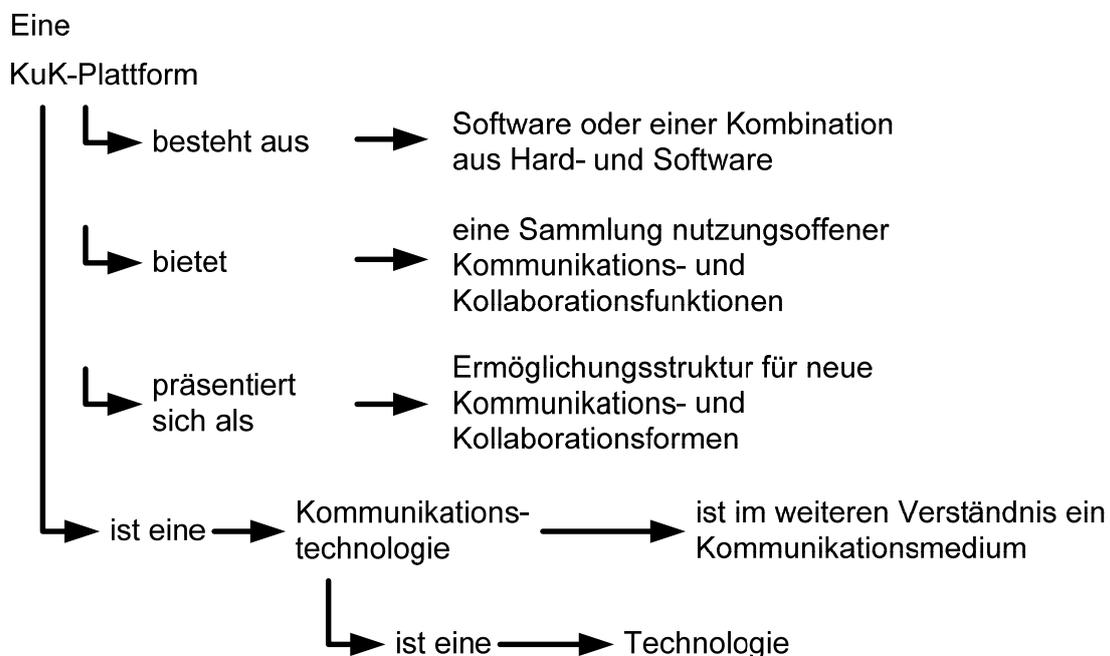
Oberbegriff für Technik, Werkzeug, Gerät, Hard- oder Software. Verwendet in der allgemeinsprachlichen Verwendung als deutsche Entsprechung des englischen Begriffs „technology“. Bildet den Oberbegriff zu Kommunikationstechnologie.

Kommunikationsmedium:

Watson-Manheim und Bélanger wählen den Begriff „communication medium“ zur Beschreibung des Mediums oder des Kommunikationskanals, welches die Kommunikationspartner im physikalischen Sinne miteinander verbindet. Hierunter verstehen sie vornehmlich Kommunikationstechnologien wie ein Telefon oder Email. Bei einer persönlichen Besprechung kann es sich hierbei jedoch auch um die Luft zwischen den Gesprächspartnern handeln. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird der Begriff in der deutschen Übersetzung als Kommunikationsmedien oder kurz Medien in analoger Weise verwendet und bezeichnet damit sowohl die KuK-Plattformen als die eine Kommunikation ermöglichenden Technologien als auch für den konkreten Fall eines persönlichen Gesprächs die Luft als Trägermedium einer Konversation.

Kommunikationsmedium und Kommunikationstechnologie werden je nach Kontext synonym verwendet, wobei das erste die Nutzungsentscheidung hervorhebt und das zweite unterstreicht, dass es um die Verwendung von Technologie geht.

In Abbildung 0.1 werden die oben erläuterten Begriffe grafisch zueinander in Beziehung gesetzt.



(Eigene Darstellung)

Abb. 0.1 Begriffshierarchie zum Begriff „KuK-Plattform“

B Glossar

Im Folgenden werden die zentralen Begriffe der Untersuchung und die allgemeinsprachlich nicht eindeutig verwendeten Begriffe in alphabetischer Reihenfolge erläutert.

Adoption:

Übergang eines Nichtnutzers einer Technologie zum Nutzer einer Technologie.

Affordance:

Handlungsmöglichkeiten eines Anwenders im Umgang mit einer Technologie, wobei dies zwei Aspekte umfasst:

- a) Tatsächlich vorhandenen Handlungsmöglichkeiten eines Anwenders im Umgang mit einer Technologie,
- b) Individuelle Wahrnehmung und anschließende Interpretation der Handlungsmöglichkeiten einer Technologie durch den Anwender.

