

Freie Universität Berlin



Institut für Publizistik - und Kommunikationswissenschaft

Dissertation

Das Intranet als Kommunikationsstruktur im organisationalen Informations- und Wissensmanagement

Am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG

Dissertation zur Erlangung des Grades Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)
vorgelegt von Astrid Nelke-Mayenknecht M.A.

am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften
Dekanin: Prof. Dr. Barbara Riedmüller

Gutachterinnen: 1. Prof. Dr. Juliana Raupp
2. Prof. Dr. Karin Lohr

eingereicht am: 8. April 2008

Datum der Disputation: 25. Juni 2008

**Wissen ist Erfahrung,
Alles andere ist Information**

Albert Einstein
Deutscher Physiker, 1879-1955

**Früher lernten wir, und dann hörten wir damit auf. In Zukunft
lernen wir, ent-lernen und wieder-lernen wir unaufhörlich**

Alvin Toffler
Amerikanischer Schriftsteller und Futurologe, geb. 1928

Danksagung

Zwischen der Entscheidung zur Promotion und der Verteidigung der fertigen Doktorarbeit liegt ein langer Weg vor der Promovendin. Zahlreiche Personen haben mich auf diesem Weg begleitet, ohne sie wäre die Arbeit so nie erschienen. Ihnen gebührt mein herzlicher Dank.

An erster Stelle Prof. Dr. Juliana Raupp, die mich mit meiner im stillen Kämmerlein schon weit fortgeschrittenen Arbeit als Externe angenommen und mit viel Engagement in die richtige Richtung geführt hat. Auch Prof. Dr. Karin Lohr danke ich herzlich. Durch sie bin ich mit dem Thema Informations- und Wissensgesellschaft in Berührung gekommen, gerade der organisationstheoretische Teil dieser Arbeit hat durch viele Diskussionen mit ihr merklich gewonnen. Prof. Dr. Bernd Wegener unterstützte mich beim Erstellen des Fragebogens und bei der Auswertung der Ergebnisse. Außerdem hat er mich mehr als einmal motiviert, weiterzumachen.

Für die Möglichkeit, eine Studie im Intranet der Deutschen Lufthansa AG durchzuführen und für ihre Unterstützung vor und nach der Feldphase bedanke ich mich bei Kathrin Kinzer. Sie hat mir wertvolle Insiderinformationen zum eBase und zur Unternehmenskultur der Deutschen Lufthansa gegeben.

Weiterhin geht mein Dank an Gregor Fabian, der die erhobenen Daten statistisch ausgewertet hat und mir darüber hinaus mit Rat und Tat zur Seite stand. Geduldig hat er mir immer wieder statistische Begriffe erklärt und Möglichkeiten für die Analyse aufgezeigt. Bernhard Stokar von Neuforn danke ich für das Lektorat und dafür, dass er eine Menge Fehler gefunden hat, obwohl ich die Arbeit mindestens zwanzigmal gelesen habe.

Auch meinen Freundinnen und Freunden gebührt mein Dank: Nach den letzten fünf Jahren wollen einige wahrscheinlich nichts mehr von Informationen, Wissen und besonders von dem so wichtigen Genderaspekt hören, dennoch haben sie mich immer auf meinem Weg zwischen beruflicher Tätigkeit, Familie und Promotion bestärkt.

Ganz besonders aber danke ich Marie-Christin, Jan-Philipp und Tim Alexander, die mir jeden Tag wieder die Kraft gaben und geben, all das zu tun, was ich tun will – und natürlich meinen Eltern, ohne die sowieso gar nichts geht.

Gliederung	I.
Abbildungsverzeichnis	II.
Abkürzungsverzeichnis	III.
0. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10
1. Die Informations- und Wissensgesellschaft	17
1.1. Wissen	20
1.1.1. Der Begriff „Wissen“ in der Theorie	20
1.1.2. Unterschiedliche Arten von Wissen in Organisationen	27
1.1.2.1. Ausprägungen von Wissen	27
1.1.2.2. Lokalisierung des Wissens	30
1.1.2.2.1. Internes und externes Wissen	30
1.1.2.2.2. Individuelles und kollektives Wissen	30
1.1.2.3. Inhaltsbezug und mögliche Anwendung des Wissens	32
1.2. Theorien zur Beschreibung der Informations- und Wissensgesellschaft	33
1.3. Fazit	46
2. Organisationen in der Wissensgesellschaft	48
2.1. Die Organisation im Wandel	48
2.2. Drei Ebenen der neueren Organisationsanalyse	55
2.3. Struktur und Handeln in Organisationen	58
2.4. Die lernende Organisation	64
2.4.1. Theoretische Überlegungen zur lernenden Organisation	64
2.4.2. Informations- und Wissensmanagement in der lernenden Organisation	71
2.4.2.1. Der Begriff „Informations- und Wissensmanagement“	71
2.4.2.2. Die Ordnungen des Wissens	74
2.4.2.3. Die Bedeutung des Wissens für die Organisation	75
2.4.2.4. Vier Grundmuster der Wissenserzeugung in der Organisation	76
2.4.2.5. Die Spirale des Wissens	78
2.4.2.6. Austausch und Bewahrung von organisationalen Informationen und organisationalem Wissen	79
2.4.2.7. Aufgaben von organisationalem Informations- und Wissensmanagement	83
2.4.2.8. Probleme von organisationalem Informations- und Wissensmanagement	86
2.5. Fazit	89

Gliederung

I.

3.	Das Intranet als Kommunikationsstruktur im organisationalen Informations- und Wissensmanagement	91
3.1.	Das Intranet als Arbeitsinstrument in Zeiten der Globalisierung	91
3.2.	Internet – Intranet – Extranet	93
3.3.	Eigenschaften des Mediums Intranet	95
3.4.	Aufgaben des Intranets in der lernenden Organisation	99
3.5.	Auswirkungen eines Intranets in der Organisation	103
4.	Kommunikation in der lernenden Organisation aus Sicht der Akteure	108
4.1.	Theorien der computervermittelten Kommunikation (CvK)	109
4.2.	Exkurs: Geschlechterrollen in der Organisation	121
4.3.	Formelle und informelle Netzwerkstrukturen in der Informations- und Wissensgesellschaft	126
4.4.	Bedeutung von Kommunikation im Zusammenhang mit Informations- und Wissensmanagement	133
4.5.	Fazit	136
5.	Analytisch-konzeptionelles Modell und Methode für die vorliegende Untersuchung	
5.1.	Analytisch-konzeptionelles Modell und forschungsleitende Fragestellungen	138
5.1.1.	Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen	138
5.1.2.	Forschungsleitende Fragestellungen	145
5.2.	Methode für die vorliegende Untersuchung	152
5.2.1.	Die Mitarbeiterbefragung	152
5.2.2.	Die Online-Befragung	154
5.2.3.	Die Stichprobe	154
5.2.4.	Die Stichprobenauswahl bei Online-Umfragen	155
5.2.5.	Die Stichprobenauswahl für die Befragung zu den ‚Wissenseiten‘ im Lufthansakonzern	156
5.2.6.	Die Fragebogenkonstruktion	158
5.2.7.	Die Übersetzung	166
5.2.8.	Der Pretest	167
5.2.9.	Der zeitliche Ablauf der Befragung	167
5.2.10.	Die Datenanalysestrategie	168
6.	Theoriegeleitete Auswertung der Befragung zu den ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Intranet	169
6.1.	Das Intranet im Lufthansakonzern	169
6.1.1.	Der Lufthansakonzern	169
6.1.2.	eBase - Das Intranet der Deutschen Lufthansa AG	171
6.2.	Teilnehmerinnen- und Teilnehmerprofile der Befragung	176
6.3.	Auswertung des Nutzungsverhaltens zu den ‚Wissenseiten‘ im eBase	181
6.4.	Umgang mit Wissen im beruflichen und privaten Alltag	190
7.	Fazit und Ausblick	200
7.1.	Fazit Fallstudie	200
7.2.	Theoretisches Fazit und Ausblick	204
	Literaturverzeichnis	IV.
	Anhang	V.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	„Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. In Anlehnung an : Jakob Rehäuser und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S. 6.	21
Abbildung 2:	„Die Wissenstreppe‘ aus: North. Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 1990. S. 8.	23
Abbildung 3:	„Drei Ebenen des Wissensmanagements‘ aus: Heinz Mandl und Gabi Reinmann-Rothmeier. Wissensmanagement. 2000. S. 8	73
Abbildung 4:	„Die Spirale des Wissens‘ aus: Jakob Rehäuser und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S.36.	78
Abbildung 5:	„Drei Ebenen des Wissensmanagements‘ aus: Jakob Rehäuser Und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S. 18.	84
Abbildung 6:	„Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen. Eigene Darstellung.	138
Abbildung 7:	„Personalstand im Lufthansa Konzern 2004 nach Geschäftsfeldern‘. Geschäftsbericht. 2004.	170
Abbildung 8:	„Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Geschlecht‘. Eigene Darstellung.	176
Abbildung 9:	„Altersverteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer‘. Eigene Darstellung.	176
Abbildung 10:	„Beruflicher Abschluss der Teilnehmerinnen und Teilnehmer‘. Eigene Darstellung.	178

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 11: ‚Position im Unternehmen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer‘. Eigene Darstellung.	179
Abbildung 12: ‚Nationale Zusammensetzung der Netto-Stichprobe (deutscher Fragebogen)‘. Eigene Darstellung.	179
Abbildung 13: ‚Berufsausbildung nach Geschlecht‘. Eigene Darstellung.	180
Abbildung 14: ‚Berufsposition nach Geschlecht‘. Eigene Darstellung.	180
Abbildung 15: ‚Nutzung „Wissenseiten“ nach Alter‘. Eigene Darstellung.	181
Abbildung 16: ‚Nutzung „Wissenseiten“ nach Geschlecht“. Eigene Darstellung.	182
Abbildung 17: ‚Nutzung „Wissenseiten“ nach Berufsausbildung‘. Eigene Darstellung.	183
Abbildung 18: ‚Nutzung „Wissenseiten“ nach Position‘. Eigene Darstellung.	183
Abbildung 19: ‚Wissenseiten auf eBase – Nachfrage und Angebot‘. Eigene Darstellung.	185
Abbildung 20: ‚Bewertung der Inhalte in eBase‘. Eigene Darstellung.	187
Abbildung 21: ‚Verteilung der Befragten zu ihrer Ansicht, ihr Wissen auf den ‚Wissenseiten‘ zu publizieren. Eigene Darstellung.	188
Abbildung 22: ‚Veröffentlichungen in eBase‘. Eigene Darstellung.	188
Abbildung 23: ‚Auswertung Stellung Wissen im beruflichen Alltag‘. Eigene Darstellung.	190
Abbildung 24: ‚Auswertung Stellung Wissen im beruflichen Alltag nach Geschlecht‘. Eigene Darstellung.	192
Abbildung 25: ‚Auswertung Stellung Wissen nach Alter, Wissen wichtiger geworden. Eigene Darstellung.	193
Abbildung 26: ‚Auswertung Stellung Wissen nach Alter, Wissen muss selbst gesucht werden‘. Eigene Darstellung.	194

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 27: ‚Auswertung Stellung Wissen nach Position, Wissen wichtiger geworden. Eigene Darstellung	195
Abbildung 28: ‚Auswertung private Nutzungsformen des Computers‘. Eigene Darstellung.	196
Abbildung 29: ‚Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen‘	197
Abbildung 30: ‚Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen nach Geschlecht 1‘	198
Abbildung 31: ‚Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen nach Geschlecht 2‘	198

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktien-Gesellschaft
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
Email	electronic mail
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
IuK...	Informations-und Kommunikations...
Mio.	Millionen
S.	Seite
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

0. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Forschungsziel

„Erst mit den weltweiten Computernetzen ist die Ortlosigkeit des globalen Kapitalismus, sind weltweit eng verkoppelte Kooperationsprozesse und damit die räumliche Flexibilität moderner Produktionsprozesse möglich geworden.“ (Winker 1999:9)

In der Literatur herrscht ein breiter Konsens darüber, dass die fortschreitende Globalisierung und der Übergang zu einer Wissensgesellschaft auch informations- und kommunikationstechnologisch bedingt sind. Eine Wissensgesellschaft wird im Allgemeinen dadurch gekennzeichnet, dass wissensbasierte Operationen in den Prozessen der materiellen und symbolischen Reproduktion der Gesellschaft gegenüber den anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig sind. Hierbei durchdringen nach Willke (1998:356) qualitativ neue Formen der Wissensbasierung und Symbolisierung alle wesentlichen Bereiche der Gesellschaft. Diese Entwicklung ist heute z.B. an der wachsenden Bedeutung der Computer und des Internets für die täglichen Abläufe am Arbeitsplatz und im Privatleben zu erkennen.

Durch die wachsende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) in den letzten Jahrzehnten wurde eine Gesellschaftsform unterstützt, die in der Literatur immer häufiger als Wissensgesellschaft bezeichnet wird. Die neuen Technologien sind für die Globalisierung des Wertschöpfungsprozesses unabdingbar. Dies kann auch bedeutende Auswirkungen auf die Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft haben. Sie können zu lernenden Organisationen werden. Change Management und E - Learning drücken diesen permanenten Wandel aus, der für die Konkurrenzfähigkeit der Organisationen im globalen Wettbewerb notwendig ist. Durch diesen Wandel spielen Informationen und Wissen in Organisationen eine immer größere Rolle und werden so zu einem

entscheidenden Parameter im Wettbewerb. Da gerade Wissen zu großen Teilen an Individuen hängt, werden diese für die Organisationen in der Wissensgesellschaft immer wichtiger. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Begriffe Information und Wissen in der Literatur häufig nur undeutlich voneinander getrennt oder sogar synonym verwendet werden. Diese Arbeit möchte einen Beitrag leisten, die Begrifflichkeiten deutlich von einander abzugrenzen und ausschließlich in ihren unterschiedlichen Bedeutungen zu verwenden. Um das Themenfeld der organisationalen Information und des organisationalen Wissens in Zukunft klar umreißen zu können, ist die genaue Verwendung der einzelnen Begriffe unbedingt notwendig.

Der Kommunikation kommt in diesem Prozess eine entscheidende Rolle zu. Mit der exponentiellen Steigerung der Möglichkeiten zu kommunizieren steigt auch der Bedarf an Kommunikationsmanagement für den Dialog mit internen und externen Zielgruppen der Organisationen. Individuen müssen lernen, mit dem immer größer werdenden Strom an Daten umzugehen und ihn ohne großen Zeitverlust zu filtern, um so die für ihre Aufgaben relevanten Informationen zu bekommen.

Unter diesen Bedingungen hat sich auch die Qualität der Arbeit in den Organisationen geändert. Das Neue an der sogenannten Wissensarbeit ist, dass in den Organisationen Menschen in Gruppen organisiert kollektiv neues Wissen generieren sollen. Hierzu ist der Wissensaustausch innerhalb der Organisation essentiell. Auch aus diesem Grund wird der Stellenwert der Kommunikation in und zwischen den Organisationen immer größer. Die Gesamtzahl der Kommunikationsereignisse hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht. Täglich stürzen wahre Datenfluten durch die fünf Kommunikationskanäle – E-mail, Fax, Post, Telefon und face-to-face-Kommunikation – auf die Individuen ein und überfordern schon alleine durch den zeitlichen Aufwand die Kommunikationsfähigkeit vieler Akteure. Hierbei erscheint es interessant, ob und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großer Organisationen ihr Wissen trotz dieser zeitlichen Belastungen immer auf dem aktuellsten Stand halten können. An dieser Stelle kommen intranetbasierte Informations- und Wissenspools ins Spiel.

Diese Arbeit analysiert, inwieweit das Intranet als Trägermedium des Informations- und Wissenspools besonders global agierenden Organisationen Chancen bietet, eine auf der ganzen Welt zugängliche Informations- und Wissensbasis zu schaffen. Durch diese können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Internetanschluss die Möglichkeit erhalten, permanent an für sie wichtige Informationen und über Blogs bzw. so genannte ‚Gelbe Seiten‘ durch kontaktierbare Experten auch an relevantes Wissen zu gelangen. Das Untersuchungsinteresse dieser Arbeit fokussiert auf die Nutzung des Intranets und die Frage, wie und weshalb das Intranet sein Potential als organisationaler Informations- und Wissenspool und als Kommunikationsmedium für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten kann. Weiterhin wird der Frage nachgegangen, ob es bei der Nutzung eines Informations- und Wissenspools im Intranet Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Altersstufen, zwischen den Hierarchiepositionen, die die Nutzer im Unternehmen einnehmen, und zwischen ihren Bildungsabschlüssen gibt. Mit dieser Untersuchung soll die Effizienz des Intranets als Informations- und Wissenspool in Organisationen eingeschätzt werden. Die Ergebnisse dieser Analyse können in zukünftige Modifikationen oder Neueinrichtungen von Intranets einfließen und dazu beitragen, diese besser an die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer anzupassen.

In der heutigen Arbeitswelt hat sich die Situation von Frauen und Männern in vielen Bereichen angenähert. Frauen haben hinsichtlich der schulischen und universitären Qualifikationen stark aufgeholt und in manchen Bereichen die männlichen Kollegen sogar überholt. Trotzdem zeigen Untersuchungen der Frauen- und Geschlechterforschung, dass die Strukturen und Positionen der Berufsrollen in der modernen Gesellschaft „vergeschlechtert“ sind. Interessant für diese Arbeit ist somit auch die Frage, ob es bei der Nutzung der Informations- und Wissenspools in den Organisationen Unterschiede bei den Geschlechtern gibt.

Anhand des Fallbeispiels Deutsche Lufthansa AG wird untersucht, ob das Intranet als Kommunikationsmedium und als Verortung des organisationalen Informations- und Wissenspools von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Praxis genutzt wird.

In Kapitel 5.1.1 werden in dem Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen die für diese Arbeit relevanten Ebenen Informations- und Wissensgesellschaft, lernende Organisation und Intranet entsprechend verbunden. Das Modell geht davon aus, dass alle Ebenen von dem kommunikativen Handeln der Akteure vernetzt werden. Kommunikation dient in dem Modell als Vehikel für die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft, also den veränderten Umgang mit den Ressourcen Informationen und Wissen, an die lernenden Organisationen. Diese wiederum haben in dem Modell eine Scharnierfunktion und leiten die Anforderungen an die Mikrostruktur Intranet weiter, wo diese Anforderungen durch die Ausbildung einer Informations- und Wissensbasis erfüllt werden. Um dieses Modell an einem praktischen Fall zu testen, wurde eine weltweite Umfrage im Intranet der Deutschen Lufthansa durchgeführt und ausgewertet. Die Fallstudie dient dazu, den praktischen Aspekt des Themas darzustellen, kann aber nur einen Teil der in der Theorie verorteten Aspekte abbilden.

Methodische Vorgehensweise

Um die aufgeworfenen Fragen zu untersuchen, wurde ein Fragebogen entwickelt und auf die Startseite des lufthansaeigenen Intranets eBase gestellt, da eine Online-Befragung die beste Möglichkeit ist, um die Intranetnutzerinnen und –nutzer zu erreichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, den Fragebogen in deutscher oder in englischer Sprache auszufüllen.¹ Durch diese Selbstselektion der Stichprobe werden die Ergebnisse keinen repräsentativen Charakter haben und in dieser Arbeit nur als Fallbeispiel verwendet. Die Fragebögen dieser

¹ Diese befinden sich im Anhang.

selbstselektierten Stichprobe wurden theoriegeleitet ausgewertet und die gestellten Forschungsfragen beantwortet. Abschließend wurden Vorschläge für die weitere Verbesserung der so genannten ‚Wissenseiten‘ im eBase für die Deutsche Lufthansa AG erarbeitet und von dem Unternehmen in vielen Fällen umgesetzt.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen der Struktur Informations- und Wissensgesellschaft erarbeitet, diskutiert und wichtige Begriffe definiert. Das zweite Kapitel enthält die Beschreibung der lernenden Organisation, die Vorstellung der für diese Arbeit relevanten Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens und eine Auseinandersetzung mit dem organisationalen Informations- und Wissensmanagement.

In Kapitel 3 wird das Intranet als Kommunikationsstruktur im organisationalen Informations- und Wissensmanagement vorgestellt und seine Möglichkeiten und Auswirkungen auf eine lernende Organisation diskutiert.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Kommunikation in der lernenden Organisation aus Sicht der Akteure. Neben den für die Arbeit bedeutenden Theorien der computervermittelten Kommunikation wird auf das Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern eingegangen und formelle und informelle kommunikative Netzwerkstrukturen erläutert.

Kapitel 5 beinhaltet das für diese Arbeit entwickelte Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen. Anschließend werden die forschungsleitenden Fragestellungen hergeleitet und die vorliegende Untersuchung vorgestellt.

In Kapitel 6 werden Lufthansa-Konzern und das Lufthansa-Intranet eBase vorgestellt. Danach wird die Befragung bei der Deutschen Lufthansa AG theoriegeleitet ausgewertet.

Das letzte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen und gibt praktische Hinweise ihrer Nutzung im Lufthansa-Konzern. Außerdem zeigt

ein Ausblick, in welche Richtung die weitere Forschung gehen sollte, um dieses Thema sinnvoll weiter zu erschließen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu zeigen, ob das Intranet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Standort der organisationalen Informations- und Wissensbasis akzeptiert und für ihre praktische Tätigkeit regelmäßig genutzt wird. Wie in Kapitel 3 gezeigt wird, lässt sich aus der Theorie schließen, dass ein Intranet aufgrund seiner weltweiten Erreichbarkeit und seiner Speicherkapazität als Plattform für die Informations- und Wissensbasis eines global agierenden Unternehmens als geeignet angesehen werden kann. Nur wenn dieses organisationale Angebot in der Praxis von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zufrieden stellend genutzt wird, macht es für eine Organisation Sinn, die kostenintensive Bereitstellung und Pflege solch eines Angebots zu unterhalten. Im Fallbeispiel der Deutschen Lufthansa AG lässt diese Arbeit erstmalig Nutzerinnen und Nutzer zu Wort kommen und analysiert anhand eines Ausschnitts des Online-Angebots der Lufthansa, welchen Beitrag das Intranet im organisationalen Informations- und Wissensmanagement und für die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines globalen Unternehmens leisten kann und wie die Nutzung der Beschäftigten nach Giddens in die Weiterentwicklung dieses Teils des Lufthansa-Intranets einfließt.

Angelehnt an die Theorie der rationalen Medienwahl und den Uses-and-Gratifications-Ansatz (siehe Kapitel 4.1.) wird davon ausgegangen, dass die Nutzerinnen und Nutzer eines Informations- und Wissensangebotes im organisationalen Intranet dieses in einer konkreten Arbeitssituation aus dem Grund nutzen, da ihnen dieses Medium für ihre Bedürfnisse am geeignetsten erscheint. Somit ist der Erfolg eines solchen Angebots immer davon abhängig, ob das Informationsangebot den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht wird, da hiervon seine Nutzung abhängt. Dieser enge Zusammenhang zwischen Angebot (Struktur) und Nutzung (Handeln) wird in dieser Arbeit analysiert und damit Giddens'

Theorie der Strukturierung auf die Online-Struktur Intranet und das Handeln, also das Verwenden des Angebots, seiner Nutzerinnen und Nutzer herunter gebrochen.

Im Nachhinein hat die für diese Arbeit unternommene Studie weite Kreise im Lufthansa-Konzern gezogen. Die Ergebnisse wurden in der Praxis dafür genutzt, das Intranetangebot zu verbessern. Besonders die hohe Nachfrage nach einer schnellen und effektiven Suchmaschine wurde in Angriff genommen, da dies einer der Hauptzwecke des Intranets ist. Bis heute wurde diese Funktion permanent verbessert. Weiterhin wurde die für diese Arbeit entwickelte Umfrage in mehreren Fällen an die Fragestellungen anderer Abteilungen adaptiert und dort mit Erfolg durchgeführt. Wünsche und Anmerkungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fließen immer wieder in das Angebot des Lufthansa-Intranets mit ein und bestimmen Änderungen und Anpassungen. Damit hat diese Arbeit ihren Beitrag dazu geleistet, dass das Intranet im Lufthansa-Konzern immer wieder neu an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst wird.

1. Die Informations- und Wissensgesellschaft

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) vollzieht sich immer schneller. Zwischen der Entwicklung der Sprache und der Erfindung der Schrift lagen Zehntausende von Jahren, wieder Tausende bis zu Gutenbergs Erfindung der Buchdrucklettern. Die weltweite elektronische Massenkommunikation entwickelte sich dazu im Gegensatz rasant schnell (Boeckmann 1999). Um 50 Millionen Zuhörer/Nutzerinnen zu erreichen, brauchte das Radio 38 Jahre, das Fernsehen 13 Jahre und das Internet nur noch vier Jahre (Opaschowski 1999).

Auch auf dem Gebiet der Wissensprogression gab es im letzten Jahrhundert große Zuwächse. Im 20. Jahrhundert wurden 80 Prozent aller bisherigen wissenschaftlichen und technologischen Erkenntnisse dieser Welt produziert, mehr als zwei Drittel davon nach dem zweiten Weltkrieg. Die Produktion wissenschaftlichen Wissens verlief bisher fast in einer exponentiellen Wachstumskurve (Kreibich 1986). Der amerikanische Kommunikationswissenschaftler Colin Cherry (1957) bezeichnete Leibniz als den letzten Menschen, der alles wusste.

„Wir wissen als Individuum mehr als Individuen je wussten, wir wissen aber immer weniger von dem, was man insgesamt wissen kann“ (Mensch 1990).

In einer Gesellschaft, in der sich die Menge des verfügbaren Wissens alle fünf Jahre verdoppelt, wird der Umgang mit Informationen und Wissen wichtiger als deren Erlangung. Damit ist der reflektierte und effiziente Umgang mit Informationen und Wissen zur neuen Schlüsselqualifikation für die Individuen in der Informations- und Wissensgesellschaft geworden (Degele 2000:94). Hierzu finden sich in der Literatur verschiedene Beschreibungen und Analysen.

Mit seinem Begriff der ‚Risikogesellschaft‘ beschreibt Ulrich Beck (1986) die gesellschaftlichen Umstrukturierungen und ihre Folgen für die Individuen. Rolf Kreibich (1986) nennt die entstehende Gesellschaft eine ‚Wissenschaftsgesellschaft‘. Auch die Begriffe ‚Kommuni-

kationsgesellschaft', 'Informationsgesellschaft', 'Dienstleistungsgesellschaft' und 'Erlebnisgesellschaft' sind in der Literatur zu finden. All diese Bezeichnungen reflektieren besonders die Wahrnehmung von Wandelprozessen in den Gegenwartsgesellschaften im nordamerikanischen und europäischen Raum. Immer häufiger ist der Begriff 'Wissensgesellschaft' zu finden. Hier stellt sich die Frage, ob unsere Gesellschaft wirklich schon so weit ist. Für viele Autoren werden „Informationen“, „Wissen“ und „Kommunikation“ zu den bedeutendsten Ressourcen für Organisationen. Multimedial und transnational vernetzte Organisationen und die immer zunehmende Wichtigkeit von wissens- und sachbezogenen Dienstleistungen sind nicht zu leugnen. Wissen wird in diesem Kontext zum Produktionsfaktor der Zukunft, der Energie und Rohstoffe, aber auch in zunehmendem Maße Arbeit und Kapital ersetzt. Dies hat im wesentlichen vier Gründe:

- Die wachsende Wissensintensität der Leistungen, die die Organisationen anbieten. Statt eines einfachen Produktes werden heute zunehmend umfangreiche Beratungs- und Dienstleistungen angeboten. Dies funktioniert nur, wenn die Organisation über spezielle Informationen und über spezielles Wissen zu Kundenprozessen und eigenen Produkten verfügt. Nur mit diesem Input lassen sich speziell auf die Kundenprobleme zugeschnittene Lösungen generieren.
- Als zweiter Grund lassen sich sinkende Zykluszeiten, die durch einen intensiveren Wettbewerb und eine daraus resultierende hohe Innovationsrate bei Produkten und Dienstleistungen entstehen, anführen. Auch organisatorische Veränderungen, wie z.B. eBusiness oder Produkte on demand, führen zu dieser Beschleunigung.
- Weiterhin wirkt eine größere geografische Verteilung von wissensintensiven Prozessen im Unternehmen auf die Bedeutung von Wissen stimulierend. Global agierende Organisationen nutzen und generieren Wissen an ganz verschiedenen Standorten.
- Als vierter Grund sind schnellere Veränderungen der Humanressourcen zu nennen. Der lebenslange Arbeitsplatz gehört der Vergangenheit an

und schnellere Fluktuationen von Mitarbeitern bedeutet gleichzeitig eine schnellere Veränderung der Informations- und Wissensbasis der Organisationen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Krcmar 2003:417 f.).

Informationen und Wissen werden also immer wichtiger. Wimmer (2000:273 f.) macht darauf aufmerksam, *„dass sich die Wertschöpfung der Unternehmen in den letzten beiden Jahrzehnten zusehends in Leistungsprozesse verlagert hat, in denen es primär auf die Mobilisierung und Rekombination komplexer Wissensbestände ankommt“*.

Für den Wertschöpfungsprozess bedeutet dies logistisch, dass das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in richtiger Menge und in der erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen muss. Wissen ist der einzige Rohstoff, der durch seinen Gebrauch wertvoller wird. Akquisition, Entwicklung und Nutzung von für das Unternehmen relevantem Wissen wird zukünftig zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor (Rehäuser et al. 1996:9 ff.). Nach Rommert (2005:13) spielen Computer in dieser Entwicklung eine besondere Rolle. Bis in die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts ging es hauptsächlich darum, bereits existierende Arbeitsabläufe, wie z.B. die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Lagerverwaltung und alle Formen der Textverarbeitung mit Hilfe der Computer zu beschleunigen und kostengünstiger zu erledigen. Seit einigen Jahren rücken ganz neue Möglichkeiten, die Computer in Organisationen bereitstellen, in den Blickpunkt der Diskussion. Organisationsinterne Computernetzwerke werden in der Literatur unter dem Stichwort Intranet thematisiert. Ihre Chancen für die interne Kommunikation und den effizienten Umgang mit Informationen und Wissen in Organisationen werden in Kapitel 3 dieser Arbeit vorgestellt. Dem Intranet als Träger der organisationalen Informations- und Wissensbasis der Organisation wird in der Literatur ein großes Potential zugesprochen. Wer über einen mobilen oder stationären Internetanschluss verfügt, kann sich auf der ganzen Welt in sein unternehmensinternes Intranet einwählen und von der dort verorteten Informations- und Wissensbasis partizipieren. Egal, ob am

Schreibtisch in der Firma oder am Strand von Florida, die Nutzerinnen und Nutzer können sofort mit den Inhalten des Intranets arbeiten. Auch aus diesem Grund scheint ein intranetbasierter Informations- und Wissenspool gerade für global agierende Organisationen eine Chance darzustellen. Hier setzt diese Arbeit an.

Im Folgenden werden nach den relevanten Begriffsbestimmungen die Ansätze von Peter F. Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells vorgestellt. Diese drei Autoren haben hierzu die bisher interessantesten Ansätze zur Beschreibung der gesellschaftlichen Veränderungen vorgelegt. Bei anderen Autoren ist entweder die Thematik der Wissensgesellschaft nicht zentral oder sie greifen auf eine der genannten Theorien im Wesentlichen zurück (z.B. Stehr 1994 nach Bell, Willke 1998 nach Drucker). Sie alle sehen Wissen als den prägenden Faktor für eine neue Gesellschaftsform (Steinbicker 2001).

1.1. Wissen

1.1.1. Der Begriff „Wissen“ in der Theorie

Der Begriff „*Wissen*“ wird in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich definiert. So gibt es in Philosophie, Psychologie, Soziologie, Informatik und Betriebswirtschaftslehre mannigfache Definitionen dieses Begriffs. Häufig wird in der Soziologie die konstruktivistische Komponente von Wissensprozessen in den Mittelpunkt gestellt. Hierbei wird unter „*Wissen*“ ein individuelles Konstrukt verstanden, das durch den sozialen Kontext und einen meistens sozialen Bildungsprozess bedingt ist.

Im deutschen Sprachraum wird oft das Begriffsverständnis von Probst et al. (1999:46) verwendet, das wegen seiner ganzheitlichen Sichtweise auf den Charakter des Wissens auch dieser Arbeit weitestgehend zugrunde liegt:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Drucker versteht unter Wissen ein Werkzeug, mit dem bestimmte Ergebnisse erzielt werden (1993:42). Er bezieht hier also eine entscheidungsrelevante Dimension mit ein.

Neben Wissen werden auch die Begriffe Zeichen, Daten und Informationen in der Literatur unterschiedlich gebraucht. Hier ist eine Abgrenzung für das Verständnis der betrieblichen Aufgaben wie Datenadministration und Wissensmanagement notwendig. Willke (1998:7) kritisiert zu Recht, dass Verwirrungen entstehen, wenn von Wissenstransfer, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn eigentlich nicht Wissen, sondern Daten oder Informationen gemeint sind. Der Begriff *Wissen* bekommt für Willke erst dann Klarheit, wenn er von den Begriffen *Daten* und *Informationen* unterschieden wird.

Rehäuser et al. (1996) haben hierzu ein noch heute gültiges Schema aufgestellt:

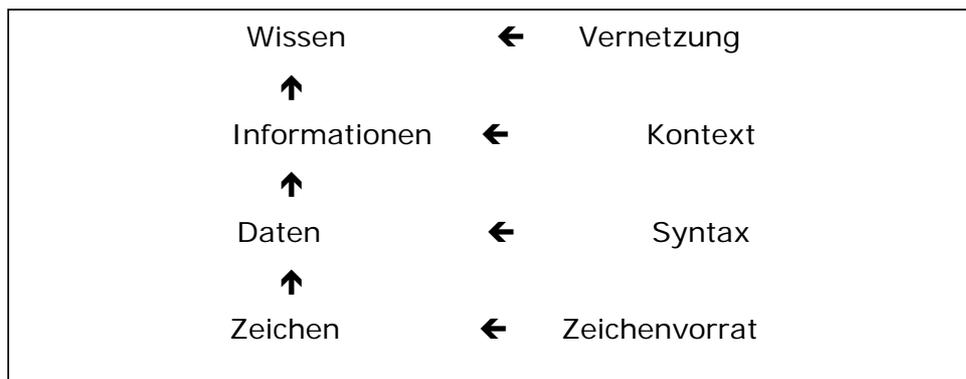


Abb. 1: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. In Anlehnung an: Jakob Rehäuser und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S. 6.

Hiernach stellen Daten durch Syntaxregeln verbundene Zeichen dar, die sich wiederum aus einem gegebenen Zeichenvorrat rekrutieren. Werden die Daten einem bestimmten Kontext zugeordnet, können sie vom Empfänger als Informationen interpretiert werden. Werden die so entstandenen Informationen vernetzt und einem Handlungsfeld zugeordnet, ergibt sich Wissen, das in dieser Hierarchie an höchster Stelle steht, den höchsten Wert besitzt und subjekt- und zweckrelativ ist. Nach Rehäuser et al. stehen die drei oberen Begriffe eng in Verbindung, die Übergänge zwischen ihnen sind fließend. Deshalb wird häufig von einem Kontinuum zwischen Daten, Informationen und Wissen gesprochen. Je mehr sich eine vom Empfänger registrierte „Information“ von der reinen Wahrnehmung (z.B. Lesen von Zeichen) der Wissensebene in dieser Hierarchie nähert, um so mehr hat er sie strukturiert und für sich subjektiv in größere Zusammenhänge eingeordnet. Deshalb lassen sich Daten besser abspeichern und transferieren als Informationen oder Wissen. Wissen und Information hängen wie folgt zusammen: Information geht in Wissen ein, gleichzeitig greift Wissen auf Information zurück.

Für Picot et al. (2003:86) ergibt sich der Aufbau von Wissen schrittweise durch die Assimilation neuer Informationen und Erfahrungen an bereits vorhandenes Wissen und durch die Akkomodation des vorhandenen Wissens an neue und aufgrund mangelnder Fassung nicht assimilierbare Sachverhalte. Deshalb können neue Informationen vom Individuum nur assimiliert werden, wenn es sie an sein vorhandenes Wissen anknüpfen kann.

North (1999:40 ff.) hat auf die vorgestellten Definitionen aufbauend eine Treppe des Wissens entwickelt.

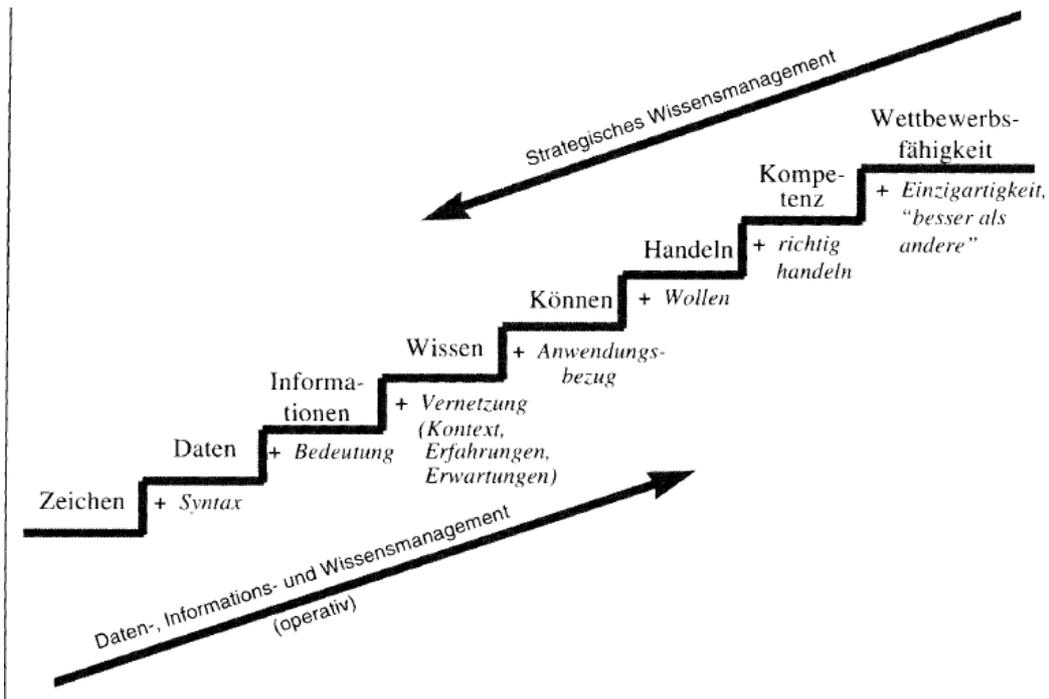


Abb. 2: Wissenstreppe nach North. Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 1990. S. 8.

Hierbei wird für ihn Wissen mit einem Anwendungsbezug zu Können kombiniert. Wenn sich dieses wiederum mit Wollen paart, entsteht für den Autor Handeln. Kompetenz definiert North als ein richtiges Handeln und einzigartige Kompetenz bedeutet für ihn, wettbewerbsfähig zu sein. Für eine Organisation reicht es nicht, die vorhandenen Informationen gut aufzubereiten, zu speichern und darzustellen und das Wissen der Mitglieder zu erweitern (Bottom-up-Prozess). Genauso wichtig ist die Ableitung des zukünftigen Wissensbedarfs der Organisation aus wettbewerbsstrategischen Gründen (Top-Down-Prozeß) und die Entwicklung einer Wissensstrategie.

Nach diesen Definitionen wird deutlich, warum der Begriff „Informationsflut“, der in der Literatur häufig verwendet wird, revisionsbedürftig ist. Wenn wir Informationen als Daten verstehen, die durch das Individuum einem bestimmten Kontext zugeordnet werden, kann es gar keine Informationsflut geben. Informationen sind, so gesehen, immer Resultate von Zuordnungs- und Konstruktionsprozessen. Nach

Rommert (2005:62) kann es also nur unzureichende Selektionsstrategien und zu geringe Informationskonstruktionsstrategien angesichts des Anwachsens verfügbarer Texte geben. Deshalb wird in dieser Arbeit im Weiteren von einer „Datenflut“ gesprochen, mit der die sozialen Akteure lernen müssen umzugehen.

Organisationales Lernen ist ein sehr komplexer Vorgang, der sowohl an die Personen als auch an die Strukturen der Organisation hohe Anforderungen stellt. Besonders wichtig ist eine Strategie, wie Informationen und Wissen unabhängig von einzelnen Individuen für die Organisation zur Verfügung gestellt und an andere Mitglieder weitergegeben werden können. Gerade vor dem Hintergrund der demographischen Trends wird erkennbar, dass Informations- und Wissenstransfer und Informations- und Wissensbewahrung in Organisationen zu den zentralen Anforderungen der heutigen Zeit zählen. Viele Experten in den Organisationen haben das 50. Lebensjahr schon lange überschritten und werden innerhalb der nächsten Jahre in den Ruhestand gehen. Damit drohen die Organisationen, einen über Jahre aufgebauten Informations- und Wissenspool in den Köpfen dieser erfahrenden Mitarbeiter zu verlieren.

Informations- und Wissenspools sind gerade für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von virtuellen Organisationen interessant. In diesen Organisationen, die nicht nur an einem Standort existieren oder gar keine „realen“ Standorte mehr haben und nur noch im Internet ansässig sind, muss das Wissen über lokale Standorte hinweg kommuniziert werden. Nach Picot et al. (2003:433) stellen virtuelle Organisationen damit besondere Anforderungen an die Kommunikation. Die Partner sind in den meisten Fällen gar nicht oder nicht ständig zusammen. Deshalb sind enge und gleichzeitig flexible Kommunikationsanbindungen essentiell. Hierbei geht es nicht nur darum, sich zu bestimmten Themen abzustimmen, sondern auch um einen einfachen und schnellen Zugang zu gemeinsam genutzten Datenbeständen und Projektunterlagen. Für die Autoren ist die menschliche Kommunikation ein Schlüsselfaktor, ohne den die Virtualisierung einer Organisation gar nicht funktionieren kann. Hierbei sind

besonders intakte Vertrauensverhältnisse wichtig. Für Bienzeisler et al. (2003) besteht die größte Herausforderung darin, Informationen und das Wissen Einzelner so zu managen, dass es wirklich schnell für die ganze Organisation zur Verfügung steht. Bei diesem Prozess ist auch für die Kommunikation von großer Bedeutung. Erst die richtigen Kommunikationsstrukturen und –kulturen schaffen Beziehungen zwischen den Individuen. Für die Autoren ist es von der Kommunikation abhängig, ob aus Information Wissen werden kann. In kommunikativen Organisationen entsteht das Organisationswissen durch ein problemorientiertes Zusammenspiel organisationaler Kommunikationsprozesse. Deshalb plädieren die Autoren für ein kommunikatives Wissensmanagement. An dieser Stelle muss das Augenmerk auf Kapitel 1.1.1. gelenkt werden. In der dort aufgeführten Begriffsdefinition nach Probst et al. steht dezidiert *„Wissen stützt sich auf Daten und Information, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“* Ein hier vorgeschlagenes kommunikatives Wissensmanagement kann also nur das Wissen verbunden mit den dazugehörenden Personen managen.

Diese Arbeit setzt sich genau mit dieser Verknüpfung auseinander. Kommunikation und Informations- und Wissensmanagement stellen die größten Herausforderungen für Organisationen mit verschiedenen Standorten dar. An dieser Stelle kommt der Omnipräsenz des Intranets eine entscheidende Rolle zu, um trotz der räumlichen Distanz den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Kommunikation und zur Nutzung des organisationalen Informations- und Wissenspools zu geben.

Nach der Definition von Probst et al. lässt sich über das Intranet wirkliches Wissen nur sehr begrenzt managen. Nur im Fall von Chats, Blogs und den so genannten ‚Gelben Seiten‘, in denen Experten für bestimmte Themen aufgeführt werden, die dann von den Fragestellern persönlich kontaktiert werden können, lässt sich von einem wirklichen Managen von Wissen sprechen. Auch permanent an die jeweiligen Arbeitssituationen angepasste, ins Intranet gestellte Arbeitsanweisungen können eine Form

von Wissen darstellen. Bei anderen Inhalten, die häufig in Online-Plattformen von Organisationen gestellt werden (Organigramme, Telefonverzeichnisse oder Formulare zum Runterladen etc.) handelt es sich in den meisten Fällen um Informationen. Deshalb wird im Folgenden immer von „Informationen und Wissen“ gesprochen, wenn es um die konkret zu managenden Inhalte geht.

Ein technisch realisiertes Informations- und Wissensmanagement hat neben der Unterstützung der Wissensarbeit die Aufgabe, das Lernen der Mitarbeiter zu fördern. Organisationales Lernen wird erst durch die Verteilung und Kommunikation des individuellen Wissens, also durch den Wissensaustausch, denkbar. Dies ist, so wie oben beschrieben, nur in sehr begrenztem Maße möglich. In diesem Zusammenhang wird Lernen als eine aktive Auseinandersetzung mit dem Informations- und Wissensmanagementsystem und seinen Inhalten verstanden. Mitarbeiter lernen voneinander, indem sie das System zur Weitergabe ihrer Informationen und ihres Wissens nutzen. Durch die Aufnahme neuer Inhalte aus der Menge der vorhandenen Informationen und die Verknüpfung mit eigenen Erfahrungen entsteht neues Wissen bei dem einzelnen Mitarbeiter. Die individuell gemachten Erfahrungen kommen so der gesamten Organisation zugute. Eine lernende Organisation soll so zeitnah und flexibel auf neue Anforderungen eingehen können und besser und schneller Innovationen entwickeln und umsetzen (Herrmann et al. 2003 S. 43-44).

„Knowledge is a fluid mix of frame experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms“ (Davenport et al. 1998 S. 5).

Mit dieser von Davenport und Prusak vorgeschlagenen Definition von Wissen steht fest, warum Wissen so schwer einem Managementprozess

unterworfen werden kann. Weiterhin wird deutlich, warum diese Ressource so wertvoll für die Organisation ist. Es ist wichtig, weil es die Voraussetzung für die Bewertung und Vernetzung neuer Erfahrungen und Informationen ist. Da Wissen personen- und kontextgebunden ist und immer in Bezug zu Überzeugungen, Erfahrungen und Werten steht, wird Wissen als Gegenstand des Managements nur schwer greifbar. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Arten von Wissen in Organisationen thematisiert.

1.1.2. Unterschiedliche Arten von Wissen in Organisationen

In Organisationen kann man individuelles und organisationales Wissen unterscheiden. Individuelles Wissen ist an das Individuum, also das Organisationsmitglied, gebunden. Organisationales Wissen soll individuenunabhängig sein und in der organisationalen Informations- und Wissensbasis mehr oder weniger strukturiert vorliegen. Nach Probst et al. (1999) ist diese Definition kritisch zu sehen, da Wissen personengebunden ist und somit nicht einfach in der organisationalen Informations- und Wissensbasis verortet werden kann.

Im Folgenden werden verschiedene Kategorien von Wissen vorgestellt, die in der Literatur häufig vorkommen. Die Kategorien sind teilweise nicht überschneidungsfrei voneinander abzugrenzen. Trotzdem können die einzelnen Wissensarten nach drei Kriterien unterschieden werden:

- nach den Ausprägungen von Wissen
- nach der Lokalisierung des Wissens und
- nach dem Inhaltsbezug und der möglichen Anwendung des Wissens in der Organisation

1.1.2.1. Ausprägungen von Wissen

Unter diesem Kriterium lassen sich *implizites* und *explizites Wissen* subsumieren. Diese Unterscheidung wurde von Michael Polanyi (1958)

eingeführt. Polanyi definiert *tacit knowledge* als implizites, faktisches und *explicit knowledge* als kodifiziertes, anerkanntes Wissen (Polanyi 1985). *Implizites Wissen* ist für ihn das Wissen, das ein Individuum aufgrund seiner Geschichte, seiner Erfahrung und seines Lernens im Sinne von ‚Know-how‘ hat. Es ist in den Köpfen einzelner Personen gespeichert (embodied knowledge). Hiermit ist nach Willke z.B. das Wissen gemeint, das ein kleines Kind Fahrrad fahren lässt, ohne dass es erklären könnte, was es dabei genau tut. Im Gegensatz dazu benennt Polanyi ausformuliertes und dokumentiertes Wissen als *explizites Wissen*. (Willke 1998:13). Damit kann das Wissen außerhalb der Person in Medien gespeichert sein (disembodies knowledge). Auch an dieser Stelle muss auf die Definition von Probst et al. (1999) verwiesen werden. Danach kann es das so genannte disembodies knowledge nur in seltenen Fällen geben.

Für Polanyi ist das *implizite Wissen* besonders von Bedeutung, da es jedem *expliziten Wissen* und jedem wissenschaftlichen Wissen zugrunde liegen muss. Für eine Organisation wird das *implizite Wissen* als kritisch angesehen, da diese wertvolle Ressource besonders durch Personalfuktuation schnell verloren gehen kann und sehr schwer zu kompensieren ist.