Aneignung:

Prozess vom ersten Kontakt eines Nutzers mit einer Technologie bis hin zu einer routinierten Nutzung dieser Technologie. Dieser Prozess ist ein Vorgang, bei dem sich ein Nutzer eine ihm bis dahin fremde Technologie zu eigen macht, in dem Sinne, dass er sich mit dieser Technologie vertraut macht und Routinen im Umgang mit ihr entwickelt.

Best Practice:

Wissen über die beste, optimale oder vorbildlichste Methode oder Vorgehensweise in einem Unternehmen. Es wird in diesem Zusammenhang universell für unterschiedliche Themengebiete verwendet, sowohl für Produktionsverfahren, wie auch für jede Form von in Unternehmen verwendeten Vorgehensweisen. Es wird hier nicht die deutsche Übersetzung Erfolgsmethode verwendet, da sich diese allgemeinsprachlich nicht etabliert hat.

Business Social Media Suite:

KuK-Plattformen, die Funktionen von Social Network Sites (siehe Social Network Sites) bieten und speziell zur Unterstützung der Kommunikation und Kollaboration im Unternehmenskontext entwickelt und vermarktet werden.

ERP-System:

Abkürzung für Enterprise-Ressource-Planning-System. Bezeichnet ein Programmpaket zur Unterstützung der Ressourcenplanung eines Unternehmens.

Funktion:

vom Entwickler einer Technologie intendierte Nutzungsmöglichkeit.

Informationsinfrastruktur:

„Ermöglichungsstruktur für die Erzeugung, Verbreitung und Verwendung von Informationen“ (Riehm, 1997, S. 1035). → siehe Kapitel 2.1.2.

Infrastruktur:

Unterstützungsstruktur, die aus materiellen, personellen und institutionellen Elementen besteht. → siehe Kapitel 2.1.

Installed Base:

Historische Dimension immer schon vorhandener KuK-Plattformen für die Unternehmenskommunikation und -kollaboration und darauf bezogener Praktiken im Umgang mit diesen.

Kommunikationsinfrastruktur:

Ermöglichungsstruktur für einen bidirektionalen Informationsaustausch. Im technischen Sinne bezeichnet der Begriff das Technologiesystem, welches der mediatisierten Kommunikation zugrunde liegt und dafür Sorge trägt, dass eine Kommunikation stattfinden kann. → siehe Kapitel 2.1.2.

Kommunikationsmedium

→ siehe Anhang A.

Kommunikationstechnologie:

→ siehe Anhang A.

KuK-Plattform:

→ siehe Anhang A.

Medium:

Kurzform von Kommunikationsmedium

Medienrepertoire:

Nutzerindividuelle Auswahl an Kommunikationsmedien aus dem Angebot an zur Verfügung stehender Kommunikationsinfrastruktur und die im Umgang mit diesen Technologien entwickelten Praktiken, um diese kompetent in unterschiedlichen Kommunikationsszenarien einsetzen zu können. → siehe Kapitel 2.2.2.

Nutzungsnormen:

Bezeichnung für Kontextvariablen im Framework zur Untersuchung von Kommunikationsmedienrepertoires von Watson-Manheim und Bélanger (2007). → siehe Kapitel 2.2.2.

Nutzungsoffen:

Die von einer KuK-Plattform angebotenen Funktionen können von verschiedenen Nutzern für verschiedene Aufgaben verwendet werden und sind nicht speziell für die Bearbeitung bestimmter Aufgaben entwickelt worden. Dies bedeutet, dass manche Nutzungsformen von den Entwicklern weder vorgesehen noch intendiert sind.

Plattform:

Eine Technologie, die ihrem Nutzer eine nutzungsoffene Basis als Ermöglichungsstruktur für die Bearbeitung seiner Aufgaben bietet.

Portfolio:

Sammlung von Objekten des gleichen Typs. Bezeichnet oben das Geschäftssportfolio eines Unternehmens als die Sammlung der von dem Unternehmen vertriebenen Produkte.

Zusätzlich wird in Kapitel 2.2.1 der Begriff Kommunikationsportfolio als deutsche Übersetzung des von Bélanger und Watson-Manheim (2006) verwendeten Begriffs „communication portfolio“ benutzt. Bélanger und Watson-Manheim verstehen hierunter die Zusammenstellung von mehreren Kommunikationstechnologien, die in Kombination miteinander verwendet werden.

Praktik:

Individuelle und auch kollektive Routinen oder Gewohnheiten innerhalb derer häufig Technologien als Teil der Praktik eingebettet sind. → siehe Kapitel 2.2.2.