Implizites Wissen lässt sich in technisches und kognitives Wissen aufteilen. Der Begriff technisches Wissen umfasst die informalen und schwer dokumentierbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten, die auch mit dem Begriff ‚Know-How‘ beschrieben werden können. Das kognitive Wissen setzt sich aus Schemata, mentalen Modellen, Überzeugungen und Wahrnehmungen, die wir für selbstverständlich halten, zusammen. Nach Nonaka et al. spiegelt die kognitive Dimension unsere Vorstellung von der Wirklichkeit (was ist) und unsere Vision von der Zukunft (was sollte sein) wider.

Das *explizite Wissen* kann nach dieser Definition dagegen außerhalb einzelner Individuen in Medien gespeichert sein. Es wird mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung bearbeitet, übertragen und gespeichert. Durch die Eigenschaften des *impliziten Wissens* kann es hierbei zu Schwierigkeiten bei der Verarbeitung, Übertragung und Speicherung in einer systematischen Art und Weise kommen. Das *implizite Wissen* muss

zuerst in dokumentiertes *explizites Wissen* übertragen werden, um dann überhaupt speicherbar zu sein (Rehäuser et al. 1996:6 f.). An dieser Stelle ist zu sagen, dass aufgrund der Personengebundenheit von Wissen sich die von Rehäuser et al. vorgeschlagene Definition von explizitem Wissen als ‚außerhalb einzelner Individuen in Medien gespeichert‘ nach der Definition von Probst et al. (1999) aus Kapitel 1.1.1. in der Realität sehr schwierig erscheint.

Für Bühl ist die Informationsverarbeitung ein mehrstufiger Prozess. Dieser soll nach oben von einem nur *impliziten Wissen* aufsteigen zu einem frei assoziierenden und phantasierenden Denken. Ganz oben bei diesem Prozess soll die reflexive Wissensverarbeitung stehen. Für Bühl ist Wissen normalerweise *implizites Wissen*, seine Explikation soll ein unnatürlicher und seltener Vorgang sein, der nur unter günstigen Umständen und in einem ungestörten Diskurs möglich ist. Hier stimmt Bühl mit Probst et al. (1999) überein. *Implizites Wissen* soll die Grundlage allen Wissens sein, selbst aber nur über das *explizite Wissen* erschlossen werden können (Bühl 1984:116 f.). An dieser Stelle ergibt sich wieder die schon skizzierte Schwierigkeit der Personengebundenheit von Wissen bei der Verwendung des Begriffes „explizites Wissen“.

Aufgrund der immer größer werdenden Datenflut werden gerade Selektion und Speicherung der als wichtig angesehenen Informationen und des als wichtig angesehenen Wissens in einer Organisation auf Medien in der Zukunft immer wichtiger werden. Deshalb hat der schwierige Vorgang der Transformation von implizitem in explizites Wissen im Zusammenhang mit Informations- und Wissensmanagement eine große Bedeutung, nichtsdestotrotz ist die praktische Umsetzung aus den schon benannten Gründen schwierig.

1.1.2.2. Lokalisierung des Wissens

Unter diesem Punkt wird zwischen *organisationsinternem* und *organisationsexternem Wissen* unterschieden. Weiterhin fallen *individuelles* und *kollektives Wissen* unter dieses Kriterium.

1.1.2.2.1. Internes und externes Wissen

Unter *internem Wissen* wird alles Wissen verstanden, das der Organisation zur Verfügung steht. Hierbei handelt es sich naturgemäß hauptsächlich um *explizites Wissen*, die Organisation kann über die Nutzung dieses Wissens verfügen. Unter *externem Wissen* wird alles *implizite* und *explizite Wissen* verstanden, das außerhalb der Organisation vorhanden ist und nicht der Verfügungsgewalt der Organisation unterliegt. Dies kann Wissen der Kunden und Lieferanten sein. Nicht jedes Wissen gehört zum *externen Wissen*. Um als *externes Wissen* zu gelten, muss das Wissen in irgend einer Weise für die Organisation relevant sein.

1.1.2.2.2. Individuelles und kollektives Wissen

Zwei weitere Arten von Wissen werden besonders in Organisationen unterschieden: *individuelles* und *kollektives Wissen*. Wird ein individueller Lernvorgang erfolgreich abgeschlossen, d.h. haben sich individuelle Verhaltens- und/oder Einstellungsänderungen ergeben, so wird das daraus generierte Wissen als *individuelles Wissen* bezeichnet. Im Gegensatz dazu wird *kollektives Wissen* als die Summe des Wissens aller Gruppenmitglieder definiert. Dieses *kollektive Wissen* umfasst auch das Wissen um die Formen der Interaktionsbeziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern (Wilkesmann 2000: 2 f.).

Wenn implizites Wissen gleich in verschiedenen Individuen in einer Organisation vorhanden ist, so ist es erst kollektiv, wenn die Individuen von dem Wissen der anderen Kenntnis haben. Wenn explizites Wissen durch eine Verschlüsselung nur für ein Individuum erreichbar ist, so ist es

individuell. In Organisationen ist besonders der Zugang zu dem vorhandenen Wissen bei der Aussage über dessen Kollektivität wichtig. Da Wissen in einer Organisation nicht gleichmäßig verteilt sein wird, kann man von sogenannten ‚lokalen Wissensbasen‘ sprechen. Der Teil der organisatorischen Informations- und Wissensbasis, der für alle an organisatorischen Entscheidungsprozessen Beteiligten zugänglich ist, wird nach Rehäuser et al. als bewusstes Wissen der Wissensbasis bezeichnet. Der Teil des organisatorischen Wissens, der aufgrund struktureller Sperren für einige Entscheidungsträger nicht zugänglich ist, wird als latentes Wissen der Organisation benannt. Daraus folgt, dass sich das organisatorische Lernen nur soweit entwickeln kann, wie die organisatorische Informations- und Wissensbasis für die Entscheidungsträger in der Organisation nutzbar gemacht, verändert und besonders fortentwickelt werden kann (Rehäuser et al. 1996:9).

Nach Duncan und Weiss (siehe Kapitel 2.4.1.) setzt die Bildung kollektiven Wissens in einer Organisation dessen soziale Verfügbarkeit voraus. Diese ist an folgende drei Bedingungen geknüpft:

- **Kommunizierbarkeit des Wissens:** Hiermit wird die Eigenschaft des Wissens beschrieben, durch Kommunikationsprozesse transferiert werden zu können. Wie oben beschrieben, ist die Transferierung von echtem Wissen aufgrund seiner Gebundenheit an Personen und deren Erfahrung sehr schwer.
- **Konsensfähigkeit des Wissens:** Wissen muss von den Mitgliedern der Organisation akzeptiert werden, dies setzt eine prinzipielle Übereinstimmung über Gültigkeit und Nutzen des Wissens voraus.
- **Integrationsfähigkeit des kollektiven Wissens:** Fragmentierte individuelle Wissenskomponenten müssen in eine kollektive Informations- und Wissensbasis integriert werden können. Umgekehrt gilt das Gleiche für die Integrierbarkeit kollektiver Wissens Elemente in die individuelle Wissensbasis der Organisationsmitglieder (Thiel 2002: 18 f.).

1.1.2.3. Inhaltsbezug und mögliche Anwendung des Wissens

Unter diesem Kriterium werden die Begriffspaare *strategisches Wissen* – *operatives Wissen*, *Faktenwissen* – *Handlungswissen* und solche Wissensarten wie *Fachwissen*, *Produktwissen*, *Prozeßwissen* und *Metawissen* subsumiert.

Strategisches Wissen beinhaltet das Wissen über die Organisation selbst (Stärken und Schwächen etc.) und über die relevante Umwelt (Konkurrenten, Märkte, Risiken etc.) (Deiser 1996:58 + 61). Als Voraussetzung zur Festlegung von Organisationszielen und Strategien, um diese zu erreichen, ist diese Wissensart für die Organisation essentiell. Im Gegensatz hierzu wird unter *operativem Wissen* das Wissen verstanden, das für organisationelle Problemstellungen angewendet werden muss, um die gesetzten Ziele zu erreichen (Peritsch 2000:27).

Faktenwissen wird auch als Lexikonwissen bezeichnet. Dieses deklarative Wissen („knowing that“) beschreibt die Objekte eines Problemfeldes und ihre Relationen zueinander. Da es nicht in eine Erfahrung eingebettet ist, wird das *Faktenwissen* z.B. von Willke (1998 S.12) nicht als Wissen per Definition angesehen. *Handlungswissen* (das eigentliche „know-how“) dagegen bezieht sich auf Fertigkeiten und Fähigkeiten, mit bestimmten Problemen umgehen zu können (Pfeiffer 1980:421 f.). Hierbei handelt es sich zum großen Teil um implizites Wissen. Durch dieses *Handlungswissen* wird das *Faktenwissen* um Anwendungsfähigkeiten erweitert.

Fachwissen kommt in Organisationen an unterschiedlichen Stellen (Mitarbeiter, Kunden) vor, es bezieht sich auf Produkte, Verfahren, Kunden und zu bedienende Märkte. Hierunter kann Expertenwissen subsumiert werden, das meist spezialisiert in bestimmten Abteilungen oder Stabsstellen zu finden ist.

Unter *Produktwissen* versteht man alles Wissen, das erforderlich ist, um ein Produkt zu generieren und erfolgreich zu vermarkten.

Prozesswissen beinhaltet die Kenntnisse über Zusammenhänge im Organisationsablauf. Hierzu gehören der Produktionsablauf genauso wie z. B. der Ablauf einer Sitzung. Das *Prozesswissen* kann explizit in

Handlungsweisen kodifiziert sein oder auch in impliziter Form bei einzelnen Wissensträgern existieren.

Metawissen beinhaltet das Wissen über das Wissen. Das *Metawissen* zeigt an, welches Wissen in welcher Form bei welchem internen oder externen Individuum angesiedelt ist und ob bestimmte Informationen intern oder extern verfügbar sind (Starke 1999:14). Weiterhin gelten psychische, soziale und Verfahrens-Kompetenzen als *Metawissen* (Degele 2000:89).

An dieser Stelle lässt sich feststellen, dass die vielen Definitionen von Wissen in der Literatur deutliche Unschärfen und Überschneidungen aufweisen. Die Autoren sagen häufig das Gleiche und meinen Unterschiedliches, oder umgekehrt. Für diese Arbeit und die Thematik des Informations- und Wissensmanagement ist es entscheidend festzuhalten, dass die Begriffe Information und Wissen in Zukunft deutlich voneinander abgegrenzt und konsistent ihren Bedeutungen gemäß verwendet werden müssen. Diese begriffliche Schärfe in das Zentrum der Diskussion zu bringen, ist ein Anliegen der vorliegenden Arbeit. Nur so kann am praktischen Beispiel richtig analysiert und nur so können anschließend nutzbringende Empfehlungen gegeben werden, wie wirkliches Informations- und Wissensmanagement in den Organisationen zumindest in Teilen implementiert werden kann. Um einen gesellschaftstheoretischen Rahmen für diese Arbeit zu schaffen, werden im Folgenden die Theorien von Drucker, Bell und Castells zur Beschreibung der Informations- und Wissensgesellschaft vorgestellt.

1.2. Theorien zur Beschreibung der Informations- und Wissensgesellschaft

Peter F. Drucker veröffentlichte seit 1938 („The End of Economic Man“) kontinuierlich Literatur zu der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Seine Idee einer Wissensgesellschaft hat er erstmals in seinem Buch „The Age of Discontinuity“ (1969) entwickelt und sie in seinen neueren Publikationen „The New Realities“ (1989) und „Post-Capitalist Society“ (1993) weiter geführt. Für Drucker (1993:42) hat es drei

Revolutionen des Wissens gegeben. Die Erste war die industrielle Revolution. Hier wurde Wissen auf Werkzeuge, Verfahren und Produkte angewandt. Als zweite Stufe charakterisiert Drucker die Produktivitäts-Revolution, bei der Wissen nun auf Arbeit angewandt wurde. Diesen Schritt setzt Drucker mit der Entwicklung des Scientific Managements von Frederick. W. Taylor gleich. Als letzte Revolution benennt Drucker die Management-Revolution, die für ihn 1990 abgeschlossen war und die die Anwendung von Wissen auf Wissen als wichtigstes Merkmal hat. Diese Entwicklung spiegelt sich für Drucker auch in der Bedeutung der Produktionsfaktoren wider. Seit der Management-Revolution sind die „alten“ Produktionsfaktoren Kapital, Boden und Arbeit in ihrer Wichtigkeit zurückgetreten und haben dem „neuen“, vierten, Produktionsfaktor Wissen den Vortritt gelassen.

„The economic challenge of the post-capitalist society will therefore be the productivity of knowledge work and knowledge worker“ (ebd. 8).

“In fact, knowledge is the only meaningful resource today“ (ebd. 42).

Die traditionellen Produktionsfaktoren sind nach Drucker nicht verschwunden, sie sind aber zweitrangig geworden. Wissen ist nicht eine Ressource, es ist *die* Ressource, die nach Drucker unsere Gesellschaft zu einer post-kapitalistischen Wissensgesellschaft macht (ebd. 45).

Peter F. Drucker setzt die post-kapitalistische Wissensgesellschaft gleich mit einer Gesellschaft der Organisationen (ebd. 97). In allen entwickelten Ländern haben Organisationen die meisten, wenn nicht alle sozialen Aufgaben übernommen. Für ihn kommt es zu einer zunehmenden Verflechtung der Organisationen, durch die er eine pluralistische Ordnung entstehen sieht.

Für Drucker wird es in der von ihm beschriebenen Gesellschaft der Zukunft eine Kluft zwischen „Wissensarbeitern“ und „Servicearbeitern“ geben. Unter „Wissensarbeitern“ versteht Drucker den Teil der Beschäftigten, der Wissen auf Wissen anwendet und so produktiv macht. Sie sind für ihn die neue Elite und werden immer stärker nachgefragt. Wissensarbeiter eignen

sich permanent neues Wissen an, sie haben gelernt zu lernen und deshalb keine Probleme bei der Wissensanpassung (ebd. 84). Das Verhältnis zwischen den Organisationen und den Wissensarbeitern ändert sich nach Drucker ganz entscheidend: es wird nun von Gegenseitigkeit geprägt. Sicherlich brauchen die Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter die Organisationen, also die Unternehmen oder Institutionen, um zu arbeiten und ihr Wissen gewinnbringend einzusetzen. Andererseits ist mit der Tatsache, dass das Wissen Eigentum des Wissensarbeiters ist, erstmals die Organisation auch abhängig von den Wissensarbeitern. In der industriellen Gesellschaft konnten Arbeiterinnen und Arbeiter fast beliebig ausgetauscht werden. Außerdem war das Kapital, welches die Unternehmen in einen Fabrikarbeiter investiert haben, gering im Vergleich zu dem, was in einen Wissensarbeiter investiert werden muss. Eine Wissensarbeiterin, die ihre Maschine, z.B. einen Computer, verlässt, kann nicht einfach ersetzt werden. Ohne das Wissen, *wie* dieser bestimmte Computer eingesetzt werden muss, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen, ist der Computer, und damit das von der Organisation eingesetzte Kapital, unproduktiv. Damit haben die Wissensarbeiter die Entscheidungsgewalt über die wichtigsten Produktionsmittel. Dementsprechend sieht Drucker die Organisationen der Wissensgesellschaft als Organisationen von Gleichrangigen. Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter lassen sich wenig vorschreiben, deshalb werden sich die Arbeitsbeziehungen stark wandeln. Drucker sieht hierbei das mittlere Management verschwinden. Für ihn haben die Organisationen in der neuen Gesellschaft eine Struktur wie ein Orchester: ein Dirigent und viele Musiker. Für die Organisationen heißt das: ein Manager und viele Wissensarbeiterinnen (ebd. 63 ff., 93).

Für Drucker machen die Wissensarbeiter eine mobile Minderheit aus, die durch ihre Aus- und Weiterbildung hohe Löhne und Gehälter erzielen können. Demgegenüber stehen die Servicearbeiterinnen, die aufgrund ihrer geringeren Ausbildung viel geringere Chancen und niedrigere Einkommen haben. Für Drucker wird die Mehrheit der Bevölkerung zu den Servicearbeitern gehören. Auch bei der Servicearbeit wird kontinuierliches

Lernen erforderlich sein, nur auf einem niedrigeren Niveau als bei den Wissensarbeitern.

In der Literatur wird Druckers Ansatz hauptsächlich wegen seiner Organisations-Zentriertheit kritisiert. Steinbicker (2001) erklärt Druckers Darstellung der Organisation als Fixpunkt in seiner Management-Perspektive. Für ihn erscheint es schlüssig, dass die Organisationen in Druckers Theorie extern andere gesellschaftliche Formen wie die Familie und den Staat verdrängen und sich mit anderen Organisationen in eine pluralistische Ordnung verflechten. Die interne Wandlung von Organisationen in der Umstellung auf Wissen bzw. Wissensarbeiter als zentrale Ressource wird durch die neuen Organisationstechnologien ermöglicht. Die Vorstellungen von Drucker sind heute noch keine Realität. Organisationen haben sicherlich eine große Bedeutung in der Gesellschaft erlangt, auch haben Menschen die über vor allem seltenes Wissen und die Fähigkeit, es zu nutzen, verfügen, gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Trotzdem ist die von Drucker proklamierte große Spaltung der Gesellschaft noch nicht eingetreten. Die so genannten Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter konnten die ihnen von Drucker zugesprochene Entscheidungsgewalt über den wichtigsten Produktionsfaktor Wissen noch nicht auf breiter Ebene ausspielen.

Die von Drucker genannte zunehmende Verflechtung der Organisationen ist allerdings tatsächlich zu beobachten. Diese kann zwischen verschiedenen Organisationen, aber auch innerhalb einer Organisation mit mehreren Standorten beobachtet werden. Eine bedeutende Rolle bei dieser zunehmenden Verflechtung spielen die IuK-Technologien. Gerade das Intranet als organisationsimmanente Form der virtuellen Verflechtung der verschiedenen Organisations-Standorte hat in vielen Fällen an Bedeutung gewonnen. Aus diesem Grund wird diese Arbeit das Hauptaugenmerk auf die Rolle des Intranets als standortübergreifendes Kommunikationsmedium und als Träger der Informations- und Wissensbasis der Organisationen richten.

Der amerikanische Soziologe Daniel Bell greift in seinem Buch ‚Die nachindustrielle Gesellschaft‘ den Begriff „Wissensgesellschaft“ von Robert Lane auf (1996:181). Für Lane wächst die Bedeutung des wissenschaftlichen Wissens in der neuen Gesellschaftsform. Bell betont in seinem Buch die zentrale Stellung des theoretischen Wissens als Achse, um die sich die neue Technologie, das Wirtschaftswachstum und auch die Schichtung der Gesellschaft organisieren werden. Er sagt voraus, dass theoretisches Wissen als axiales Prinzip in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften eine immer größere Rolle spielen wird (1996:112 f.). In Bells Theorie verliert der Sektor der Güterproduktion an Gewicht, demgegenüber nimmt der Dienstleistungs- und Informationssektor an Wichtigkeit zu. Außerdem steigt mit der Bedeutung des theoretischen Wissens die damit verbundene Nutzung der ‚intellektuellen Technologie‘.

Mit seinem Konzept des Nachindustrialismus versucht Bell einen bestimmten Wandel der Sozialstruktur zu umreißen. Für ihn lässt sich eine Gesellschaft in drei analytische Dimensionen einteilen: die Sozialstruktur, die Politik und die Kultur. Jeder dieser Bereiche verfügt über eine eigene, autonome Entwicklungslogik. Mit dem Wandel zur nachindustriellen Gesellschaft werden nach seiner Meinung besonders Veränderungen der Sozialstruktur erfolgen. Unter Sozialstruktur versteht er Wirtschaft, Beschäftigungssystem und Technologie. Nach Bell müssen hiervon nicht notwendigerweise die beiden anderen Bereiche der Gesellschaft betroffen sein. Für ihn ist für die Beschreibung einer Gesellschaft die Ermittlung des axialen Prinzips, das für diese Gesellschaft entscheidend ist, ausschlaggebend. In der kapitalistischen Gesellschaft sieht Bell das Privateigentum als axiales Prinzip, in der nachindustriellen Gesellschaft nimmt für ihn diese Stellung das theoretische Wissen ein. Seiner Meinung nach bedeuten Informationen in der neuen Gesellschaft alles und werden zur eigentlichen Machtquelle innerhalb der Organisationen. Damit steigt die fachliche Qualifikation zum Kriterium der Position eines Individuums auf. Als Konflikte sieht Bell, ähnlich wie Drucker, den immer größer werdenden Abstand zwischen den Experten (bei Drucker: den Wissensarbeiterinnen)

und dem Mann auf der Straße (bei Drucker: den Servicearbeitern) (ebd. 136).

Kritiker von Bells Theorie stellen die Frage, ob das Wachstum des Dienstleistungssektors und die steigende Bedeutung des Wissens wirklich als signifikante Brüche zwischen industrieller und nachindustrieller Gesellschaft gewertet werden können (Steinbicker 2001). Die große Bedeutung der Universitäten und Forschungseinrichtungen, die Bell in seinem Buch voraussieht, ist bis zum heutigen Tage so nicht eingetreten worden. Auch im Bereich der Bildungsabschlüsse lassen sich blinde Flecken in Bells Argumentation ausmachen. Bildungsabschlüsse spiegeln immer noch sowohl Klassenzugehörigkeit als auch Geschlechtszugehörigkeit wider. Gerade in aktuellen Erhebungen wie der PISA-Studie wird erkennbar, dass besonders für die Bundesrepublik Deutschland Klassenzugehörigkeit und Bildungsabschluss stark voneinander anhängen. Sie sind weiterhin an materiell privilegierte Lebensverhältnisse gebunden, wie Giddens (1973:328) betont. Auch Hartmann (2002, 2004) belegt den Zusammenhang von sozialer Herkunft und Karrieren in Justiz, Wissenschaft, Politik und gerade in der Wirtschaft. Solange die Herkunft in vielen Fällen die Karriere eines Individuums ermöglicht, ist davon auszugehen, dass die Zugehörigkeit zur von Bell skizzierten neuen Wissensklasse nicht frei von Limitationen ist. Diese Einschränkung nennt Bell in seiner Theorie nicht. Trotz aller Kritik wird Bells Theorie der nachindustriellen Gesellschaft immer noch häufig angeführt. Dies liegt nach Steinbicker an den von Bell aufgeworfenen Themen und Fragestellungen, die immer noch nichts von ihrer Aktualität verloren haben. Sicherlich lässt sich noch nicht von Wissen als dem axialen Prinzip der Gegenwartsgesellschaft sprechen. Allerdings zeigt alleine die Tatsache, dass immer mehr Organisationen mit einer Informations- und Wissensbasis organisationsimmanente Informationen und Wissen systematisch zugänglich machen, die steigende Bedeutung dieser Ressource.

Hier schließt sich die grundsätzliche Fragestellung dieser Arbeit an. Es soll geprüft werden, welche Rolle eine intranetimplementierte Informations-

und Wissensbasis in einer weltweit agierenden Organisation spielt. Somit hatte Bell Recht, als er konstatierte, dass Wissen eine größere Rolle spielen wird, denn immer mehr Organisationen beschäftigen sich mit der Ressource Wissen, auch wenn es heute noch nicht die umfassende Bedeutung als axiales Prinzip unserer Gesellschaft erreicht hat.

Der amerikanische Soziologe Manuel Castells stellt in seiner Trilogie „Das Informationszeitalter“ (2001) die Hypothese auf, dass alle wesentlichen Tendenzen des Wandels, die die neue, für ihn verwirrende Welt ausmachen, miteinander in Beziehung stehen und dass sich in den Wechselbeziehungen ein Sinn erkennen lässt. Für ihn geht der Kern der Transformation, die wir in der aktuellen Revolution erleben, auf Technologien der Informationsverarbeitung und der Kommunikation zurück. Das speziell Charakteristische für die gegenwärtige Revolution ist für Castells nicht die zentrale Bedeutung des Wissens und der Informationen, sondern die Anwendung dieses Wissens und dieser Informationen zur Erzeugung neuen Wissens (z.B. Softwareentwicklung) und zur Entwicklung von Geräten zur Informationsverarbeitung und zur Kommunikation. Die Nutzung der Telekommunikationstechnologien hat nach Castells in den letzten beiden Jahrzehnten drei Stadien durchlaufen:

- die Automatisierung von Arbeiten
- das Experimentieren mit Nutzungsformen und
- eine Neukonfiguration von Anwendungen

In den ersten beiden Stadien ist die technologische Innovation durch Lernen durch Anwenden vorangekommen. Danach haben die Anwender die Technologie durch Verwenden gelernt. In dieser dritten Phase wurden die Systeme neu konfiguriert, außerdem haben hier die Nutzer neue Anwendungen herausgefunden. Das Kennzeichnende dieser technologischen Revolution ist die unmittelbare Anwendung der Technologien, die sie hervorbringt, auf ihre eigene weitere Entwicklung in der Vernetzung der Welt mittels Informationstechnologie. Für Castells

besteht eine enge Beziehung zwischen sozialen Prozessen, in denen Symbole geschaffen und manipuliert werden (dies nennt er die Kultur der Gesellschaft) und der Fähigkeit, Güter und Dienstleistungen zu produzieren und zu verteilen (den Produktionskräften). Hier liegt für Castells die eigentliche Revolution: Erstmals in der Geschichte der Menschheit wird der menschliche Verstand zur unmittelbaren Produktivkraft und bleibt nicht nur entscheidendes Element im Produktionssystem. Der soziale Wandel ist hierdurch ebenso dramatisch wie die technologischen und wirtschaftlichen Umformungsprozesse.

Manuel Castells sieht in den Aussagen des technologischen Paradigmas von Carlota Perez, Christopher Freeman und Giovanni Dosi die materiellen Grundlagen seiner Netzwerkgesellschaft. Hiermit legt er die Merkmale der Netzwerkgesellschaft wie folgt fest:

1. Das erste Merkmal der Netzwerkgesellschaft ist die Tatsache, dass Information ihr wichtigster Rohstoff ist. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass Castells hier von „Information“ spricht und damit erkennt, dass es sich in den meisten Fällen eben nicht um „Wissen“, sondern um „Information“ als wichtigstem Rohstoff handelt, mit deren Hilfe Individuen Wissen generieren und danach damit arbeiten. Im Mittelpunkt stehen Technologien, die Informationen bearbeiten und nicht Informationen, mit denen Technologien bearbeitet werden wie in früheren technologischen Revolutionen. Diese Annahme von Castells wird sichtbar durch die Existenz von organisationsimmanenten Intranets als Kommunikationsmedium und als Träger der Informations- und Wissensplattform der Organisation.
2. Die universelle Wirkung der neuen Technologien ist für Castells das zweite Merkmal dieser neuen Gesellschaftsform. Information ist ein integraler Bestandteil jeder menschlichen Tätigkeit, deshalb werden alle Prozesse unserer individuellen und kollektiven Existenz direkt durch die neuen Technologien geprägt.
3. Als Drittes ist die Netzwerklogik eines jeden Systems und jedes Beziehungskomplexes, die diese neuen Informationstechnologien

nutzen, der Netzwerkgesellschaft immanent. Für Castells ist die Netzwerklogik notwendig, um das Unstrukturierte zu strukturieren und zugleich Flexibilität zu bewahren, weil das Unstrukturierte die treibende Kraft der Innovation des menschlichen Tuns ist. Netzwerke scheinen ihm in ihrer Gestalt gut geeignet zu sein für die erhöhte Komplexität der Interaktion und für die nicht voraussehbaren Entwicklungsmuster, die sich aus der kreativen Kraft dieser Interaktion ergeben. Die Wichtigkeit der Netzwerke wird heute schon sichtbar an den formellen und gerade an den informellen Netzwerken, aus denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Informationen für ihre eigene Karriere, aber auch für ihre berufliche Tätigkeit ziehen (Kapitel 4.3.).

4. Die Netzwerkgesellschaft basiert auf Flexibilität. Prozesse sind umkehrbar, Organisationen und Institutionen können durch ein Re-Arrangement ihrer Komponenten modifiziert oder sogar grundlegend verändert werden.
5. Weiterhin gilt die Konvergenz spezifischer Technologien zu einem hochgradig integrierten System als fünftes Merkmal der neuen Gesellschaftsform. Inzwischen sind Mikroelektronik, Telekommunikation, Opto-Elektronik und Computer alle in Informationssysteme integriert und bilden auch Netzwerke.

Basierend auf der so charakterisierten neuen Gesellschaftsform ist für Castells eine neue Wirtschaftsform entstanden, die er als informationell, global und vernetzt beschreibt. Informationen und Wissen waren schon immer wesentliche Komponenten des wirtschaftlichen Wachstums. Die Evolution der Technologien bestimmt schon lange die produktiven Möglichkeiten der Gesellschaft und die gesellschaftlichen Formen wirtschaftlicher Organisation. Das wirklich Neue ist für Castells die Tatsache, dass jetzt die Information selbst zum Produkt des Produktionsprozesses wird. Im Zentrum der technologischen Revolution stehen Wissen und Informationen. Operationen der Symbolverarbeitung, die sie verkörpern, sind zwingend mit der Kultur der Gesellschaft und der

Bildung bzw. Qualifikation der Menschen verbunden. Daraus entwirft Castells in einer Gegenüberstellung von einfachen (generic) und informationellen (self-programmable) Arbeitskräften ein neues Schichtungssystem der Gesellschaft. Bildung, kommunikative Fähigkeiten, organisatorische Fähigkeiten, wissenschaftliche und technische Kenntnisse und die Fähigkeit zur Selbstprogrammierung als selbstständige Aneignung neuer Fähigkeiten vereinigt Castells in seinem Konzept der informationellen Arbeit. Der Erfolg in seinem Schichtungssystem scheint nicht mehr von Herkunft und Besitz abzuhängen, sondern von informationellen Fähigkeiten (Steinbicker 2001:106). Diese Aussage stimmt für die Bundesrepublik Deutschland nicht mit der Realität überein (vgl. S. 33f.). Gerade Herkunft und Geschlecht wirken sich in unserem Land noch sehr auf die Bildungsabschlüsse und die Karrieremöglichkeiten der Menschen aus. Hier gibt es in Deutschland noch viel zu tun, bevor die Aussagen Castells' der Realität entsprechen.

Für Castells werden technologische Fähigkeiten und Infrastrukturen, Zugang zu Wissen und hochqualifizierte Humanressourcen im Rahmen der neuen internationalen Arbeitsteilung zu entscheidenden Quellen der Wettbewerbsfähigkeit. Auf Grund der Vernetzung ist es für die Organisationen elementar wichtig, ihre Kommunikationskapazitäten drastisch zu verbessern. Nur so werden sie in der Lage sein, mit der Vernetzung und der Globalisierung sicher umgehen zu können. Sollen grenzüberschreitende Netzwerke effektiv funktionieren, ist es gerade für transnationale Organisationen wichtig, einen Teil ihres Know-hows an ihre Partner weiterzugeben. Hierfür ist eine funktionierende Kommunikation, neben einem straff organisierten und funktionierenden Informations- und Wissensmanagement, unentbehrlich. Nach Castells ist eine relevante Information an einem bestimmten Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt der entscheidende Faktor. Netzwerke fungieren als eine Art „Gatekeeper“. In diesem Sinne kann ein organisationales Intranet als Netzwerk charakterisiert werden. Es vernetzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und soll sowohl Informationen und Wissen vorhalten, als auch als Mittler zwischen zwei oder mehreren Informations- und

Wissensträgern fungieren. Innerhalb der Netzwerke werden permanent neue Möglichkeiten geschaffen, außerhalb der Netzwerke wird das Überleben für die Organisationen immer schwieriger. In der Interaktion zwischen ökonomischer Krise und dem Wandel der Organisationsweise in Zusammenhang mit den neuen Informationstechnologien hat sich für Castells eine neue, für die informationelle globale Ökonomie charakteristische Organisationsform herausgebildet: das Netzwerk-Unternehmen. In der Netzwerkgesellschaft sind nur diejenigen Organisationen erfolgreich, die auf effiziente Weise Wissen und Prozessinformationen hervorbringen und sich an die variable Geometrie der globalen Wirtschaft anpassen können. An dieser Stelle spielt ein Intranet gerade bei global agierenden Organisationen eine entscheidende Rolle als Kommunikations-, Informations- und Wissensplattform. Weiterhin müssen die Organisationen so flexibel sein, dass sie ihre Mittel ebenso schnell wechseln können, wie sich die Ziele unter Druck des schnellen, technologischen und institutionellen Wandels ändern. Organisationen sollten zu Innovationen fähig sein, weil Innovationen nach Castells zur entscheidenden Waffe im Wettbewerb werden. So macht das Netzwerk-Unternehmen die materielle Kultur der informationellen globalen Ökonomie aus: es transformiert Signale in Waren durch die Verarbeitung von Wissen. Castells Trilogie über das Informationszeitalter ist sicherlich die bisher umfangreichste und auch variationsreichste Abhandlung zum gesellschaftlichen Wandel unserer Zeit.

Jochen Steinbicker (2001) kritisiert allerdings, dass Castells zuviel empirisches Material verwendet und dass diese Elemente lose in einem von ihm konstruierten formalen Bezugsrahmen hängen. Positiv merkt Steinbicker an, dass die Theorie nicht nur auf die USA und eine Reihe von OECD-Ländern beschränkt ist, sondern den asiatisch-pazifischen Raum ebenso einbezieht wie die „Vierte Welt“. Wie schon angesprochen, ist die vage Charakterisierung des neuen Schichtungssystems, bei der die Rolle von Besitz und Herkunft nicht berücksichtigt wird, problematisch. Dennoch ist dieser breit angelegte Beitrag mit unzähligen Quellen und Ergebnissen von Manuel Castells wertvoll für das Verständnis der

Gegenwartsgesellschaft. Hierzu trägt auch die Tatsache bei, dass der Autor die Schattenseiten der von ihm so bezeichneten Netzwerkgesellschaft ausführlich darstellt.

Der Gedanke der Vernetzung, der von Castells herausgehoben wird, ist für diese Arbeit entscheidend, da die Chancen eines Intranets im organisationalen Informations- und Wissensmanagement besonders durch die Möglichkeit der Vernetzung mit Hilfe dieses Mediums an Bedeutung gewinnen. Genau diese Vernetzung der Welt mittels Informationstechnologie (S. 34) wird in Zeiten der Globalisierung für Organisationen essentiell, je mehr sie selbst an verschiedenen Standorten auf der Welt agieren, desto wichtiger wird ihre interne Vernetzung. Die Möglichkeit der vernetzten Kommunikation und die Bereithaltung einer Informations- und Wissensbasis machen den Charme des Intranets aus und sind für Organisationen in einer Wissens- bzw. Netzwerkgesellschaft von großer Bedeutung. In diesem Sinne dient das Intranet sowohl als Plattform, um Informationen und in Ansätzen auch Wissen bereit zu halten, als auch als Plattform, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vernetzen und ihnen Möglichkeiten zur Kommunikation untereinander zu geben. An Castells Ansatz ist interessant, dass er sensibler als Drucker und Bell mit den Begriffen „Information“ und „Wissen“ umgeht. Die ersten beiden Autoren scheinen die Begrifflichkeiten nicht zu trennen, Castells dagegen definiert Informationen als wichtigste Ressource für die Netzwerkgesellschaft und erkennt damit, dass Wissen nicht wie bei den anderen beiden Autoren ohne die dazugehörige Person betrachtet werden kann.

An dieser Stelle lässt sich konstatieren, dass in allen genannten Ansätzen, so unterschiedlich die Argumentationen auch geführt werden, die zentrale Bedeutung von Wissen und der organisationalen Verflechtung und Vernetzung bei dem sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandel hervorgehoben wird. Wissen gilt als die entscheidende Produktivkraft des 21. Jahrhunderts. Auch für frühere Gesellschaften war Wissen sehr wichtig, das Entscheidende in der Informations- und Wissensgesellschaft ist aber die Verknüpfung von Wissen mit den IuK-Technologien. Die moderne

Informationstechnik ermöglicht die Globalisierung des Wertschöpfungsprozesses und ist so an der Schaffung einer Weltökonomie beteiligt. Durch die immer stärker werdende Vernetzung wird die in der Anfangsphase der industriellen Revolution geschaffene volkswirtschaftliche Trennung zwischen Stadt und Land und Wohn- und Arbeitsplatz zum Teil rückgängig gemacht (Güldenbergs 1999:153). Das wirklich Neue an dieser Gesellschaftsform ist die Notwendigkeit, unabhängig von der hierarchischen Ebene sachbezogen auf der gleichen Augenhöhe zusammenarbeiten zu können. Deshalb spielen soziale Kompetenz und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit so eine wichtige Rolle. Weiterhin müssen Wissensarbeiter die auf sie einströmenden Daten bewältigen. Hierzu benötigen sie ein breites Allgemeinwissen und eine hohe Sprachkompetenz. Darüber hinaus müssen Wissensarbeiterinnen Texte sehr schnell verstehen und die Fähigkeit besitzen, innerhalb der Flut von Daten Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Auch hier kann ein Intranet dazu dienen, die wichtigen Informationen bereit zu halten. Wenigstens teilweise müssen so nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieselbe Datenflut selbstständig auswerten, sondern können sich in vielen Bereichen auf die Filterung durch Redakteurinnen und Redakteure des Intranets verlassen.

Daneben darf nicht übersehen werden, dass die wissens- und informationsbedingte Kluft (digital divide) zwischen Menschen verschiedener sozialer, geschlechtlicher, ethnischer und geografischer Herkunft stärker hervortreten wird. Der Begriff „digital divide“ tauchte in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in den USA auf und bezeichnet die unterschiedliche Nutzung des Internets, trotz einer allgemeinen Zunahme der Zugangsmöglichkeiten, durch privilegierte bzw. weniger privilegierte soziodemografische Bevölkerungsgruppen (National Telecommunications and Information Administration 1998). Für Deutschland wurden die damit verbundenen gesellschaftlichen Folgen von Kubicek et al. (2000) beschrieben und gezielte politische Vorgehensweisen gefordert. Die Autoren plädierten dafür, für sozial schwache Bevölkerungsgruppen die Chancen zu verbessern, eigene Erfahrungen mit

der Benutzung des Internets zu machen und so individuelle Lernprozesse durchlaufen zu können.

An dieser Stelle ist der Ansatz von Kahlert et al. (2004:14) zu diesem Problem interessant. Für Kahlert et al. kommt es zu einer ungleichen Verteilung von Wissen und Information weltweit durch die häufige Monopolisierung dieser Ressourcen. Dadurch werden sie vielen Menschen vorenthalten. Global gesehen sind von der Benachteiligung vor allem Frauen und Mädchen betroffen, national gesehen haben sozial schwache Gruppen einen Nachteil. Von der Wissensgesellschaft können nur diejenigen, die Zugang zu den Ressourcen haben und diese auch angemessen verwenden können, profitieren.

Obwohl das Thema des „digital divide“ für diese Arbeit nicht direkt von Bedeutung ist, da für die Analyse eines intranetimplementierten Informations- und Wissenspools davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer global agierenden Organisation Zugang zu den relevanten Intranetseiten haben, soll auf diesen Aspekt der Internetnutzung auf Grund seiner Wichtigkeit im Zusammenhang mit der weltweiten Nutzung des Internets und der gerechten Verteilung von Informationen und Wissen hier dennoch kurz eingegangen werden.

1.3. Fazit

In diesem Kapitel wurde durch die Analyse der Theorien von Drucker, Bell und Castells dargelegt, dass in der Wissensgesellschaft der Produktionsfaktor Wissen für den Erfolg und damit für das Überleben der Organisationen einen entscheidenden Einfluss gewinnt. Deshalb werden nur die Organisationen, die ein gut ausgebautes organisationales Informations- und Wissensmanagement besitzen, bestehen können. Dabei ist zu beachten, dass in der Literatur die Begriffe Information und Wissen undeutlich getrennt und ganz unterschiedlich verwendet werden. Hier mahnt diese Arbeit eine schärfere begriffliche Trennung an. Informationen werden hier deshalb immer als Daten verstanden, die vom Empfänger mit

einer bestimmten Bedeutung zugeordnet werden. Diese bestehen wiederum aus durch Syntaxregeln verbundenen Zeichen. Damit Wissen entstehen kann, muss die Empfängerin die aufgenommenen Informationen vernetzen und damit einem Kontext und/oder ihren eigenen Erfahrungen zuordnen. Nur wenn diese Stufe erreicht ist, kann von Wissen gesprochen werden.

Diese Arbeit geht davon aus, dass ein Mittel, um sich diesen Entwicklungen anzupassen, das Implementieren eines organisationalen Intranets als Kommunikations-, Informations- und Wissensplattform der Organisation ist. Da der Produktionsfaktor Wissen und seine Vorform, die Information, für die Organisationen eine überlebenswichtige Bedeutung erlangt haben und durch Kommunikation verbreitet werden, kann gerade für Organisationen mit mehreren Standorten ein intranetbasierter Informations- und Wissenspool für ihre Wettbewerbsfähigkeit essentiell sein. Auf die lernende Organisation wird in Kapitel 2.4. näher eingegangen. An dieser Stelle gewinnt der Gedanke der Vernetzung der Individuen und der Organisationen, der durch Castells in die Diskussion gebracht wurde, an Bedeutung. Castells Theorie ist aufgrund ihres Umgangs mit den Begriffen Information und Wissen und wegen ihres Herausstellens des Netzwerkgedankens als gesellschaftstheoretische Grundlage für diese Arbeit geeignet, da in dieser Arbeit die durch die IuK-Technologien ermöglichte Online-Vernetzung von Bedeutung ist und sie sich damit beschäftigt, inwieweit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer global agierenden Organisation einen intranetbasierten Informations- und Wissenspool überhaupt nutzen. Da die Organisation einen Rahmen für die Nutzung des Intranets durch die Beschäftigten bildet, werden im folgenden Kapitel neuere Ansätze der Organisationstheorie vorgestellt, danach auf die für diese Arbeit wichtige Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens eingegangen und abschließend in Kapitel 2.4. die Strukturen der lernenden Organisation erarbeitet. Am Ende des zweiten Kapitels werden das Informations- und Wissensmanagement in der lernenden Organisation beschrieben und seine Bedeutung für diese Arbeit herausgestellt.

2. Organisationen in der Wissensgesellschaft

2.1. Die Organisation im Wandel

Der Begriff „Organisation“ kann aus zwei verschiedenen Sichtweisen abgeleitet werden:

- die Unternehmung *hat* eine Organisation oder
- die Unternehmung *ist* eine Organisation.

Die erste, funktionale Auffassung wird von der Organisationslehre vertreten. Danach wird die Organisation zum Instrument, ohne dabei problematisiert zu werden. Dieser Charakter der Organisation als dienende, instrumentale Funktion findet sich auch in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie wieder. Ein wesentliches Merkmal dieser Überlegungen ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation.

Die zweite Definition erweitert den Begriff der Organisation. Hierdurch wird die Unternehmung als ein ganz spezieller Organisationstyp verstanden. Dieser unterscheidet sich von anderen sozialen Systemen durch seine Entstehung, seine Zielsetzung, Art und Grund der Mitgliedschaft und der Qualität der Verhaltenserwartungen (Luhmann 1968).

Türk et al. (2002:10 ff.) analysieren Organisationen als ein modernes Phänomen und zentrales Strukturmoment für die Konstitution, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Verhältnisse der Moderne. Als spezifische historische Form ermöglicht die Organisation in diesem Ansatz erst den modernen Staat und den modernen Kapitalismus. Für die Autoren wird das Phänomen der Organisation im Kern besonders wichtig, da Organisationen für sie bedeutende Aktionszentren der Gesellschaft sind, mittels derer maßgebliche gesellschaftliche Strukturen hervorgebracht bzw. reproduziert werden. In Organisationen werden Probleme thematisiert und damit gesellschaftlich relevant definiert. Nach dieser Theorie werden Organisationen nicht mehr nur als mehr oder

weniger neutrale Produktivkräfte angesehen, sondern als Form aufgefasst, die gesellschaftliche Verhältnisse konstituiert. An Giddens (1997) angelehnt formulieren Türk et al. folgenden Sachverhalt: Organisationen und die übrige Gesellschaft gehen ein Verhältnis der „Strukturierung“ (Giddens) ein, d.h. der Strukturbildung durch strukturierte Ko-Operation. Danach setzt sich die Gesellschaft selbst auch nicht aus Menschen als psycho-physischen Einheiten zusammen, sondern aus Ko-Operationen, Verhältnissen und Beziehungen zwischen Menschen. Auf der Ebene der gesellschaftlichen Strukturen behaupten Türk et al. eine strukturelle Dominanz formaler Organisationen:

- Dominanz von Organisationen unter quantitativen Gesichtspunkten: Organisationen sind der Systemtyp, der in der modernen Gesellschaft am meisten eingesetzt wird, um strategisch wichtige Ko-Operationen zu regulieren.
- Dominanz von Organisationen unter qualitativen Gesichtspunkten: Die verschiedenen Ko-Operationen von Organisationen haben alle eine im Prinzip ähnlich aufgebaute Struktur. Deshalb bestimmt die Organisationsform sowohl die Art der Produktion als auch der anschließenden Verteilung der Produkte.
- Dominanz von Organisationen unter dem Gesichtspunkt der Initiierung weiterer gesellschaftlicher Strukturen: Durch die Organisationen angeregt entstehen auch andere organisationsübergreifende Strukturen (Marktstrukturen, Strukturen gesellschaftlicher Aufmerksamkeit für bestimmte Themen etc.) (ebd. 38 ff.).

Auf das Thema dieser Arbeit angewendet, kann der Wandel der Gesellschaftsstruktur hin zur Informations- und Wissensgesellschaft den Wandel von der traditionellen Organisation hin zur lernenden Organisation nach sich ziehen. Die Wissensgesellschaft selber kann nach Drucker (Kapitel 1.2.) als eine Gesellschaft der Organisationen bezeichnet werden.

2. Organisationen in der Wissensgesellschaft

Im Folgenden geht es darum, diesen Wandel der Organisationen zu skizzieren.

Nach Türk et al. werden Organisationen im 19. Jh. als abstrakte Orte der Ordnung und der Zurechnung von Handlungen, Aufwendungen und Erträgen verstanden, und nicht primär als Personenkollektiv. Die Autoren formulieren drei Organisationsdimensionen, anhand derer sie die Erwartungen an die organisational eingebundenen Subjekte katalogisieren:

1. Die Ordnungsdimension: Katalog instrumenteller und formaler Tugenden wie Sachlichkeit, Regelmäßigkeit und Berechenbarkeit, die in Organisationen als notwendig gelten
2. Die Gebildedimension: Individuen sollen sich der Organisation unterordnen und ihr nützlich sein
3. Die Vergemeinschaftungsdimension: Katalog normativer Erwartungen, die das Gemeinschaftsgefühl der Organisationsmitglieder stärken sollen (Kollegialität, Loyalität)

Im 19. Jh. wird soziale Differenz immer mehr durch das neue System der Organisationen generiert. In einer Zeit der Auflösung der Ständegesellschaft und der Etablierung von Gleichheitspostulaten im Hinblick auf eine gesellschaftliche Betätigung in Politik und Wirtschaft wird die Organisation zum neuen Modus der Produktion gesellschaftlicher Ungleichheit. Diese soziale Ungleichheit ist sowohl in dem im 19. Jh. zentralen Topos der „Klasse“, als auch in den Geschlechterverhältnissen immanent. Die Mitwirkung an einer Organisation, vor allem auf einer strategisch wichtigen Position, wurde im 19. Jh. fast ausschließlich Männern gestattet. Hier kann eine Parallele zur heutigen Situation verortet werden. Heute sind Frauen zwar in Organisationen beschäftigt, aber in den meisten Fällen in hierarchisch untergeordneter Funktion.

Auch die Erwerbs-, Bildungs- und Einflusschancen sowie sozialer Status und Prestige definierten sich damals schon nach organisationalem Mitgliedsschafts- und Beschäftigungsstand. Die soziale Schichtung verlief entlang der Positionierungen in bzw. im Verhältnis zu den Organisationen.

Die Eliten der Organisationen standen untereinander durch vielfältige formelle und informelle Verbindungen in Kontakt. Große Anteile der gesellschaftlich bedeutenden Entscheidungen wurden in Seilschaften und Cliques vorbereitet und auch getroffen (ebd. 89 ff.).

Für Türk et al. werden formale Organisationen im Laufe des 20. Jh. zu einem festen Bestandteil der zunehmend globalisierten Gesellschaften. Zwischen dem ersten und zweiten Weltkrieg treten Organisationen als Instrument von makro- und mikrogesellschaftlichen Prozessen am unmittelbarsten hervor. Schon vor dem ersten Weltkrieg gab es umfassende Bemühungen um Rationalisierung und Effizienzsteigerung in den Organisationen (ebd. 192).