Programmpaket:

Entweder eine Softwaresammlung mit einem großen Funktionsumfang, die als geschlossenes Paket angeboten wird, wie beispielsweise Microsoft Office, das eine Sammlung von Bürosoftware für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und weiteres als Paket anbietet, oder eine Software mit einem breiten Funktionsumfang, wie beispielsweise Microsoft Skype, das sowohl Funktionen für schriftliche, mündliche und visuelle Kommunikation bietet.

Repertoire:

Kurzform von Medienrepertoire.

Rollout:

Phase eines Einführungsprozesses. In dieser Phase wird die neue Technologie für die Mitarbeiter eines Unternehmens entweder bereichsweise oder flächendeckend bereitgestellt.

Showcase:

Exemplarisches Vorzeigebispiel für eine Verkaufspräsentation. Die deutsche Entsprechung ist Anwendungsbeispiel oder eben Vorzeigebispiel. Wird oben verwendet, da dieser Begriff in den Interviews von der Geschäftsführung und den Mitarbeitern von PHOENIX gewählt wurde.

Social Network Sites

„Anwendungssysteme, die ihren Nutzern Funktionalitäten zum Identitätsmanagement (d.h. zur Darstellung der eigenen Person i.d.R. in Form eines Profils) zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Vernetzung mit anderen Nutzern (und so die Verwaltung eigener Kontakte) ermöglichen. Neben den beiden genannten lassen sich vier weitere Funktionengruppen von SNS identifizieren: Zur Expertensuche, zur Unterstützung von Kontext- und von Netzwerkbewusstsein, sowie zur Unterstützung eines gemeinsamen Austauschs“ (Richter und Koch, 2009, S. 2).

Software-Suite:

siehe Programmpaket.

Strukturierende Bedingungen

Bezeichnung für Kontextvariablen im Framework zur Untersuchung von Kommunikationsmedienrepertoires von Watson-Manheim und Bélanger (2007). → siehe Kapitel 2.2.2.

Technologie:

→ siehe auch Anhang A.

technologieaffin:

Bezeichnung für die Eigenschaft eines Menschen, den Umgang mit Technologie als angenehm zu empfinden und den Umgang mit für sie neuen Technologien leicht erlernen zu können.

Technologieeinführung:

Prozess der Einführung einer neuen Technologie für die Nutzung im Unternehmen. Dieser Prozess umfasst mehrere Phasen und beinhaltet unter anderem die Planung der Einführung, die Anpassung der Technologie an die Unternehmensanforderungen und den Rollout der Technologie an die Mitarbeiter.

Technology-In-Use:

Interpretation von Technologie im Unternehmenseinsatz von Orlikowski et al. (Orlikowski und Baroudi, 1991; Orlikowski, 2000, 2007). Orlikowski et al. argumentieren, dass erst die Anwendung einer Technologie definiert, was diese Technologie im Kontext ihrer Anwendung ist. Technologie könne entsprechend nur im Rahmen ihrer Nutzung analysiert und verstanden werden.

Werkzeug:

Technologisches Hilfsmittel zur Bearbeitung einer Aufgabe.

Zeug

Heideggers Bezeichnung für die Sammlung an Gegenständen, die ein Individuum routiniert zur Bewältigung seiner beruflichen oder privaten Aufgaben verwendet. → siehe Kapitel 2.3.2.

C Interviewleitfaden

Zur Verdeutlichung der Datenerhebung finden sich nachfolgend exemplarisch die Leitfragen für die im Rahmen der MUFIN-Fallstudie geführten Interviews.

| |
|---|
| <p>Arbeitsalltag (Teamkontext)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeiten innerhalb des Team <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsbedarf auf Teamebene? • Kooperation auf Teamebene? • Teamkommunikation? Inhalte? • Teamabsprachen • Rolle des Teamleiters |
| <p>IBM Sametime (individuelle Nutzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • seit wann? Gründe für die Nutzung? • Welche Funktionen werden genutzt? Wie häufig? • Welche Einstellungsänderungen wurden vorgenommen? • Statusinformationen <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Buddy List? Änderungen? • Wird die Privacy List genutzt? • Wie werden eigene Statusinformationen gesetzt? <ul style="list-style-type: none"> • automatisch / manuell / Freitexts • Wie werden Statusinformationen genutzt? • Wunsch nach differenzierter Statussignalisierung? • Austausch von Textnachrichten <ul style="list-style-type: none"> • Mit wem? Wann? Inhalte? (Outeraction?) |
| <p>IBM Sametime (Teamnutzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Teamabsprachen zur Nutzung von Sametime? • Welche Teaminhalte werden über Sametime kommuniziert? <ul style="list-style-type: none"> • Präsenz / Arbeitsinhalte etc. • Welche Bedeutung hat Sametime für Heimarbeitsplatz? |
| <p>Bewertung von Sametime</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu viel an Präsenz oder Kommunikation? • Änderung der Kommunikation (z.B. Inhalte, Medienwahl) durch Sametime? • Bedenken bei der Nutzung von Sametime |
| <p>Einführungsprozess von IBM Sametime</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Freiwilligkeit • Rolle von Management und Teamleitern • Bedeutung des Teamkontextes für die Nutzung • Erwartungen an die zukünftige Nutzung <ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit • Nutzungsszenarien |