Das organisationssoziologische Denken hatte in Deutschland zwischen 1930 und 1960 historisch bedingt einen „blinden Fleck“. Anfang der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hat sich Niklas Luhmann mit den verschiedenen Fragen der soziologischen Organisationstheorie auseinandergesetzt. Dabei hat er mehrere Ansätze der traditionellen oder klassischen Organisationstheorie kritisch diskutiert und diese Theorien soweit charakterisiert, dass sie die Organisation als Zweck-Mittel-Schema ausdeuten und als Aufgabenordnung begreifen (1999:23). Für Luhmann können Organisationen als Systeme von Handlungen analysiert werden. Diese Handlungssysteme schließen nicht alle Handlungen der konkreten Personen ein, sondern nur die, die in Bezug zu dem Handlungssystem Organisation gemacht werden. Aus diesem Grund ist Luhmanns Bezugssystem für seine Analysen das organisierte soziale System und nicht die Persönlichkeit des „Organisationsmenschen“ (ebd. 25). Speziell zu formalen Organisationen hat Luhmann den Begriff der Formalisierung entwickelt, der seiner Meinung nach *„das Strukturmerkmal herausschält, durch welches sich formalisierte von elementaren sozialen Systemen unterscheiden: die Anerkennung bestimmter Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung“* (ebd. 21).

Neben Luhmanns Organisationstheorie hat sich nach Peinl et al. (2005) in Deutschland eine Industriosozologie etabliert, deren wichtigster

Gegenstand die Industriegesellschaft ist. Schwerpunkte dieser Industriesoziologie sind kritische, gesellschaftstheoretisch und –politisch ausgerichtete Fragestellungen zu den Folgen zunehmender Technisierung und einer adäquaten Arbeitspolitik. Die Entwicklung in den Betrieben wird als Spiegelung einer abstrakten, kapitalistischen Verwertungslogik aufgefasst. Sowohl gesellschaftliche als auch betriebliche Strukturen wurden dabei nicht nach der Kategorie Geschlecht analysiert. Diese gesellschaftstheoretisch orientierte Soziologie der Industriegesellschaft ging unkritisch von einer Arbeitsbiographie eines männlichen Industriearbeiters in einem Normalarbeitszeitverhältnis aus. Immanent sind diesem Schemata die rigiden und geschlechtsspezifisch geprägten, zeitlichen und räumlichen Trennungen von „Arbeit“ und „Leben“. Damit wird von nur auf Männer zugeschnittenen Beschäftigungsverhältnissen ausgegangen mit ungleichen betrieblichen Interaktionsbefugnissen und ungleichen Gehaltsniveaus zuungunsten der Frauen. Seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts setzt sich in dieser Industriesoziologie die Erkenntnis durch, dass Organisationen (Betriebe, Unternehmen, Behörden) auf der einen Seite für die Gesellschaft und ihre Strukturen selbst konstitutiv sind. Andererseits gelten Organisationen als arbeitspolitischer Gestaltungsraum von Rationalisierungsstrategien und Nutzungsformen der Arbeitskraft der Individuen. Bei der Hinwendung zur Analyseinheit Organisation muss die Bestimmung ihres Verhältnisses zur Gesellschaft gelingen, um nicht einen theoretischen Hohlraum entstehen zu lassen.

Mit der Fokussierung auf die Organisation wurden zunehmend organisationstheoretische Ansätze mit in die Analyse aufgenommen. Hierbei muss bemerkt werden, dass die traditionellen Theorien über Organisationen eine starke Praxisorientierung aufweisen. Walter-Busch (1996:44ff) sieht in diesem Praxiswissen sogar den Ursprung für organisationstheoretisches Denken. Problematisch an der traditionellen Organisationstheorie ist der ihr immanente Effizienzgedanke, der an den Interessen von Kapital und Management ausgerichtet ist. Hierdurch werden Überlegungen in Richtung einer nachhaltigen, geschlechtergerechten und sozialverträglichen Ausrichtung von Arbeit und Organisation nicht

ermöglicht. Weiterhin werden gesellschaftliche Strukturen, institutionelle Mechanismen und geltende Werte und Normen in ihrer konkreten historischen Ausprägung in der traditionellen Organisationstheorie komplett ausgeblendet. Soziale Beziehungen von Menschen interessieren nur innerhalb der Organisationen. Beziehungen der Individuen außerhalb der Organisation (z.B. in der Familie) werden genauso wenig wie geschlechtsrelevante Werte- und Normensysteme und soziale Strukturen mit einbezogen. Diese Ansätze beschreiben Organisationen als zweckorientierte Kooperationssysteme ohne eigenständig agierende Akteure mit formalisierten und geschlechtsneutral angenommenen Regeln, denen die geschlechtslosen Organisationsmitglieder mehr oder weniger folgen. In den neueren Entwicklungen der Organisationsforschung erscheinen Organisationen nun als soziale Handlungszusammenhänge, die innerhalb der Gesellschaft verortet sind. Die Organisation als gesellschaftliche Institution existiert im Zusammenhang mit den relevanten gesellschaftlichen Verhältnissen. Hiermit wird sowohl Organisationsmitgliedern als auch externen Akteuren als intentional handelnde Subjekte eine Bedeutung eingeräumt, deren Handeln innerhalb der Organisationen, das nicht nur von den organisationsimmanenten Regeln bestimmt wird, gleichzeitig auch gesellschaftliche Verhältnisse mitgestaltet.

Diese Änderung der theoretischen Blickrichtung fällt zusammen mit der Krise des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells und der bürokratischen Organisation. Für Türk et al. (2002) sind u. a. die immer noch zunehmende Kapitalkonzentration bei wachsender Bedeutung netzwerkartiger Organisationsformen und transnationaler Konzerne und daraus resultierend die drastische Zunahme international operierender Organisationen entscheidende Prozesse, die die traditionellen Organisationsmodelle als untauglich erscheinen lassen. Als Folge davon wurden in der Praxis in großen Unternehmen neue „Governance“-Konzepte mit einer Kombination aus Liberalisierung (Abbau von hierarchischen Strukturen mit dem Ziel einer größeren Eigenverantwortung) und zentraler Erfolgskontrolle unter dem Sammelbegriff des „lean management“

ausprobiert. Nach Türk et al. ist der zweite bedeutende Trend in der *Ordnungsdimension* von Organisationen die Durchsetzung von ökonomischen Konzepten in Organisationen außerhalb der Wirtschaft (Hochschulen, Verbänden, öffentlichen Verwaltungen).

In der *Gebildedimension* kommt es verstärkt zu einer Virtualisierung des sozialen Raumkonzeptes der Organisation. Früher standen die Mauern der Gebäude als räumliche Festlegung der Organisation fest. Durch moderne IuK-Technologien, Netzwerkbildung, computervermittelte Telearbeit und der Verlagerung ganzer Unternehmen in das Internet verlieren topografisch-materielle Grenzen der Organisationen ihre Bedeutung. Dennoch existieren sie immer noch als Zurechnungsmodi. Solche Konstruktionen sind weit mehr als früher an motivierte, wissende, disziplinierte Subjekte gebunden, die ihrerseits immer stärkeren Anforderungen an ihre „Selbstführung“ gerecht werden und eigene Techniken zum Umgang mit der auf sie einstürzenden Datenflut entwickeln müssen. In diesem Zusammenhang stellen die meisten Organisationen mit mehreren Standorten ein Intranet für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Dieses dient, wie schon vorher erwähnt, zur Vernetzung der Beschäftigten untereinander, für ihre Kommunikation und als Standort der organisationalen Informations- und Wissensbasis. Ohne dieses Tool würden global agierende Organisationen wahrscheinlich schlechter funktionieren, da gerade informationsintensive Themen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur über Telefon und Briefkontakt bearbeitet werden können.

Auf der Folie der *Vergemeinschaftungsdimension* der Organisationen wird ein Widerspruch deutlich. Einerseits müsste als Folge der Flexibilisierung, Mobilisierung und Fungibilität der Mitarbeiter die Bindung an die Organisation und damit die Loyalität als normative Erwartung an Bedeutung verlieren. In der Praxis werden allerdings demgegenüber Organisationskultur und „corporate identity“ weiterhin forciert. Von den Individuen wird gefordert, egal an welchem Ort und zu welchem genauen Zweck mit voller Kraft ihre Leistung zu bringen. Diese Anforderungen zeigen einen weiteren Schub der Abstraktion von konkreten

Arbeitsgegenständen und sozialen Einheiten. Für Türk et al. geht es immer mehr darum, „formalen Imperativen der teilsystemischen Erfolgsmedien Genüge zu tun: mehr Geld, mehr Einfluss, mehr wissenschaftliche Erkenntnis“ (2002:263). Die Ökonomisierung auch der nicht-wirtschaftlichen Organisationen bedeutet demnach nicht „besser“, sondern „mehr“. Die Effektivierung der Universitäten hat nicht „bessere Bildung der Studenten“ zum Ziel, sondern möglichst viele Studenten in möglichst kurzer Zeit zum Abschluss zu bringen. Die Effektivierung eines Krankenhauses hat demnach keine „bessere medizinische Betreuung“ zum Ziel, sondern die Entlassung von möglichst vielen behandelten Patienten in möglichst kurzer Zeit. Die Produktion von großen Fallzahlen wird zum erklärten Zweck, ohne dabei genügend die Qualität zu beachten (ebd. 261 ff.).

Auch das Leben der Individuen wird durch diesen Wandel in den Organisationen massiv verändert. Früher war die Mitgliedschaft in einer Organisation für die Menschen oft ein ganzes Leben lang identitätsbildend. In Zeiten der immer kürzer währenden Mitgliedsdauern und der Flexibilitätserwartungen an die Mitarbeiter benötigen die Menschen ein stärker Ich-bezogenes Selbstmanagement, das viele erst erlernen müssen (ebd. 264). In diesem Zusammenhang ist die bruchhafte Arbeitsbiographie von Frauen nicht mehr ein exotisches Lebensmodell, da nun auch viele Männer nicht ihr gesamtes Leben ununterbrochen für eine Organisation tätig sein können. Dies könnte eine Chance für Frauen bedeuten, da sie so weniger als Außenseiterinnen erscheinen.

2.2. Drei Ebenen der neueren Organisationsanalyse

Türk (1978:49) hat die Organisationssoziologie in drei Hauptproblembereiche eingeteilt. Die *Makrosoziologie* der Organisationen befasst sich hiernach auf allgemeiner Ebene mit den Organisationen als speziellem Typ von sozialen Gebilden in der Gesellschaft. Hierbei bleiben interne Strukturen und individuelle Verhaltensweisen einzelner

Organisationsmitglieder zunächst unbeachtet, die Organisation wird als so genannte „black box“ betrachtet.

Auf der zweiten Stufe dieser Einteilung beschäftigt sich die *Mesosozologie* der Organisationen mit der „Organisiertheit“ des sozialen Gebildes Organisation. Im Gegensatz zu der Betrachtung auf der Makroebene geht es hier nicht um die Analyse der Organisation in ihrem weiteren Umfeld, sondern um die Analyse der Einzelorganisation, besonders unter dem internen Struktur- und Prozessaspekt. Organisationen werden auf dieser Ebene der Betrachtung immer noch als molare Einheiten gesehen und noch nicht in molekulare Mikroprozesse zerlegt (ebd. 78).

Auf der untersten Stufe dieser Typologisierung steht die *Mikrosoziologie* der Organisationen. Mit dieser Betrachtungsweise wird die „black box“ geöffnet und so der Blick auf die „molekularen“ Strukturen und Prozesse in der Organisation gerichtet. Spricht man bei der *Makrosoziologie* der Organisationen von dem Interessenpaar „Organisation und Gesellschaft“, so kann man auf der Ebene der *Mikrosoziologie* das Begriffspaar „Individuum und Organisation“ hervorheben (ebd. 124).

Diese Arbeit verbindet die hier beschriebenen Ebenen der Organisationstheorie. Sowohl die Ebene der Strukturen und Prozesse in den Organisationen und das hierauf ausgelegte Handeln der Individuen ist bedeutend, als auch die Einbettung der Organisation in die Gesellschaft. Besonders die Veränderungen der globalisierten Gesellschaft hin zu einer Informations- und Wissensgesellschaft (Kapitel 1) und ihre Folgen für die Organisationen und ihre Beschäftigten sind für diese Arbeit interessant, da sie die Grundlagen für den veränderten Umgang mit Informationen und Wissen in den Organisationen bilden und Auswirkungen auf die organisationsinterne Kommunikation der Individuen haben. In Kapitel 5.1.1. wird aus diesen Verbindungen ein analytisch-konzeptionelles Modell für diese Arbeit entwickelt.

Um auf den Bereich „Individuum und Organisation“ weiter einzugehen, werden im Folgenden die unterschiedlichen Stränge der Mikrosoziologie und das Verhältnis von Struktur und Handeln in Organisationen weiter ausgeführt. Wir unterscheiden im Bereich der Mikrosoziologie

handlungstheoretische, konstruktivistische (Weick 1985, Kieser 2001), mikropolitische (Crozier et al. 1979) und strukturationstheoretisch inspirierte Ansätze (Ortmann et al. 1997). Bei diesen Theorien gelangen soziale Akteure als handlungsmächtige Subjekte in den Vordergrund. Es werden die Deutungsmuster und Handlungsspielräume der sozialen Akteure bei der Konstruktion, Interpretation und Umsetzung struktureller Regeln betont. Diese Überlegungen thematisieren dezidiert die Rolle von Subjekten als soziale Akteure bei der Konstituierung und sozialen Ausformung von Organisationen. Diese Arbeit geht davon aus, dass die Mitglieder einer Organisation eine entscheidende Rolle bei der Ausformung eines organisationalen Intranets als Kommunikationsstruktur spielen. Deshalb sind die theoretischen Ansätze auf der Mikroebene zur Verdeutlichung der Rolle der Akteure in diesem Prozess interessant. Um die zentralen Annahmen der Ansätze auf der Mikroebene darzustellen, werden die konstruktivistischen und strukturationstheoretischen Thesen beschrieben.

Die konstruktivistischen Ansätze gehen davon aus, dass Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet (Kieser 2001:287 ff.). Nach diesen Überlegungen besteht eine Organisation nicht aus einer objektiv bestimmbaren Realität, sondern aus vielen verschiedenen Interpretationen der organisationalen Akteure. Die unterschiedlichen Interpretationen müssen von den Individuen immer wieder in Kommunikationsprozessen miteinander abgestimmt werden, damit das Organisationsziel erreicht werden kann. Als Handlungsorientierung greifen die Akteure dann auf ihre subjektiven kognitiven Schemata zurück, die aus Skripten, Routinen und subjektiven Theorien (inklusive der subjektiven Organisationstheorien) bestehen. Nach diesen Organisationstheorien sind organisationale Regeln grundsätzlich immer interpretationsbedürftig. Sie entstehen aus Kommunikationsprozessen über bzw. Interpretationsprozessen der subjektiven Theorien der sozialen Akteure. Die organisationalen Regeln können in Schriftform oder auch in Form von Verhaltenserwartungen oder Routinen existieren. Weiterhin sind sie

permanent veränderbar und wirken als Interpretationsvorlagen auf die subjektiven Theorien der Organisationsmitglieder zurück.

Das Verhältnis von Struktur und Handeln in Organisationen wird aus mikropolitischen und strukturationstheoretischer Sicht thematisiert. Bei den konstruktivistischen Ansätzen bleibt der Begriff der Struktur ungenau, ihre einschränkende und vorstrukturierende Wirkung auf die Interpretationen und Handlungen der sozialen Akteure wird außer Acht gelassen. In den mikropolitischen und strukturationstheoretischen Organisationstheorien wird die Wirksamkeit struktureller Begrenzungen auf das Handeln der Organisationsmitglieder evidenter. Vielfach mit dem Hinweis auf Giddens' Theorie der Strukturierung wird bei diesen Überlegungen ein rekursiver Zusammenhang zwischen Struktur und Handeln zugrunde gelegt. Da es in dieser Arbeit um die Nutzung (Handeln) von einem Intranet als Informations- und Wissenspool (Struktur) von Individuen (Akteuren) geht, erscheint die von Anthony Giddens inspirierte Strukturationstheorie angewendet auf Organisationen als geeignetes theoretisches Modell zur Erklärung des Zusammenhangs. Im folgenden Abschnitt wird diese Verschränkung von Struktur und Handeln in Organisationen thematisiert.

2.3. Struktur und Handeln in Organisationen

Mit seiner Theorie der Strukturierung benennt Giddens die Reziprozität von Struktur und Handeln. Danach beziehen sich Menschen mit ihrem praktischen Handeln auf vorgelagerte Strukturen. Mit ihrem Handeln schaffen die Akteure wiederum Strukturen. Handeln und Struktur werden in diesem Ansatz nicht getrennt, sondern als Dualität und damit als zusammenwirkende Einheit aufgefasst. Mit seiner Theorie der Strukturierung möchte Giddens den Dualismus von Objektivismus und Subjektivismus überwinden (1997: 41ff.). Außerdem soll der Dualismus von „Individuum“ und „Gesellschaft“ durch die Dualität von Handlung und Struktur ersetzt werden (ebd. 215). Bei diesem Ansatz wird „Struktur“ als Regeln und Ressourcen definiert, die an der sozialen Reproduktion rekursiv mitwirken und die sozialen Systeme (re-)produzieren. Dabei setzt der

Autor Struktur nicht mit Zwang gleich, sondern weist ihr auch einen ermöglichenden Charakter zu, da sie Handeln nicht nur einschränkt, sondern auch ermöglicht. Die institutionalisierten Aspekte sozialer Systeme besitzen Strukturmomente, die die Beziehungen über Raum und Zeit hinweg stabilisieren. Mit diesen Überlegungen lässt sich Struktur nach zwei Aspekten von Regeln fassen: nach normativen Regeln und Signifikationscodes. Bei den vorher genannten Ressourcen gibt es zwei unterschiedliche Typen:

- die autoritativen Ressourcen und
- die allokativen Ressourcen.

Erstere folgen aus der Koordination des Handelns von Menschen und Letztere entstammen der Kontrolle über materielle Produkte oder bestimmte Aspekte der materiellen Welt (ebd. 45 ff.). Als eine der Hauptthesen der Theorie der Strukturierung von Giddens kann die Aussage gewertet werden, dass Regeln und Ressourcen, die in die Produktion und Reproduktion sozialen Handelns einbezogen sind, gleichzeitig die Mittel der Systemreproduktion, d.h. der Strukturdualität, darstellen. Hierbei bedingen soziale Regeln das Handeln, determinieren es aber nicht. Regeln können sowohl in ausformulierter Form vorliegen, als auch informelle Alltagskonventionen sein. In diesem Ansatz wird – mit Blick auf die Inszenierung des sozialen Handelns – der aktuelle Vollzug der Produktion von Handeln ebenso sehr als Prozess der Reproduktion dieses Handelns angesehen.

Ein menschliches Wesen zu sein bedeutet für Giddens ein zweckgerichteter Handelnder zu sein, der sowohl Gründe für seine Handlungen hat, als auch fähig ist, die Gründe bei Befragung hin diskursiv darzulegen bzw. zu verbergen. Akteure versuchen ihr Handeln zu steuern. Handeln hat nach Giddens aber gewusste und ungewusste Rahmenbedingungen sowie intendierte und nicht intendierte Resultate. Nach seiner Theorie sind Strukturen nicht als intendierte Folgen des Handelns zu sehen. Im Alltagshandeln beziehen sich die Akteure nach diesen Überlegungen immer

und notwendig auf die strukturellen Momente übergreifender sozialer Systeme, die sie so zugleich reproduzieren (ebd. 76 ff.). Für Giddens sind alle kompetenten Gesellschaftsmitglieder in der praktischen Durchführung sozialer Aktivitäten durch ihre Erfahrungen qualifiziert. Dieses Wissen der Akteure fließt integral in die fortwährende Strukturierung des sozialen Lebens mit ein. Deswegen stellt sich in der Perspektive der Theorie der Strukturierung der aktuelle Vollzug der Produktion des Handelns ebenso sehr als Prozess der Reproduktion dieses Handelns dar. In anderen Theorien fehlt nach Giddens diese Verschränkung, sie sind entweder strukturzentriert oder fast ausschließlich auf die Akteure ausgerichtet. Mit der Reproduktion von Strukturmomenten reproduzieren die sozialen Akteure gleichzeitig die Bedingungen, die ein entsprechendes Handeln ermöglichen (ebd. 70 ff.). Struktur besitzt in diesem Verständnis keine Existenz unabhängig von dem Wissen, dass die Akteure von ihrem Alltagshandeln haben. In den Wissensbeständen der Akteure sind „Interpretationsschemata“ als Typisierungsweisen enthalten. Diese werden zur Aufrechterhaltung der Kommunikation reflexiv angewandt. Für Giddens ist Kommunikation als allgemeines Interaktionselement mehr als nur die kommunikative Absicht. Für ihn inkorporieren die sozialen Akteure räumliche und zeitliche Eigenschaften von Begegnungen in Prozessen der Sinnkonstitution (ebd. 79 ff.).

Wichtig ist Giddens bei seinen Ausführungen, dass seine Überlegungen auf der Annahme basieren, dass die Struktur infolge der immanenten Beziehung zwischen Struktur und Handeln (und Handeln und Macht) sowohl ermöglichenden als auch einschränkenden Charakter besitzt. Das einzelne Individuum wird mit „sozialen Tatsachen“ konfrontiert, die als „objektive“ den Spielraum seines Handelns einerseits einschränken, aber auch ermöglichen. Nach Giddens gäbe es ohne menschliches Handeln gar keine menschlichen Gesellschaften oder sozialen Systeme. Dies bedeutet aber nicht, dass die Akteure soziale Systeme erschaffen, sie reproduzieren und verändern sie, indem sie sie immer wieder neu schaffen, was in der Kontinuität von Praxis bereits existiert. Je größer hierbei die Raum-Zeit-Ausdehnung der sozialen Systeme ist, desto weniger anfällig sind sie

gegenüber der Einwirkung der Handelnden. Auch hier ist die Bedeutung von Zwang mit einer Ermöglichung verbunden (ebd. 222 ff.).

Für Giddens existieren soziale Strukturen als Moment einer Dualität nur, wenn sie in der täglichen Praxis von sozialen Akteuren zum Tragen kommen. Umgekehrt müssen die Handelnden auf Strukturen (Regeln der Sprache, normative Erwartungen, ungleiche Macht- und Ressourcenverteilung) zurückzugreifen.

In seinen Ausführungen definiert Giddens Organisationen, indem er eng an den Worten Touraines bleibt:

Organisationen sind „*Entscheidungen treffende Einheiten*“, die sich *innerhalb diskursiv mobilisierter Formen von Informationsflüssen bestimmter typischer Formen von Ressourcen (autoritativen und allokativen) bedienen*“ (ebd. 259).

Für Giddens tauchen Organisationen in Segmenten klassengegliederter Gesellschaften auf und markieren hier in gewisser Hinsicht deren Unterschied zu Stammesgesellschaften. Organisationen sind für ihn Kollektive, in denen die reflexive Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion in der Kontinuität des Alltagshandelns von großer Bedeutung ist. Ihre reflexive Selbststeuerung hängt von der Aufbereitung von Information für den Zweck der Sicherung der Einflussnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion ab. Weiterhin hängt die Kontrolle von Information wiederum von der Art der Speicherung von Information ab. Informationen können entweder im Gedächtnis von Individuen, in Mythen oder Erzählungen oder im praktischen Bewusstsein der „gelebten Tradition“ verfügbar sein. Hier markiert die Erfindung der Schrift einen großen Umschwung in der Überlieferung von Informationen (ebd. 256 ff.). Für Giddens beinhaltet die Speicherung von autoritativen und allokativen Ressourcen die Bewahrung und Kontrolle von Informationen oder Kenntnissen, mit deren Hilfe soziale Beziehungen eine Kontinuität über Raum und Zeit hinweg erhalten. Nur die Speicherung von Informationen ermöglicht den Individuen, sie zu nutzen, also zu handeln. Die Speicherung

der Informationen setzt sowohl Medien der Informationsdarstellung als auch Formen der Wiederfindung der Informationen voraus. Zuerst waren das Kerben in Holz, dann geschriebene Bücher und in der heutigen Zeit Festplatten, USB-Sticks und organisationsimmanente Intranets. Egal, welches Medium benutzt wird, das Wiederfinden der Informationen ist wieder eine Handlung, die immer von den Erinnerungsleistungen des menschlichen Gedächtnisses und den Interpretationskenntnissen der Individuen abhängig ist. Gerade über diese Kenntnisse verfügen häufig nur wenige soziale Akteure. Giddens behauptet, dass die Informationsspeicherung eine Erscheinung von fundamentaler Bedeutung ist, die die Raum-Zeit-Ausdehnung ermöglicht und die verschiedenen Arten der allokativen und autoritativen Ressourcen in den reproduzierenden Herrschaftsstrukturen miteinander verbindet (ebd. 319 ff.).

Zu kritisieren ist an der Theorie der Strukturierung von Giddens, dass die Begriffe nicht genau definiert werden und die Theorie deshalb relativ abstrakt und schwer verständlich ist. Da Giddens sowohl Begriffe aus der Hermeneutik als auch aus strukturalistischen und funktionalistischen Forschungsansätzen verwendet, wird ihm auch Eklektizismus vorgeworfen. Trotzdem liefert die Theorie der Strukturierung Ansatzpunkte zur Vermittlung zwischen dem Strukturalismus und den Handlungstheorien. Sie bietet einen breiteren Zugang zu den Problemen in den Sozialwissenschaften und ermöglicht die Verknüpfung von verschiedenen Lösungskonzepten. Das sich gegenseitig Bedingen von Struktur und Handeln erscheint für das Thema dieser Arbeit, also die Nutzung (Handeln) eines Intranets (Online-Struktur) durch die Organisationsmitglieder (Akteure) als vielversprechende theoretische Herangehensweise.

In dieser Arbeit sollen die Chancen eines intranetbasierten Informations- und Wissenstools in einer global agierenden Organisation analysiert werden. Hierbei haben wir es einerseits mit intranetbasierten Strukturen zum Management von Informationen und Wissen in einer Organisation zu tun. Andererseits befasst sich diese Arbeit mit den handelnden Individuen, die mit der bereitgestellten Informations- und Wissensbasis umgehen

(sollen). Durch den dualen Ansatz von Giddens' Theorie der Strukturierung erscheint diese auf Organisationen bezogen der Autorin für die Klärung der Fragestellungen dieser Arbeit als sehr geeignet. Auf die Nutzung eines organisationsimmanenten Intranets angewendet, kann man nach der Theorie der Strukturierung folgern, dass die Nutzung weder durch äußere Strukturen nur vorgegeben, noch nur durch die Entscheidungen des Individuums völlig frei bestimmbar sein kann. In diesem Fall wird das Intranet als Kommunikationsstruktur und Ort der Informations- und Wissensbasis der Organisation bei seiner Implementierung erst einmal vorgegeben. Nach Giddens' ist davon auszugehen, dass sich die Akteure bei ihrer Nutzung, also bei ihrem Handeln, an die Gegebenheiten des vorhandenen Intranets anpassen müssen, sich aber das Intranet auch durch die Nutzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung verändern wird. In der Praxis heißt das: Nach der Implementierung der Struktur Intranet werden durch Prüfung der Nutzungsdokumentationen und im besten Fall durch Nutzerbefragungen analysiert, welche Bereiche im Intranet von den Nutzerinnen und Nutzern zielgerichtet und welche weniger zielgerichtet genutzt werden. Aufgrund der Ergebnisse dieser Analysen sollten die Inhalte an die Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer angepasst werden. Die Überprüfung sollte während des regulären Betriebes eines Intranets in festgelegten Abständen immer wieder stattfinden, um die Inhalte an die sich ändernden Bedürfnisse der Intranetnutzer anzupassen. Diese Evaluationsschleife ist für den Erfolg eines Intranets immens wichtig, da nur interessante und aktuelle Inhalte genutzt werden. Veraltete Seiten und / oder Seiten, die Inhalte anbieten, die nur für wenige Nutzerinnen und Nutzer interessant und für ihre Arbeit bedeutend sind, werden keine zufriedenstellenden Nutzungswerte erreichen.

Damit wird deutlich: Mit ihrer Nutzung (Handeln) reproduzieren die Akteurinnen und Akteure das Intranet gleichzeitig immer wieder (Strukturdualität), d.h. mit ihrer Nutzung dieses Tools reproduzieren die sozialen Akteure (Nutzerinnen und Nutzer) immer wieder die Bedingungen, die ein entsprechendes Handeln ermöglichen. Nach Giddens müssen soziale

Strukturen in der Praxis der sozialen Akteure eine Rolle spielen, nur so existieren sie für ihn als Moment der Dualität. Diese Arbeit überprüft deshalb, ob das Intranet bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirklich eine permanente Rolle in der Arbeit spielt und von ihnen genutzt wird (Handeln), nur dann würde es nach den Ansprüchen von Giddens als Teil seiner Theorie der Strukturierung genügen. Für Giddens ist die Informationsspeicherung von fundamentaler Bedeutung, um eine Raum-Zeit-Ausdehnung zu ermöglichen. In diesem Sinne wird hier das Intranet auch als Informationsspeicherungsmedium verstanden. Die von Giddens beschriebene Raum-Zeit-Ausdehnung ist gerade für global agierende Organisationen von großer Bedeutung, da hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an verschiedenen Orten und in unterschiedlichen Zeitzonen Zugriff zu den für ihre Arbeit relevanten Informationen haben müssen.

2.4. Die lernende Organisation

2.4.1. Theoretische Überlegungen zur lernenden Organisation

Anders als frühere organisationstheoretische Ansätze haben die Theorien der lernenden Organisation einen anderen Blickwinkel auf die Organisationen. Sie legen ihr Augenmerk auf Struktur und Individuum und können damit als ein Vermittlungskonzept zwischen Struktur und Handeln verstanden werden.

Durch die neuen Herausforderungen der Globalisierung und der Informations- und Wissensgesellschaft müssen sich Organisationsstrukturen verändern. Hierbei geht es um Anpassung an die veränderten Bedingungen genauso wie, nach Giddens, um die Anpassung an das Handeln der Organisationsmitglieder. Diese geänderten Anforderungen an Organisationen spiegeln sich in verschiedenen Konzepten zur lernenden Organisation wider. Aufgrund des technologischen Wandels und einer durch große Unsicherheit gekennzeichneten Welt sind Organisationen gezwungen, ihre Informationen und das Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

permanent auf dem neuesten Stand zu halten, um konkurrenzfähig zu sein. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Wissen auch in Organisationen an Personen gebunden ist und nur z.B. in Form von dokumentierten Blogs, Chats oder permanent an die Realität angepassten Arbeitsanweisungen etc. überhaupt gespeichert werden kann (siehe Kapitel 1.1.1.).

Der Begriff der lernenden Organisation droht in der Literatur zum Modebegriff zu werden. Problematisch ist hierbei vor allem, dass jeder etwas anderes, zu seiner Problemstellung Passendes unter einer lernenden Organisation versteht. Dies macht den Bedarf nach einem für die Informations- und Wissensgesellschaft passenden Organisationskonzept deutlich, ist aber organisationstheoretisch betrachtet problematisch. In diesem Unterkapitel werden zunächst wichtige aktuelle Ansätze zum Thema abgebildet. Auf Grund der Fülle der vorhandenen Überlegungen konzentriert sich diese Arbeit auf die Hauptströmungen der organisationalen Lerntheorie, die anhand von Grundlagenarbeiten präsentiert werden. So wird ein Einblick in den aktuellen Stand der Theorie gegeben, auf deren Basis die Rolle des Intranets im Informations- und Wissensmanagement eines global agierenden Unternehmens analysiert wird.

Organisationales Lernen stellt die Basis der Theorie der lernenden Organisation dar. Von einem eigenständigen Begriff des organisationalen Lernens kann man nach Güldenbergs (1999: 108) aber erst sprechen, wenn individuelles und besonders auch kollektives Lernen nicht mit organisationalem Lernen gleichgesetzt wird. Weiterhin darf organisationales Lernen nicht mit der Summe der individuellen und kollektiven Lernprozesse der Organisationsmitglieder gleichgesetzt werden.

Erste Versuche einer Begriffsbildung zum organisationalen Lernen werden heute unter dem Oberbegriff des „*Adaptive Learning*“ zusammengefasst. Ihnen liegt die behavioristische SR-Lerntheorie zugrunde. Autoren wie Richard M. Cyert, James G. March und Johan P. Olsen haben sich mit dem Phänomen der lernenden Organisation beschäftigt. Innerhalb dieser

Theorie werden die Umwelteinflüsse als Stimuli angesehen, auf die die Organisation, also die Struktur, mit Anpassung reagiert. Angepasst werden sowohl die Ziele der Organisation, als auch ihre Aufmerksamkeit und ihr Problemlösungsverhalten. Durch die ausschließliche Konzentration auf das Anpassungslernen, das heute auch in der individuellen Lerntheorie abgelöst wurde, kann dieser Ansatz zur organisationalen Lerntheorie als nicht bedeutend eingestuft werden.

Als einen zweiten, großen Zweig organisationaler Lerntheorien kann der Bereich der *Organisationskulturansätze* bezeichnet werden. Hiernach beeinflusst der gemeinsame kulturelle Hintergrund, der durch die jeweilige Organisation vorgegeben wird, direkt oder auch indirekt jede Art von organisationalen Lernprozessen, da er die Handlungen der Akteure lenkt. Die sozialen Akteure handeln und lernen aufgrund von bestimmten Annahmen, die sich aus der individuellen Organisationskultur im Laufe der Zeit entwickelt haben. Diese Überlegungen werden als „*Theory of Action*“ oder auch als Alltagstheorie bezeichnet und gelten als eine Richtung der theoretischen Weiterentwicklung aus der oben beschriebenen Theorie des „*Adaptive Learnings*“. Dieser gesamte Forschungsbereich der „*Theory of Action*“ wird als „Assumption Sharing“ in der Literatur zusammengefasst. Bekannte Vertreter im englischsprachigen Raum sind Chris Argyris und Donald A. Schön, Edgar Schein und Peter M. Senge. Argyris et al. gehen in ihrem Ansatz davon aus, dass jeder Mensch in seinem Leben programmhafte Muster entwickelt, die aus subjektiven Werten, Regeln und Gesetzmäßigkeiten bestehen. Diese Programme sollen nicht nur das eigene Verhalten und die eigenen Handlungen des Individuums gezielt festlegen, sondern dabei helfen, das Verhalten und die Handlungen Dritter zu interpretieren. Duncan und Weiss kritisieren an Argyris et al., dass es diesen in ihrer Analyse des organisationalen Lernprozesses weder gelungen ist, Wege einer lerngerechten Organisationsgestaltung darzustellen noch die Frage zu behandeln, wodurch diese Handlungstheorien im Einzelnen entstehen (Duncan et al. 1979: 78).

Für Edgar Schein (1985:9) besteht die Organisationskultur aus der Gesamtheit aller 'basic assumptions', die sich durch kollektive Lernprozesse mit der Zeit entwickelt haben. Sie beeinflussen das Verhalten und damit das Handeln der Organisationsmitglieder grundlegend. Weiterhin unterscheidet er zwischen positivem Problemlösungslernen („positive problem solving“) und negativem Vermeidungslernen („pain and anxiety reduction“) (ebd. 174 ff.). Das positive Problemlösungslernen tritt auf, wenn die äußeren Bedingungen noch nicht so sind, wie sie sich das Individuum oder die Organisation wünschen. Liegt aber ein inneres Ungleichgewicht vor, muss es nach Schein zuerst durch Vermeidungslernen behoben werden.

Peter M. Senge (1990:6 ff.) fügt diesen Ansätzen zwei wichtige Komponenten hinzu: das „*System thinking*“ und das daraus sich ergebende „*Team learning*“. In seinem systemtheoretisch fundierten Ansatz ergänzt er so die organisationale Lerntheorie um den wichtigen Aspekt des kollektiven Lernens. Für ihn sind Teams der wichtige Lernort in modernen Organisationen. Damit lässt er neben individuellem Lernen und organisationalem Lernen auch eine dritte Lernform zu.

Als dritten Hauptstrang organisationaler Lerntheorie kann das Management der Unternehmensressource Wissen bezeichnet werden. Auch diese Überlegungen sind eine Weiterentwicklung des „*Adaptive Learnings*“. Hierbei wird das Gesamtwissen, das einer Organisation bei ihren Lernprozessen zur Verfügung steht, mit dem Modell der organisationalen Informations- und Wissensbasis zusammengefasst. Luhmann beschreibt diese Informations- und Wissensbasis als Kausalbasis, die es der Organisation ermöglicht, zum Kausaldruck der Umwelt in Distanz zu treten (Luhmann 1984:69). Organisationale Lernprozesse werden nun als Veränderung dieser organisationalen Informations- und Wissensbasis verstanden. Die Theorien dieser Richtung werden in der Literatur unter „*Development of Knowledge Base*“ zusammengefasst.

Hierzu zählen Robert Duncan und Andrew Weiss, die folgende Definition gegeben haben (1979:84):

„Organizational Learning is (...) the process within the organization by which knowledge about action-outcome relationships and the effect of the environment on these relationships is developed“.

Für Duncan und Weiss sind Organisationen Wissenssysteme und organisationale Lernprozesse Mittel, um neues Wissen zu generieren und so die organisationale Informations- und Wissensbasis kontinuierlich zu verändern. Die beiden Autoren grenzen individuelles Lernen und organisationales Lernen deutlich von einander ab. Sie definieren individuelles Lernen als einen Prozess, bei dem sich das Verhalten der Individuen relativ kontinuierlich aufgrund von neuen Erfahrungen und daraus resultierend neuem Wissen ändert. Der organisationale Lernprozess wird als eine Weiterentwicklung des organisationalen Wissens verstanden. Hierdurch wird eine Neuorientierung der Organisation erst ermöglicht oder auch unnötig gemacht. Individuelles Lernen erschafft nach diesen Überlegungen rein privates Wissen, während organisationale Lernprozesse öffentliches Wissen innerhalb der Organisation bilden. Diese Wissensform ist nach Duncan et al. (1979:86ff.) dadurch gekennzeichnet, dass sie kommunizierbar (zwischen den Organisationsmitgliedern), konsensfähig (intersubjektiv akzeptabel) und integriert (innerhalb der organisationalen Informations- und Wissensbasis) ist. So soll ein von allen Organisationsmitgliedern gemeinsam geteiltes Wissen entstehen. Nachdem in Kapitel 1.1.1. festgestellt wurde, dass Wissen immer an Personen gebunden ist und in den meisten Fällen nicht frei schwebend oder dokumentiert in der Organisation vorhanden sein kann, ist an dieser Stelle anzuzweifeln, ob es öffentliches bzw. gemeinsames Wissen geben kann. Vielmehr sollte hier von einer gemeinsamen Informations- und Wissensbasis gesprochen werden, in der Wissen von den Personen, die es besitzen, in Form von Blogs oder Chats zum Teil kommuniziert und gespeichert werden kann. Auch durch permanent an die Arbeitsrealität

angepasste Arbeitsanweisungen können Informationen plus Erfahrung, also Wissen, in die organisationale Informations- und Wissensbasis eingehen. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass durch diese Art der Wissenskommunikation nicht gewährleistet werden kann, dass andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Blogs bzw. Chats aus dem Input der Wissensträger auch wirklich eigenes Wissen generieren können. Dies ist nach den Ausführungen in Kapitel 1.1.1. von ihren bereits vorhandenen Erfahrungen abhängig.

Aus den Überlegungen von Duncan et al. hat Hedberg (1981:6ff.) seinen Begriff „organizational memory“ entwickelt. Hiermit grenzt er die Informationsverarbeitungsprozesse des menschlichen Gehirns von denen der Organisation scharf ab.

Für Hedberg besteht das „organizational memory“ aus folgenden Bestandteilen:

- standardisierte Arbeitsanweisungen
- Bräuche und Symbole als Träger organisationaler Traditionen und Normen
- Mythen und Organisationssagen und
- die Managementkultur.

Bei diesem Ansatz kann tatsächlich in Teilen von dem Umgang mit Wissen gesprochen werden, denn wenn Arbeitsanweisungen durch den Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihnen verändert und dann in dem „organizational memory“ umformuliert werden, gehen nicht nur Informationen, sondern auch Erfahrungen in das organisationale Gedächtnis mit ein. An dieser Stelle wird durch das Handeln der Akteure, also das Umformulieren der Arbeitsanweisungen, die Struktur, sprich das „organizational memory“, verändert. Diese geänderten Arbeitsanweisungen, also die geänderte Struktur, können anschließend für andere Nutzerinnen und Nutzer handlungsleitend werden. Gehen die Beschäftigten einer Organisation permanent in dieser Art und Weise mit dem „organizational memory“ um und ist dieses in einem Intranet

abgespeichert, lässt sich tatsächlich von einer Art Wissensmanagement sprechen, das hierbei als Beispiel der von Giddens angesprochenen Strukturdualität fungieren kann (Kapitel 2.3.).

Die hier vorgestellten Modelle und Theorien sind nur ein Ausschnitt der in der Literatur vorhandenen Überlegungen. Allen gemein ist die Tatsache, dass sie von einer Erfassung und Speicherung der organisationsimmanenten Informationen und des organisationsimmanenten Wissens in eine Informations- und Wissensbasis oder in Informations- und Wissenssysteme ausgehen. Es ist zu bemängeln, dass die meisten Autorinnen und Autoren, wie in Kapitel 1 bereits angesprochen, mit dem Begriff „Wissen“ nur oberflächlich umgehen und ihn in vielen Fällen mit dem Begriff „Information“ verwechseln oder beide Begriffe zu wenig oder gar nicht voneinander abgrenzen.

Mit dem Prozess der Erfassung und Speicherung von organisationsimmanenten Informationen und entsprechendem Wissen geht eine Formalisierung und Standardisierung der Abläufe, der Informationen und des Wissens einher. Diese Arbeit knüpft an das Management der Unternehmensressourcen Informationen und Wissen und damit an die von der Theorie von Duncan et al. (1979) inspirierten Überlegungen von Hedberg (1981) an. Als organisationale Informations- und Wissensbasis fungieren in dem hier vorgestellten Fallbeispiel die ‚Wissensseiten‘ im Intranet eBase der Deutschen Lufthansa AG. Der Name „Wissensseiten“ wurde diesem Teil des Intranets von dem Unternehmen gegeben, nach den Definitionen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, sollten die Seiten eher „Informationsseiten“ genannt werden. Sie dienen der Vorhaltung von arbeitsrelevanten Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa. Damit stellen sie die Online-Struktur dar, die durch die Nutzung, also das Handeln, der Akteurinnen und Akteure im Lufthansa-Konzern reproduziert wird.

2.4.2. Informations- und Wissensmanagement in lernenden Organisationen

2.4.2.1. Der Begriff „Informations- und Wissensmanagement“

Zum Verständnis des Begriffs ‚Wissensmanagement‘ nachfolgend einige Begriffsdefinitionen von verschiedenen Autoren:

- Für Rehäuser und Krcmar wird die Ressource Wissen den anderen Produktions- und Wettbewerbsfaktoren übergeordnet. Deshalb ist das operative und strategische Management dieses Faktors in der Organisation besonders wichtig. Wissensmanagement lässt sich für die Autoren aus den drei Grundfunktionen Führung, Planung und Organisation ableiten und ist überall im Unternehmen zu finden. Alle Führungskräfte sind mittels ihrer Funktion gleichzeitig Wissensmanager (Rehäuser et al. 1996:17).
- Helmut Willke leitet aus seiner Darstellung der Entwicklungsebenen der Gesellschaft die Wichtigkeit des organisationalen Wissensmanagements ab. Darunter versteht er die Gesamtheit der organisationalen Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten Organisation‘. Diese muss seiner Meinung nach lernen, die in ihr vorhandenen unterschiedlichen Wissensbestände zu managen und zu koordinieren. Lernen ist für ihn der Prozess, Wissen dessen Ergebnis (Willke 1998:38).
- Stefan Güldenberg versteht unter dem Begriff eines Managementsystems die Gesamtheit der Funktionen, die im System Unternehmen zur Optimierung der Überlebensfähigkeit erfüllt werden müssen. Hierbei ist für Güldenberg die Gewährleistung der Systemeigenschaft Autopoiese (Selbsterzeugung) und damit eine hohe strukturelle Plastizität entscheidend (unter struktureller Plastizität versteht Güldenberg Anzahl und Ausmaß der potentiellen Veränderungsmöglichkeiten eines Systems [Güldenberg 1999:40]) (ebd. 230). Für Güldenberg hat Wissensmanagement

unternehmensübergreifend folgende Funktionen: Wissensgenerierung, Wissensspeicherung, Wissenstransfer und Wissensanwendung (ebd. 246).

- Mambrey et al. hegen Zweifel daran, dass man Wissen organisatorisch managen kann. Sie verstehen unter Wissensmanagement eine bewusste Intervention in die Art und Weise der Wissensteilung. Hierbei werden Akteure (z.B. Experten), Strukturen (Aufbauorganisation und Leitung), Prozesse (Geschäftsvorfälle und Prozeduren) und Artefakte (Datenbanken und Content) bewusst und zweckorientiert gestaltet. Wissensmanagement bedeutet nach ihrer Auffassung eine ganzheitliche Strategie der Identifizierung, Öffnung und Sammlung von Informations- und Wissensquellen, der Organisation dieser Ressourcen und ihrer Verfügbarmachung, der Unterstützung von Wissenserwerb und –entwicklung und des Wissenstranfers (Mambrey et al. 2003:3). Ganzheitliches Wissensmanagement, das das organisationale Lernen positiv beeinflussen kann, muss sowohl unternehmenswichtige Informationen bereitstellen als auch ein reichhaltiges und stark bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot enthalten (ebd. 17). Durch technische Wissensmanagementsysteme können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits aktiv voneinander lernen. Hierzu setzen sie das System zur Weitergabe ihres Wissens ein. Andererseits können die Benutzerinnen und Benutzer durch Rezeption selbst ausgewählter Inhalte neues Wissen erwerben und in ihr vorhandenes Wissen integrieren. Somit kommen individuell gewonnene Erfahrungen der gesamten Organisation zu Gute (ebd. 73). Diese weitreichende Definition von Wissensmanagement erscheint im Zusammenhang mit dieser Arbeit am sinnvollsten, da sowohl Akteure und Strukturen als auch Prozesse und Artefakte in den Ansatz einbezogen werden.

Für alle erwähnten Autoren hat das von ihnen benannte Wissensmanagement eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg einer

Organisation. Wie in Kapitel 1.1.1. angesprochen, werden aber in den meisten Fällen Informationen, nicht Wissen, gemanagt. Diese Trennung wird leider von keinem der Autoren konsequent durchgehalten.

Aus diesem Grund ist in dieser Arbeit von Informations- und Wissensmanagement die Rede. Unter dem Gesichtspunkt einer bedeutenden Mitarbeiterfluktuation wird ein effektives Informations- und Wissensmanagement in Zukunft eine noch bedeutendere Rolle spielen. Die Organisationen müssen sich bemühen, besonders die Informationen und das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zu bewahren und für alle Organisationsmitglieder zugänglich zu machen. Informationen und Wissen sollten projektübergreifend und unternehmensweit erschlossen werden. Diese Ressource kontextorientiert zu vernetzen und zu bewahren, wird ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in der Zukunft sein.

Wissensmanagement ist *„(...) ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst“* (Probst et al. 1999:47).

Um Informations- und Wissensmanagement in der Organisation richtig einordnen zu können, muss man drei Ebenen auseinander halten:



Abb. 3: ‚Drei Ebenen des Wissensmanagements‘ aus: Heinz Mandl und Gabi Reinmann-Rothmeier. Wissensmanagement. 2000. S. 8.

Die IuK-Technologien als Struktur unterstützen das Informations- und Wissensmanagement auf allen drei Ebenen. Hier ist die Informations- und Wissensbasis in der Organisation verortet. Nur durch eine differenzierte Betrachtung kann man der Vielschichtigkeit von Informations- und Wissensmanagement gerecht werden. Für Organisationen sind die ersten beiden Ebenen am interessantesten. Hier ist das Handeln der Organisationsmitglieder verortet, das zusammen mit den IuK-Technologien die Struktur dualität im Informations- und Wissensmanagement bildet. Nur durch diese sich permanent reproduzierende und dabei verändernde Struktur dualität kann sich das Informations- und Wissensmanagement der Organisation den Veränderungen der Rahmenbedingungen anpassen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin ein nützliches Tool für ihre Arbeit darstellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass weder die individuelle noch die organisationale Ebene vergessen werden darf, um dem organisationalen Informations- und Wissensmanagement zum Erfolg zu verhelfen. Darüber hinaus muss bei global agierenden Unternehmen die sozio-kulturelle Ebene mit einbezogen werden. Effektives Informations- und Wissensmanagement bei transnationalen Konzernen ist nur im Einklang mit dieser Ebene möglich. Und ohne ein effektives Informations- und Wissensmanagement wird eine Organisation in der heutigen Gesellschaftsform nicht lange konkurrenzfähig sein.

Damit an dieser Stelle deutlicher wird, was bei dem Informations- und Wissensmanagement eigentlich gemanaged werden soll, wird im Folgenden auf die Ordnungen des Wissens, den Austausch des Wissens und die Bewahrung des Wissens in Organisationen eingegangen.