D Transkriptcodierung

Nachfolgend finden sich exemplarisch die bei der Auswertung der MUFIN-Interviews entstandenen Codes. Diese Codes wurden auf der Basis des Interviewleitfadens entwickelt und wurden dann auf Basis der Interviews ergänzt und erweitert.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Bereich | |
| Aufgaben | |
| Regelungen | |
| Team | |
| Teamgröße | |
| Heimarbeitsplatz-Quote im Team | |
| Position | |
| Unternehmenszugehörigkeit | |
| Heimarbeitsplatz | |
| Private Nutzung von IM | |
| Unternehmenskultur | Service-/Kundenorientierung |
| | Leitbild Familie |
| | Vertrauenskultur |
| | Arbeitsklima |
| | Mitarbeiterorientierung |
| Beziehung zwischen Außen-/Innendienst | Leistungsorientierung |
| | Servicebereitschaft |
| Abstimmung im Team | Beziehung |
| | Telefonring |
| | Abwesenheiten |
| | Koordinieren von Erreichbarkeit |
| | Teammeeting |
| Kommunikation im Team | Abhängigkeiten zwischen Teammitgliedern |
| | Kommunikationsinhalte |
| Kommunikation allgemein | Kommunikationsmedien |
| | Kommunikationspartner |
| | Agenturen |
| | Kunden |
| | Nachbarteam |
| | Teamkollegen |
| Wissensdokumentation | Kommunikationsmedien |
| | Container |
| Nutzung von Sametime | Anwesenheitskalender |
| | Genutzte Funktionen |
| | Anmeldung |

| | |
|------------------------|-------------------------------|
| Grund für Nutzung | Nutzungsgründe |
| | Entscheidung |
| | Heimarbeitsplatz |
| | Überwachung |
| Teamnutzung | Abreden zur Anmeldung |
| | Gründe |
| | Aktuelle Nutzung |
| | Anfängliche Nutzung |
| | Abreden zur Nutzung |
| | Gruppendruck |
| | Teamkommunikation |
| | Beobachtung |
| | Sametime polarisiert |
| | Anekdote |
| Einstellungsänderungen | Versenden von Nachrichten |
| | Mitteilungen |
| | Away-Status bei Inaktivität |
| | Gruppenmitteilungen |
| | Speichern von Nachrichten |
| | Automatische Anmeldung |
| Kommunikation | Anmerkung/Hinweis |
| | Mitteilungen |
| | Gruppenchat |
| | Einzelchats |
| | Gesprächsdauer |
| | Innerhalb Team |
| | Medienwechsel |
| | Sonstiges |
| | Kommunikationshäufigkeit |
| | Kommunikationsumfang |
| | Kommunikationsinhalte |
| | Antwortverhalten |
| | Einzel- vs. Gruppenchat |
| Statusinformationen | Buddy List Gruppen |
| | Setzen Status |
| | Nutzung Statusinformationen |
| | Statusdifferenzierung |
| | Bedeutung Statusinformationen |
| | Privacy List |
| | Verwendete Status |
| | Fotos |
| | Signalisierung eigener Status |
| | Mittagsrunde |
| | Freiwilligkeit |

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Veränderungen durch Sametime | Sametime vs. IMS |
| | Sametime vs. E-Mail |
| | Kommunikation |
| | Präsenz |
| | Gruppenawareness |
| | Tools für die Kommunikation |
| Zuviel an Präsenz oder Kommunikation | Mitteilungen an Gruppe |
| | Chatanfragen |
| | Störungen |
| | Gruppenmitteilungen |
| | Zuviel an Kommunikation |
| | Zuviel an Präsenz |
| Bedenken | Überwachung |
| | Kontrolle über eigene Daten |
| | Interpretation Statusanzeige |
| Bewertung von Sametime | |
| Einführungsprozess | Schulung |
| | Flyer |
| | Freiwilligkeit |
| | Einführungsgründe |
| | Wahrnehmung Einführungsprozess |
| | Bewertung Einführungsprozess |
| Anbindung von Kunden oder Agenturen | Agenturen |
| | Kunden |
| Wunsch | |