2.4.2.2. Die Ordnungen des Wissens

Nach Degele (2000:37 f.) tritt in der Wissensgesellschaft eine sekundäre Produktionsstruktur in den Vordergrund: die Anwendung von Wissen auf Wissen. Sie teilt Wissen in zwei Ordnungen ein: inhaltliches Wissen

bezeichnet die Autorin als Domänenwissen (=inhaltlich-fachliches Erfahrungswissen). Dieses Wissen ist für sie Wissen *erster Ordnung*. Demgegenüber existiert ein nicht-inhaltliches Wissen, das sich aus Medienkompetenz (instrumentelles Wissen wie technisches Bedienungswissen) und Metawissen zusammen setzt. Dieses nicht-inhaltliche Wissen bezeichnet Degele als Wissen *zweiter Ordnung*. Neben dieser Kompositionsänderung von Wissen ändert sich aber noch etwas Anderes: Die Bedeutung von Wissen zweiter Ordnung wird gegenüber dem Wissen erster Ordnung größer. Dieses Phänomen bezeichnet Degele (1999:2) als Informierung von Wissen. Als entscheidende gesellschaftliche Bedingung für die Herausbildung informierten Wissens bezeichnet die Autorin die immer weiter fortschreitende Verbreitung von Computern in Alltag, Arbeit und Wissenschaft.

2.4.2.3. Die Bedeutung des Wissens für die Organisation

Wie in den vorangegangenen Unterkapiteln gezeigt wurde, hat Wissen für die heutigen Organisationen eine große Bedeutung. Hierbei ist Wissen als Ressource ein Inputfaktor, der zur Bereitstellung von materiellen Gütern oder Dienstleistungen unbedingt benötigt wird. Außerdem kann Wissen auch als Outputfaktor als Leistung einer Organisation genannt werden. Ein gutes Beispiel hierfür sind Softwareprodukte. Für diese Arbeit ist der Umgang mit Wissen als Ressource wichtig, deshalb wird im Folgenden Wissen als Outputfaktor nicht weiter thematisiert.

Erst durch die sinnvolle Nutzung des vorhandenen Wissens können Produkte vermarktet, die Produktivität gesteigert und Kunden gebunden werden (Drucker 1993:69). Dabei nimmt schon heute der Produktionsfaktor Wissen um die 60 bis 80 Prozent der gesamten Wertschöpfung ein (Palass 1997:114). Deshalb werden neue Strategien im Umgang mit Wissen benötigt. Nicht mehr Produkte und Dienstleistungen stehen an erster Stelle, sondern das Wissen, wie diese Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden können (Bürgel et al. 1997:55 f.). Aus diesem Grunde wird das Thema „Informations- und Wissensmanagement“

in den Organisationen immer wichtiger. Bevor dies thematisiert wird, soll an dieser Stelle zunächst der Umgang mit Informationen und die von Nonaka sogenannte „Wissenserzeugung“ in Organisationen erklärt werden.

2.4.2.4. Vier Grundmuster der „Wissenserzeugung“ in der Organisation

Ikujiro Nonaka greift die schon genannte Differenzierung von Polanyi (Kapitel 1.1.2.1.) auf und leitet daraus die Übergänge zwischen dem impliziten und expliziten Wissen sowie zwischen personalem (individuellem) und organisationalen (kollektiven) Wissen ab. Diese Verknüpfung der unterschiedlichen Wissensarten ist besonders für die Wissensgenerierung in Organisationen von Bedeutung (Willke 1998: 14).

Die vier Modi der hier dargestellten Wissenskonvertierung lassen sich wie folgt beschreiben:

a) *Von implizit zu implizit (Sozialisation):*

Hiervon kann man sprechen, wenn ein Schüler seinem Lehrer bei der Arbeit zuschaut und auf diesem Wege lernt. Das implizite Wissen des Lehrers wird zum impliziten Wissen des Schülers. Das Grundmuster des Wissens wird aber nicht explizit, deshalb bleibt es für die gesamte Organisation unzugänglich. Es handelt sich um die Übertragung von dem Wissen einer Person auf eine andere (*erlebtes Wissen*).

b) *Von implizit zu explizit (Explikation):*

Durch Explikation wird vorher implizites Wissen, also nur im Individuum vorhandenes Wissen, für die Organisation verfügbar. Dieser Vorgang kann durch die Erstellung eines Konzeptes, durch einen Dialog oder durch kollektives Nachdenken ausgelöst werden. Da die zentrale Problematik für das Wissensmanagement die Überführung von implizitem in explizites Wissen darstellt, ist dieses Grundmuster der Schlüssel zur Wissenserzeugung. Nach Nonaka können hiermit neue explizite Konzepte impliziten Wissens erzeugt werden (*konzeptuelles Wissen*). An dieser Stelle

muss wieder angeführt werden, dass nach Probst et al. (Kapitel 1.1.1.) Wissen in den meisten Fällen personengebunden ist und nicht, wie Nonaka beschreibt, so einfach expliziert werden kann. In den meisten Fällen handelt es sich bei den genannten Konzepten und Dialogen um festgehaltene Informationen, die die Leserinnen und Leser nur mit einem geeigneten Erfahrungshintergrund in eigenes Wissen umwandeln können.

c) *Von explizit zu explizit (Kombination):*

Durch Zusammensetzung schon bekannten expliziten Wissens entsteht neues explizites Wissen. Die Organisation hat bei diesem Prozess kein vorher unbekanntes Wissen gewonnen, sondern nur schon vorher bekanntes Wissen miteinander kombiniert (*systemisches Wissen*). Auch hier tritt das Problem der Unterscheidung von Informationen und Wissen auf. In den meisten Fällen wird es sich auch hierbei um explizierte Informationen handeln.

d) *Von explizit zu implizit (Internalisierung):*

Bei diesem Prozess wird das dokumentierte, explizite Wissen von den Mitarbeitern durch Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung ihres schon vorhandenen Wissens internalisiert. ‚Learning by doing‘ kommt diesem Grundmuster sehr nahe. (*operationales Wissen*) (Rehäuser et al. 1996:33 ff.). Bei der hier beschriebenen Internalisierung wird es sich aufgrund der Personenbezogenheit von Wissen meistens um die Neuordnung von Informationen handeln. Nur wenn der Rezipient über einen ähnlichen Erfahrungsschatz wie der Mitarbeiter, der sein Wissen expliziert hat, verfügt, gibt es eine reelle Chance, tatsächlich Wissen zu implizieren.

2.4.2.5. Die Spirale des Wissens

Bei optimaler Prozessgestaltung lassen sich nach Nonaka et al. die vier Modi der Wissensgenerierung zu einer ‚Spirale der organisationalen Wissensgenerierung‘ verknüpfen. Diese Spirale soll durch die Dynamik mit der implizites und explizites Wissen miteinander in Interaktion stehen, entstehen.

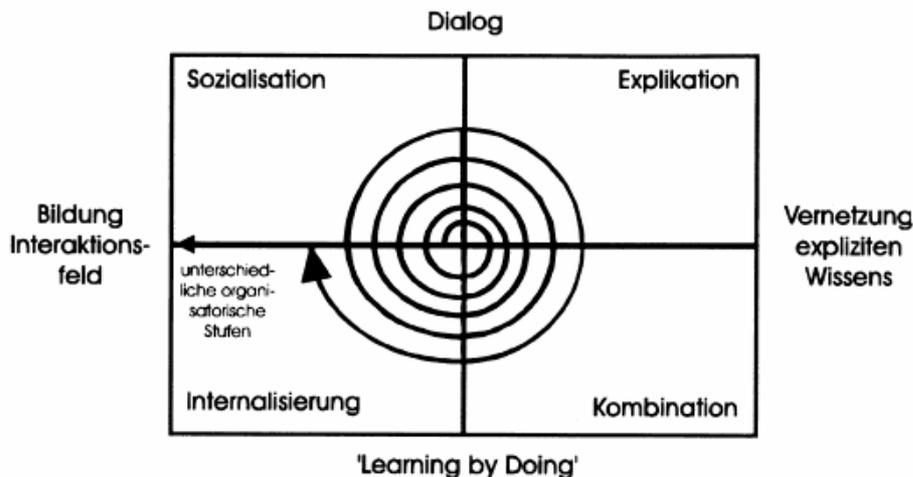


Abb. 4: ‚Die Spirale des Wissens‘ aus: Jakob Rehäuser und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S. 36.

Nach ihrer Theorie gehen Nonaka und Takeuchi davon aus, dass Organisationen als solche kein Wissen erzeugen können. Als Basis für die Erzeugung organisatorischen Wissens wird das implizite und explizite Wissen der Organisationsmitglieder angesehen. Durch das ständige Durchlaufen der Wissensspirale sollen beide Wissensarten in der Organisation immer größer werden. Dieser Prozess soll auf der individuellen Ebene beginnen und sich durch Zunahme der am Wissensprozess Beteiligten über Gruppen, Abteilungen und das Unternehmen als solches bis über die Unternehmensgrenzen hinaus ausweiten. Auch hier soll dem Handeln der Akteure eine Bedeutung

zukommen, denn nur mit Hilfe der organisationsinternen Kommunikation soll die beschriebene Spirale in Bewegung kommen.

Ein entscheidender Faktor für organisationales Wissensmanagement ist nach Nonaka et al. das Schaffen eines organisationalen Gedächtnisses. Der Kern der organisationalen Wissensbasis besteht für die Autoren aus dem allen Organisationsmitgliedern ‚prinzipiell verfügbaren‘ Wissen. Um dieses in ein organisationales Gedächtnis zu transferieren und den Austausch von Wissen zu ermöglichen, ist die interne Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Hierbei ist festzuhalten, dass die von Nonaka et al. aufgestellte Spirale des Wissens nur in einer „Idealorganisation“ ablaufen kann, nämlich dort, wo alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ähnliche immanente Erfahrungspools verfügen. Im Normalfall werden hier meistens Informationen ausgetauscht werden. Sicherlich wirkt sich auch dieser Austausch förderlich für die Informations- und Wissensbasis der Organisation aus. Nach Hedberg (1981, Kapitel 2.4.1.) sind die hier beschriebenen Wissensmanagement-Systeme nur ein Teil des organisationalen Gedächtnisses. In dieses fließen auch Bräuche, Symbole, Mythen und Organisationssagen ein, die als Träger organisationalen Wissens eine wichtige Bedeutung haben. Sie verbinden Informationen mit dem Handeln ihrer Träger und geben diese Verbindung an neue Organisationsmitglieder weiter, damit kann an dieser Stelle von der Verbreitung organisationalen Wissens gesprochen werden.

2.4.2.6. Austausch und Bewahrung von organisationalen Informationen und organisationalem Wissen

Auf der Groupware-Ebene entstandene Informationen und entstandenes explizites Wissen muss gespeichert, gepflegt und gesichert werden. Der Inhalt der gesamten Informations- und Wissensinfrastruktur sollte darüber hinaus professionell verwaltet werden. Die ‚Gelben Seiten‘ des organisatorischen Wissens unterliegen hauptsächlich einer Selbstorganisation der Mitglieder, die inhaltliche Pflege von Datenbanken

muss Aufgabe professioneller Informationsmanager sein (North 1999:6+259 ff.).

Die Bewahrung von Informationen und Wissen ist einer der wichtigsten Aspekte von organisationalem Informations- und Wissensmanagement. In der Organisation muss ein ‚Gedächtnis‘ geschaffen werden, damit jedes Organisationsmitglied auf die in der Organisation vorhandenen Informationen und auf das explizierbare Wissen zugreifen und es nutzen kann. Durch die Entwicklung von Internet- und Intranet-Technologien wird Informations- und Wissensaustausch und –abruf unterstützt. So können große Mengen von Informationen zu geringen Kosten gespeichert werden. Die Organisationsmitglieder sind in der Lage, miteinander interaktiv über große Distanzen hinweg zu kommunizieren und durch dieses Handeln Informationen und bedingt auch Wissen auszutauschen.

Gerade bei Reorganisationen von Unternehmen ist die Gefahr groß, einen Teil des organisationalen Gedächtnisses zu verlieren. Die von Probst so genannte ‚kollektive Amnesie‘ hat ihre Ursache besonders in der Zerstörung von informellen Netzwerken innerhalb der Organisation. Natürlich gehört der Prozess des ‚organisationalen Verlernens‘ zum Informations- und Wissensmanagement. Obsolete gewordene Informationen und obsolet gewordenen Wissen, das aufgrund von Änderungen im organisationalen Umfeld nicht mehr auf die aktuellen Herausforderungen passt, muss durch einen Prozess des Verlernens selektiert werden. Hierbei ist die Unterscheidung zwischen nicht mehr benötigten und für die Zukunft absolut essentiellen Informations- und Wissensbestandteilen besonders wichtig. Für den weiteren erfolgreichen Verlauf des Informations- und Wissensmanagements in der Organisation ist dieser Schritt grundlegend (Probst et al. 1999:292).

Die bewahrten Informationen und das bewahrte Wissen müssen für die Zukunft insofern als wichtig angesehen werden, als dass die Weiterentwicklung der organisationalen Informations- und Wissensbasis immer nur in Bezug auf die vorhandenen Informationen und das vorhandene Wissen möglich ist. Um diese Ressource wenigstens teilweise

gezielt managen zu können und so für die Zukunft abrufbereit zu halten, müssen dem eigentlichen Prozess der Speicherung ein Selektierungsprozess vor- und ein Aktualisierungsprozess nachgeschaltet werden.

Um die bewahrungswürdigen Informationen und das bewahrungswürdige Wissen in der Organisation zu erkennen, werden Selektionsregeln benötigt. Hierfür ist es wichtig, Informationen und Wissen auf gewisse Kernpunkte zu konzentrieren und einen eindeutigen Bezug zu speziellen Problemstellungen aufzuzeigen. Nur Informationen und Wissen, die in der Zukunft für Dritte nutzbar sein können, verdienen es, bewahrt zu werden. Nachdem aus dem vorhandenen Gesamtpool bewahrungswürdige Informationen und bewahrungswürdiges Wissen herausgefiltert wurden, müssen diese nun von den Akteuren in der organisatorischen Informations- und Wissensbasis gespeichert werden. Hierzu unterscheidet Probst drei Speicherungsformen:

- die individuelle
- die kollektive und
- die elektronische Speicherung

Das Problem der individuellen Bewahrung liegt darin, dass das in den Köpfen der Mitarbeiter verankerte Wissen als sehr flüchtig gilt. In dem Augenblick, wo ein Mitarbeiter die Organisation verlässt, verlässt auch ein großer Teil seines individuellen Wissens die Organisation. Ein gezielter Aufbau des Nachfolgers kann in diesem Fall wiederum Teile des individuellen Wissens erhalten. Hierfür sollte eine intensive Übergabe erfolgen, bei der beiden Personen genügend Zeit für den Austausch von Informationen und Wissen bleibt. Eine weitere Möglichkeit für dementsprechendes Handeln ist die Bildung von ‚sempai-kohai‘-Paaren. Hierbei wird jedem Neueinsteiger ein älterer, erfahrener Mentor an die Seite gestellt. Der Mentor soll in dieser Konstellation seinem Mentee neben praktischem Wissen auch organisationspezifische Tipps vermitteln.

Eine einfachere Methode zur Bewahrung von individuellem Wissen von ausscheidenden Personen sind strukturierte Austrittsgespräche. Hierbei sollte versucht werden, für die Organisation wichtige Informationen und wichtiges Wissen zu explizieren und zu dokumentieren. Idealerweise nimmt der zukünftige Stelleninhaber an diesem Austrittsgespräch teil.

Im Kollektiv wird die geteilte Erfahrung in anderer Form abgespeichert als bei Einzelpersonen. Bei Untersuchungen der Erinnerung von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen ergab sich eine Überlegenheit des kollektiven Gedächtnisses vor dem Individuellen (Probst et al. 1999:307). Eine Möglichkeit der Bewahrung von zentralen Vorstellungen ist der Prozess der kollektiven Begriffsbildung.

Die dritte Form der Speicherung ist das elektronische Gedächtnis der Organisation. Durch die technische Entwicklung sind heute nahezu alle traditionellen Medien digitalisierbar. Der Vorteil digitalisierter Speichermedien liegt in der Editierung, der Wiederverwendung der Medien und den geringen Kosten der Verteilung über Netzwerke. In wissensintensiven Organisationen liegt ein großer Teil der Informationen in digitalisierten oder digitalisierbaren Dokumenten wie Präsentationen, Formularen oder Berichten vor. Diese können systematisch abgelegt und weitergenutzt werden, allerdings setzt die erfolgreiche Nutzung wieder ein entsprechendes Erfahrungspotential bei den Individuen aus. Hierbei gilt: je strukturierter ein digitalisiertes Dokument abgelegt wird, desto schneller kann es zu einem späteren Zeitpunkt wieder gefunden werden. Nur durch speziell auf die Organisation abgestimmte Klassifikations- und Ablagesysteme kann das so bewahrte organisationale Wissen in Zukunft gezielt weiterverwendet werden.

Für eine effektive Informations- und Wissensbewahrung müssen dem strukturierten Prozess der Speicherung permanente Aktualisierungen der Informationen und des Wissens folgen. Nur so kann gewährleistet werden, dass gewünschte Informationen und gewünschtes Wissen in angemessener Qualität jederzeit abgerufen werden kann. Veraltete oder fehlerhafte Informationen und entsprechendes Wissen müssen innerhalb dieses Prozesses konsequent eliminiert werden (Probst et al. 1999:310ff.). Auch

an dieser Stelle wird der enge Zusammenhang von Struktur (elektronisches Gedächtnis) und handelnden Akteuren deutlich. Durch das Handeln werden nach Giddens Veränderungen in die Struktur eingebracht und diese so modifiziert.

Der Nutzungserfolg der Informations- und Kommunikationstechnologien wird immer dann ausbleiben, wenn im Unternehmen die Zusammenarbeit im Hinblick auf den Informations- und Wissensaustausch nicht gefördert wird und keine Anreize zur Aktualisierung und vollständigen Abspeicherung der Informationen gegeben werden. Nur so werden die Akteure zu ihrem Handeln im Hinblick auf die entsprechende Struktur motiviert.

2.4.2.7. Aufgaben von organisationalem Informations- und Wissensmanagement

In Kapitel 2.4.2.1. wurde definiert, was unter Informations- und Wissensmanagement zu verstehen ist. An dieser Stelle werden nun die Aufgaben des organisationalen Informations- und Wissensmanagements beleuchtet. Eine seiner Hauptaufgaben soll es sein, im Rahmen der Möglichkeiten das in den Köpfen der Organisationsmitglieder vorhandene implizite Wissen in explizites Wissen zu überführen. Dadurch soll das Wissen für das Unternehmen verfügbar und über einzelne Personen oder Personengruppen hinaus genutzt werden. In der Praxis dagegen beschäftigt sich das organisationale Informations- und Wissensmanagement meistens mit der Verarbeitung von Informationen und z. T. von explizitem Wissen. Da es sich hierbei um eng verbundene Konstrukte handelt, die sich gegenseitig beeinflussen, sollte im praktischen Organisations- und Wissensmanagement mehr auf eine ganzheitliche Umgehensweise mit implizitem Wissen und (in den meisten Fällen) expliziten Informationen geachtet werden.

Güldenbergs sieht die Aufgaben Wissensgenerierung, Wissensspeicherung, Wissenstransfer und Wissensanwendung als Grundaufgaben des organisationalen Wissensmanagement. Darüber hinaus ist auch die

2. Organisationen in der Wissensgesellschaft

Steigerung der organisationalen Intelligenz eine wichtige Aufgabe des Wissensmanagements. Diese hängt von folgenden Faktoren ab:

- von den strukturellen Voraussetzungen der Organisation, besonders von der strukturellen Plastizität
- von der organisationalen Lernfähigkeit (Meta-Wissen über den eigenen organisationalen Lernprozess)
- von der Größe und der Qualität der vorhandenen organisationalen Wissensbasis

Nach Güldenbergs muss jede Organisation ihr eigenes Wissensmanagement gestalten und seine Aufgaben an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen (Güldenbergs 1999:300). Leider trifft auch dieser Autor keine explizite Unterscheidung von Informationen und Wissen.

Für Rehäuser et al. besteht Wissensmanagement aus drei Ebenen, die die Handhabung von Wissen in der Organisation beschreiben und sich gegenseitig beeinflussen. Das folgende Bild veranschaulicht das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen:

	Ebene des Wissens- und Informationseinsatzes	
Anforderungen	↓ ↑	Unterstützungsleistungen
	Ebene der Wissensträger-, Informations- und Kommunikationssysteme	
Anforderungen	↓ ↑	Unterstützungsleistungen
	Ebene der Infrastrukturen der Wissens- und Informationsverarbeitung und Kommunikation	

Abb. 5: ‚Drei Ebenen des Wissensmanagements‘ aus: Jakob Rehäuser und Helmut Krcmar. Wissensmanagement im Unternehmen. 1996. S. 18.

Für die beiden Autoren bestehen die Aufgaben des organisationalen Wissensmanagements darin, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen und somit eine Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisatorischen Wissensbasis zu ermöglichen (Rehäuser et al. 1996:18). In diesem Ansatz werden sowohl Struktur als auch Handeln sichtbar, allerdings unterscheidet auch dieser Ansatz nicht präzise zwischen Informationen und Wissen.

Für Helmut Willke bilden die Aufgaben des organisationalen Wissensmanagements einen doppelten Kreislauf, analog zu sehen mit der doppelten Buchführung:

Der erste Kreislauf (selbstreferentieller Kreislauf) ist der innere, geschäftsbezogene Kreislauf. Dieser lässt sich folgendermaßen beschreiben:

- a) für die Organisation relevantes Wissen wird generiert
- b) dieses Wissen wird aktiviert und
- c) generalisiert
- d) (dokumentierte Form)
- e) Verteilung des generierten Wissens
- f) Nutzung des Wissens
- g) Bewertung und Revision des generierten und genutzten Wissens

Für diese im letzten Schritt aufgeführte Revision des Wissens wird der zweite, äußere Kreislauf (fremdreferentieller Kreislauf) bedeutend. Dieser setzt sich aus den relevanten Fragen wozu?, was?, wie? und wer? zusammen und umschließt den inneren Kreislauf. In der Praxis kann es zu großen Problemen der Interferenz zwischen den beiden Kreisläufen kommen. Willke sieht den Kern von Wissensmanagement in der Fähigkeit, die zukünftige Innovationskompetenz der Organisation durch kollektives Lernen und kontinuierliche Revision des vorhandenen Wissens zu sichern (Willke 1998:83 ff.).

Das Ziel nach Willke ist dabei nicht nur Lernen, Wissensbasierung, intellektuelles Kapital und die Bedeutung von neuen Ideen für den zukünftigen Erfolg von Organisationen zu postulieren, sondern alle Einzelfaktoren in Indikatoren und Messverfahren für die organisationale Wertschöpfung durch Expertise umzusetzen. Um den Marktwert von intellektuellem Kapital spezifizieren zu können, müssen analog der Wertemessung der anderen Produktionsfaktoren spezielle Indikatoren für Wissen geschaffen werden (ebd.:95). Hier wird das Zusammenspiel von Struktur und Handeln deutlich, leider geht auch Helmut Willke nicht darauf ein, dass Wissen in den meisten Fällen personengebunden vorliegt.

2.4.2.8. Probleme von organisationalem Wissensmanagement

Obwohl der Bedarf an organisationsweiter Verteilung von Informationen und Wissen groß und die Relevanz von Informations- und Wissensmanagement anerkannt sind, scheitern viele dieser Projekte in der Praxis oder nehmen einen unerwartet schwachen Verlauf (Herrmann et al. 2003:13 ff.). Entsprechende Strukturen in Form von Kommunikations- und Kooperationsplattformen werden eingeführt, danach tauchen häufig innerhalb der Prozesse oder bei der Reorganisation Probleme auf. Diese organisationalen Wissensblockaden sind meistens struktureller Art. Organisationen wissen nicht, was sie wissen, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können das nicht gewusste Wissen dann auch nicht produktiv einsetzen. Die Autoren stellen die Beschäftigten, also die Handelnden, in den Mittelpunkt der innovativen Nutzung der Informations- und Wissensmanagementsysteme. Nur wenn für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die mit der Nutzung verbundenen Vorteile eindeutig sichtbar sind, werden sie sich nachhaltig auf diese neue Form der Wissensverteilung einlassen. Probleme können sehr vielschichtig auftreten: einerseits ist es schwierig, die kritische Masse an Nutzern zu erreichen, die gebraucht wird, um die Informations- und Wissensverteilung in der Organisation auf ein ökonomisch wirksames Niveau zu bringen. Teilweise werden Systemfunktionen, die eigentlich dem Informations- und

Wissensmanagement dienen sollen, als Ersatz für E-Mail oder zur individuellen Dokumentenverwaltung verwendet. Auch die ungleiche Verteilung derer, die den Input liefern und derer, die nur Nutzen aus dem Informations- und Wissensmanagement-System ziehen wollen, ist problematisch. Fehlt hier das Vertrauen, fürchten die kompetenteren Mitarbeiter die Einseitigkeit des Informations- und Wissensaustausches. Außerdem können die Veränderungen und Wirkungen, die von der Reorganisation und dem notwendigen Technikeinsatz ausgehen, in ihrer Gesamtheit für die Mitarbeiter nicht transparent genug sein und erscheinen dann nicht nachvollziehbar.

Das organisatorische Lernen kann sich aber nur soweit entwickeln, wie die organisatorische Informations- und Wissensbasis für die Entscheidungsträger in der Organisation nutzbar gemacht, verändert und besonders fortentwickelt werden kann (Rehäuser et al. 1996:9). An dieser Stelle wird das gegenseitige sich Bedingen von Struktur und Handeln, das Giddens herausstellt (Kapitel 2.3.), deutlich.

Wichtig hierbei ist es, darauf zu achten, dass wirklich alle Mitglieder der Organisation Zugang zu der organisationalen Informations- und Wissensbasis bekommen. Wenn aufgrund von falschen Ängsten vor Missbrauch organisationaler Informationen und organisationalem Wissen durch einzelne Organisationsmitglieder Informationen und Wissen zurückgehalten oder nur wenigen Führungskräften zugänglich gemacht wird, wird das beschriebene System der kontinuierlichen Informationsvergrößerung und Wissenserweiterung in der Organisation nur langsamer oder, im schlechtesten Fall, gar nicht anlaufen können. Wird die Nutzung, also das Handeln, beschränkt, kann sich die Struktur auch nur beschränkt entwickeln. Dies impliziert die Strukturdualität.

Um in den Organisationen Aufklärung über Sinn und Zweck von einem Informations- und Wissensmanagement leisten zu können, muss besonders die interne Kommunikation das Projekt unterstützen und so entscheidend zu seinem Gelingen beitragen. Nach Herrmann et al. (2003:191) ist nicht nur die Verfügbarkeit von Informationen, sondern vor allem die Kommunikation darüber auch in verteilten elektronischen

Arbeitsgruppen für ein angemessenes Informations- und Wissensmanagement-System essentiell. Für Nielsen (Prange 2002:144) ist Informations- und Wissensmanagement sogar professionell intensiviert Kommunikation. Er stellt die menschliche Kommunikation darüber, was erreicht werden soll und wie es erreichbar ist, an erster Stelle. Erst danach könnten Computer die Arbeit erleichtern. In diesem Fall setzt Nielsen das Handeln sogar über die Struktur.

Für das Gelingen von Informations- und Wissensmanagement sind nach Picot et al. (2003:122 ff.) Information, Kommunikation und Vertrauen wichtig. Hiernach determinieren Koordinations- und Motivationsmaßnahmen das „Können und Wollen“ der Mitarbeiter einer Organisation, die als Träger von Wissen fungieren. Die Akteure müssen zur Generierung, zum Transfer und zur Nutzung von Wissen, also zu ihrem Handeln, motiviert werden. Dies ist in starkem Maße von der Gestaltung materieller und immaterieller Anreize abhängig. Nach den Autoren ist das Gelingen der Implementierung eines Informations- und Wissensmanagement-Systems davon abhängig, dass die Motivations- und Anreizsysteme so gestaltet sind, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zu dem neuen System nicht nur erbringen können (Koordinationsaspekt), sondern das auch wollen (Motivationsaspekt).

Weiterhin ist es bei der Implementierung eines organisationalen Informations- und Wissensmanagements wichtig, alle Mitglieder von der Wichtigkeit dieses Managementtools zu überzeugen. In einer Organisation, in der die einzelnen Mitarbeiter die Einstellung ‚Wissen ist Macht‘ haben, werden große Schwierigkeiten bei ihrer Bereitschaft, ihre Informationen und ihr Wissen zu teilen, auftreten. Hier determiniert die Angst das Handeln und jeder Mitarbeiter wird Angst haben, Informationen und Wissen Preis zu geben, da er davon ausgeht, dass seine Informationen und sein Wissen von anderen, zu ihm in Konkurrenz stehenden Mitarbeitern, gegen ihn benutzt werden kann. In dieser Situation sollte viel Zeit verwendet werden, die Mitarbeiter von der ‚win-win‘-Möglichkeit eines internen Informations- und Wissensmanagements zu überzeugen. Wichtig ist hierbei, den Mitarbeitern deutlich zu machen, dass jeder Einzelne

Vorteile durch das Informations- und Wissensmanagement hat und nicht die negative Ausnutzung seiner Kompetenzen zu fürchten braucht. Es muss ersichtlich werden, dass dies eine Wandlung der gesamten Unternehmenskultur zur Folge hat und dass dieser Vorgang einige Zeit dauern wird. Wichtig für den Erfolg von organisationalem Informations- und Wissensmanagement ist eine speziell darauf ausgerichtete und an die Bedürfnisse der Organisation angepasste Kommunikation.

Weitere Probleme können bei schon eingeführten Informations- und Wissensmanagementsystemen auftreten. Wenn eine konsequente, ständige Pflege der Inhalte nicht gewährleistet ist, werden die Mitarbeiter schnell die Lust verlieren, mit dem Tool zu arbeiten. Wenn also das Handeln (Pflege) eingeschränkt wird, wird die Struktur sich nicht mehr optimal weiterentwickeln können. Veraltete Informationen müssen dabei unbedingt eliminiert werden. Dies kostet Zeit und Ressourcen, aber nur so kann das Informations- und Wissensmanagement erfolgreich in der Organisation benutzt werden und zur Wertschöpfung beitragen.

2.5. Fazit

Der Wandel der Organisation von einer traditionellen hin zu einer lernenden Organisation macht die Faktoren Informationen und Wissen gesamtgesellschaftlich immer wichtiger. Gerade in der so entstehenden Informations- und Wissensgesellschaft (Struktur) kommt den Transfer- und Koordinationsleistungen von Kommunikation (Handeln) in Organisationen in der Praxis eine große Bedeutung zu. In der Literatur werden leider immer noch in vielen Fällen im Zusammenhang mit Informations- und Wissensmanagement die dazugehörigen Begriffe nicht genau auseinander gehalten oder auch falsch benutzt. Da Wissen, wie in Kapitel 1.1.1. dargelegt, immer personengebunden ist, kann es in den meisten Fällen nicht frei ausgetauscht und ohne Bezug in der Organisation gespeichert werden. Vielmehr werden häufig Daten und Informationen gespeichert. Wirkliches Wissen kann in den meisten Fällen im Intranet in Form von Blogs oder Chats kommuniziert werden, über so genannte ‚Gelbe Seiten‘

auf dem direkten Kommunikationsweg zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation ausgetauscht oder in permanent an die Arbeitsrealitäten angepassten Dokumenten, z.B. Arbeitsanweisungen, dokumentiert werden. In diesen Fällen werden Informationen zusammen mit Erfahrungen gespeichert, so dass von einer Form von gespeichertem Wissen gesprochen werden kann. Aufgrund der Vielschichtigkeit der gespeicherten Inhalte sollte immer von Informations- und Wissensmanagement gesprochen werden.

Nur mit einer der Organisation angepassten Kommunikationsstrategie können ein Klima und eine Organisationskultur entstehen, die den notwendigen Informations- und Wissensaustausch möglich machen und den Beschäftigten der Organisation den Zugang zu den wichtigen Ressourcen Information und Wissen ermöglichen. Wie in diesem Kapitel deutlich gemacht wurde, kann die organisationale Informations- und Wissensbasis sich als Struktur nur optimal weiterentwickeln, wenn die Akteurinnen und Akteure die Möglichkeit haben, durch ihre Nutzung, also ihr Handeln, die Struktur permanent zu reproduzieren und zu verändern. An dieser Stelle ist eine immer wiederkehrende Befragung der Handelnden oder auch eine Möglichkeit, selbstständig Mitteilungen zu den Inhalten der Informations- und Wissensbasis zu machen, notwendig, da nur so das Reproduzieren der Struktur wirklich geschehen kann.

Da die organisationale Informations- und Wissensbasis in vielen Fällen im organisationsimmanenten Intranet hinterlegt ist, geht es im folgenden Kapitel um das Medium Intranet und seine Möglichkeiten als Informations- und Wissenspool in lernenden Organisationen.

3. Das Intranet im organisationalen Informations- und Wissensmanagement

3.1. Das Intranet als Arbeitsinstrument in Zeiten der Globalisierung

Wie in den vorherigen Kapiteln gezeigt wurde, müssen sich Organisationen in Zeiten der Globalisierung und der steigenden Bedeutung von Informationen und Wissen neue Strategien für den geeigneten Umgang mit dieser Ressource aneignen. Besonders für transnational agierende Unternehmen wird Informations- und Wissensmanagement über verschiedene Standorte oder sogar über Ländergrenzen hinweg wichtig. Organisationen als Strukturen dieser neuen Form werden häufig durch Vernetzung und niedrige Hierarchiestufen gekennzeichnet sein. Bei den Arbeitsabläufen dominieren Projektorganisationen auf Zeit. Von den Mitarbeitern wird Loyalität und selbstständiges Arbeiten verlangt. Weiterhin ist wichtig, dass die Mitarbeiter gut informiert sind, damit sie ihre Arbeit richtig ausführen können. Deshalb wird an dieser Stelle die dritte für die vorliegende Arbeit relevante Struktur dargestellt. In der Literatur werden organisationsinterne Intranets für die Speicherung von Informationen vorgeschlagen. Nach Faulstich (1998:21) ist das Intranet ein Quartärmedium. Der Autor erklärt diese Definition damit, dass das Intranet Technikeinsatz auf der Produktions-, der Distributions- und der Rezeptionsseite erfordert.

In vielen Organisationen hat sich das Intranet bereits zum oft genutzten Arbeitsinstrument und Kommunikationsmedium für Mitarbeiter, Teams und Organisationseinheiten entwickelt (Enquete-Kommission 1998). Dieses Medium basiert auf organisationsinterne „Computernetze“ und sogenannten „multimedialen“ Benutzeroberflächen. An dieser Stelle muss der bisweilen inflationäre Gebrauch des Wortes „Multimedia“ thematisiert werden. Nach Rommert (2005:62) herrscht oft Unklarheit über diesen Begriff. Häufig wird eine durch Digitalisierung möglich gewordene Verbindung von diversen Einzelmedien wie Text, Standbild, bewegtes Bild und Ton als „multimedial“ bezeichnet. Aufgrund der rasanten technischen

Entwicklung erscheint eine wissenschaftlich ausreichende Definition dieses Begriffs schwierig. Deshalb soll er in dieser Arbeit nicht weiter verwendet werden. Dafür wird im Weiteren der Begriff „hypermedial“ nach Rommert (2005:63) verwendet. Zur Definition von hypermedial siehe Kapitel 3.3.

Computer kommen in Organisationen in fast allen Bereichen zum Einsatz. Beispiele hierfür sind das Finanzwesen, das Personalwesen, der Vertrieb, die Produktion und die Materialwirtschaft. Computer können nach Rommert (2005:82 ff.) die Zusammenarbeit von Individuen in Projektgruppen und Teams ermöglichen und unterstützen. Hierzu ist ein sogenanntes „Groupware“-Programm, also eine „Mehrbenutzer“-Software, nötig, die von verschiedenen Herstellern am Markt angeboten wird. Mit diesem Hilfsmittel können Computer zur Unterstützung betrieblicher Kommunikationsaufgaben genutzt werden. Für Rusch (1998:4) ist die Geschichte der Kommunikations- und Medientechnik ein Ergebnis der Bemühungen zur Kompensation der Nachteile, Schwächen und Defizite jeweils entwickelter Kommunikationstechniken im Vergleich mit den Leistungen der Face-to-Face-Kommunikation. Der Autor weist darauf hin, dass selbst für die Kommunikation im Internet die regenerative Erfahrung der Face-to-Face-Kommunikation als Basis menschlicher Verständigung notwendig ist. Für Höflich (1998:81) kann der Einsatz von Computern die Dominanz der Gruppenmitglieder verändern. Hierbei weist Höflich darauf hin, dass die Dominanz einzelner Mitglieder zurückgeht und alle Gruppenmitglieder stärker kommunikativ beteiligt werden. Dies hängt für ihn mit der geringen „sozialen Präsenz“ des Mediums zusammen. Grundsätzlich sieht Höflich darin einen Vorteil, verweist aber auch darauf, dass sich innerhalb computervermittelter Kommunikation neue Dominanzbeziehungen bilden bzw. alte in veränderter Form auftauchen können (ebd. 80 ff.). Weiterhin stellt Höflich dar, dass es neben der räumlichen Trennung von Gruppenmitgliedern weitere Kommunikationsbarrieren geben kann, die mit der organisationsspezifischen Hierarchie- und Statusstruktur zusammenhängen. Rommert (2005:84) folgert daraus, dass es fraglich erscheint, ob durch das Intranet traditionelle Hierarchien hinsichtlich ihrer

Kommunikationsstrukturen und –prozesse durchbrochen werden können. Vielmehr vertritt er die These, dass auch die Etablierung neuer Medien nichts an der Tatsache ändert, dass bestimmte Texte und Analysen nur an ausgewählte Benutzergruppen weitergegeben werden. Damit würden auch die in Kapitel 4.2. angesprochenen Machtstrukturen bei der Weitergabe von wichtigen Daten bestehen bleiben. In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass auch nur die Inhalte in ein Intranet gelangen, die vorher mit den Verantwortlichen abgesprochen wurden. Bestimmte Managementinformationen, z.B. zu Gewinn und Rentabilität der Organisation, die von den leitenden Mitarbeitern als ungeeignet für das Einstellen in das Intranet und damit für die Bekanntgabe an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesehen werden, sind von vornherein von der allgemeinen Bekanntgabe ausgeschlossen. Hiervon wird die Nützlichkeit eines Intranets als Ort der organisationalen Informations- und Wissensplattform kaum beeinträchtigt, solange alle sonst relevanten Inhalte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich bleiben werden. Trotzdem kann dieser Punkt für die weitere Forschung im Zusammenhang mit organisationalen Intranets interessant sein.

3.2. Internet – Intranet - Extranet

Das Intranet als unternehmensinternes Kommunikations- und Speichermedium erleichtert Organisationen den Umgang mit dem Anwachsen der Zahl relevanter Veränderungen in ihrer Umwelt. Durch die immer leistungsfähiger gewordenen technischen Hilfsmittel wie z.B. den Computer wurde das Intranet erst möglich. Zunächst soll an dieser Stelle der Begriff Intranet definiert und von den Netzen Internet und Extranet abgegrenzt werden. Kerschbaumer (1999:14 ff.) differenziert die drei Netze wie folgt:

1. nach *Adressantenkreis*: Das Internet wird von einer anonymen Öffentlichkeit benutzt, das Intranet hat einen geschlossenen

Benutzerkreis und das Extranet ist für die Nutzer des Intranets sowie identifizierbare Partner wie Kunden oder Lieferanten zugänglich.

2. nach *organisatorischen* Gesichtspunkten: Das Internet weist einen primär informellen Organisationscharakter auf, das Intranet verfügt über starke formale organisatorische Regeln und Kontrollmechanismen, das Extranet ist in diesem Punkt dem Intranet ähnlich.
3. nach *rechtlichen* Gesichtspunkten: Im Internet gelten allgemeine rechtliche Vorschriften, im Zusammenhang mit dem Intranet gelten die arbeits- bzw. dienstvertraglichen Regelungen mit Weisungsunterworfenheit der Teilnehmer, im Extranet gelten vertrags- und handelsrechtliche Grundlagen.
4. nach der *Aufgabenstellung*: Im Internet werden Inhalte zur allgemeinen Information, Inhalte mit Public Relations Hintergrund, und Inhalte zur Werbung für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen angeboten. Im Intranet werden klassische betriebliche Informationen und Aufgaben angeboten und die Möglichkeit zur Telearbeit gegeben. Im Extranet werden Aufgaben in Zusammenhang mit externen Aktivitäten und neue Kooperationsformen wie „virtuelle Unternehmen“ verortet.
5. nach *technischen Gesichtspunkten*: Hierbei herrscht eine große Übereinstimmung bei allen drei Netzen, allerdings kommen bei Intranet und Extranet Sicherheitseinrichtungen wie z.B. Firewalls eine große Bedeutung zu.

Technisch gesehen basieren Intranets auf dem Internet-Protokoll (IP). Nach Rommert (2005:86) bilden die durch ein Netzwerk miteinander verbundenen Computer eine technische Plattform für zeitverzögerte und simultane Kommunikationsvorgänge zwischen den verschiedenen Nutzern. Das Intranet kann nach Winter (1998:276) als „Trägerschicht“ verstanden werden, mit deren Hilfe sich z.B. Emails und Websites generieren lassen. Um das Intranet nutzen zu können, sind sogenannte Browser, Medien mit großer Funktionsvielfalt und hoher Benutzerfreundlichkeit, notwendig.

Diese ermöglichen Leistungen, für die früher die Nutzung unterschiedlicher Onlinemedien notwendig war. Neben der Einsicht von Texten erlauben Browser den Zugriff auf Töne, Bilder und Videos. Das hierdurch ermöglichte Integrationspotential des Intranets führt auch zu Veränderungen bei den klassischen Medien der internen Organisationskommunikation. Einer Mitarbeiterzeitschrift ist das Intranet in Bezug auf die Aktualität überlegen, andererseits kann die Zeitschrift überall, auch z. B. zu Hause auf dem Balkon, gelesen werden. Das Intranet ist in vielen Fällen noch standortabhängig, allerdings ändert sich das in letzter Zeit durch die Nutzung mobiler Einwahlmittel rasant.

3.3. Eigenschaften des Mediums Intranet

Um das Intranet besser charakterisieren zu können, wird im Folgenden auf einige wichtige Eigenschaften dieses Mediums eingegangen:

1. *Hypermedialität*: Die Idee, Daten hypermedial zu organisieren, d.h. sie zu vernetzen, geht nach Rommert (2005:91 ff.) auf den amerikanischen Wissenschaftler Vannevar Bush (1890-1974) zurück. Dieser entwickelte die charakteristische Grundstruktur hypermediabasierter Anwendungen aus modulartigen Datenbausteinen („Knoten“ oder „nodes“) sowie deren (nichtlinearer) Assoziationen („Links“). T.H. Nelson hat für Texte, die unter Verwendung dieser beiden Elemente hergestellt wurden, den Begriff „Hypertext“ eingeführt. Die Knoten werden untereinander nach Sachzusammenhängen vernetzt, wobei in die entstehenden Seiten ein oder mehrere Links eingebaut werden. Ausgangs- und Endpunkte der Links werden als „Anchor“ bezeichnet. Diese Sprungmarken können innerhalb desselben Textes, aber auch in anderen Dokumenten desselben oder auch anderer Hypertext-Systeme liegen. Wird so eine Verknüpfung z.B. durch einen Mausklick aktiviert, wird der mit dem aktuellen Knoten verbundene Textbaustein aufgerufen und angezeigt. Werden diese Textstrukturen

durch andere visuelle und/oder auditive Medien erweitert, wird in der Literatur von „Hypermedia“ gesprochen. In der Alltagssprache hat sich für das Nutzen eines Hypermediaangebots durch Aktivierung der Links die Begriffe „browsen“ oder „surfen“ eingebürgert. Der Hauptvorteil hypermedialer Informations- und Kommunikationssysteme sind die flexiblen, nichtlinearen Zugriffsmöglichkeiten auf die vorhandenen Daten. Nach Rommert kommt das hypermedial aufgebaute Intranet besonders dem Aufbau neuer Wissensstrukturen in Organisationen entgegen. Eine Ursache hierfür sieht der Autor in der Tatsache, dass das menschliche Gehirn ebenfalls assoziativ operiert. Durch die verwendete Hypertextstruktur kann eine von Multiperspektivität gekennzeichnete virtuelle Umgebung geschaffen werden, die explorativ und flexibel den verschiedenen Bedientypen gerecht wird. Allerdings kann genau dieser Vorteil auch zu einem Nachteil werden, wenn Nutzer durch diese virtuelle Welt desorientiert werden und den Überblick verlieren. Das hierbei auftretende Problem lässt sich allerdings nicht, wie so häufig in der Literatur behauptet, auf eine vermeintlich immer stärker zunehmende Datenfülle zurückführen, sondern ist in dem Fehlen angemessener Techniken zum Umgang mit den Daten begründet. Die Bediener müssen mit Techniken der Mediennutzung vertraut sein, Rommert fordert in diesem Zusammenhang die „Hyperliteralität“ als Kulturtechnik zu entwickeln. Er zieht das Resümee, dass die Schaffung eines Intranets nur die notwendige technische Voraussetzung ist. Als hinreichende Bedingung für den Erfolg im Umgang mit diesem Medium sieht Rommert eine gezielte Vorbereitung der Mitarbeiter im Umgang mit diesem System. Hierzu sind sowohl Schulung als auch Motivierung der Organisationsmitglieder notwendig. Gerade für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, an das neue Medium herangeführt zu werden. Nur durch Schulungen und mit ausreichender Zeit im Arbeitsalltag für die kontinuierliche Nutzung

werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittelfristig das Intranet häufig verwenden.

2. *Interaktivität*: In vielen Marketingslogos von unterschiedlicher Software wird heute das Wort „interaktiv“ verwendet. Seine Bedeutung ist dabei eher schwammig, so dass an dieser Stelle Interaktivität einmal kurz definiert werden muss. „Interaktion“ besteht aus den lateinischen Bestandteilen „inter“ was soviel heißt wie „zwischen“ und „agere“, welches „handeln“ bedeutet. Wird in der Praxis von interaktiv gesprochen, aber eigentlich nur ein Auswählen ohne eine wirkliche Veränderung gemeint, ist das Wort falsch eingesetzt. Hierbei wäre es korrekter von Selektion zu sprechen. Interaktivität impliziert die Veränderung einer Datenbasis, wie z.B. das Hinzufügen, das Ergänzen oder Streichen vorhandener Inhalte. Diese Möglichkeit ist z.B. bei einer CD-Rom nicht gegeben. Bezogen auf das Intranet kann mehrfach von Interaktion gesprochen werden. Sei es das eigenständige Verknüpfen von vorhandenen Inhalten, der Dialog in Chatrooms oder durch Mailinglisten, das alles sind Stärken des Mediums, die innerhalb der Organisation genutzt werden können. Der Nutzer kann neben dem Rezipieren vorhandener Daten auch eigene, komplexe Inhalte für andere verfügbar machen. In diesem Zusammenhang wird seit einigen Jahren vom Web 2.0 gesprochen. Auch Simulationen, d.h. das Durchspielen authentischer Situationen in ihrer ganzen Komplexität, sind Möglichkeiten, die das Intranet bietet. Internetredaktionen bekommen durch eine Statistik, welche Seiten häufig abgerufen werden und welche weniger häufig, ein indirektes Feedback der Nutzer. Natürlich ist auch direktes Feedback z.B. per Email möglich.

Das Intranet unterstützt die Organisation durch die Möglichkeit, eingestellte und verknüpfte Daten permanent zu verändern. Aufgrund seiner Struktur kann es beim Aufbau bzw. bei der Modifikation der

Wissensstrukturen in der Organisation ein wichtiges Hilfsmittel sein (Rommert 2005:100).

Nach Hoffmann (2001:105 ff.) ist für die Intranet-Kommunikation charakteristisch, dass die Kommunikationspartner keinen direkten Face-to-Face-Kontakt haben. Aussagen werden über das technische Medium Computer mitgeteilt. Eine wichtige Stellung kommt der Email-Kommunikation zu. Emails können an einzelne oder mehrere Intranetnutzerinnen und -nutzer geschickt werden. Durch das Intranet entsteht eine bisher nicht vorhandene Form der computervermittelten Gruppenkommunikation. Organisationsmitglieder werden in die Lage versetzt, Mitteilungen an alle anderen Mitglieder oder auch nur an eine bestimmte Teilgruppe zeitgleich zu versenden.

Traditionell erfolgt Informations- und Wissensmultiplikation in Organisationen nach dem „Push-Prinzip“ von oben nach unten. Beispiele hierfür sind Schulungen, Verteiler und Umlaufmappen vom Vorgesetzten (Herrmann et al. 2003:156). Durch Internet- und Intranettechnologien ist hier eine Umkehr zu erkennen. Innerhalb dieser Gebilde suchen soziale Akteure aktiv und selbstständig nach Informationsangeboten. Dabei handeln sie nach dem so genannten „Pull-Prinzip“ (Hol-Prinzip). Der Benutzer identifiziert die von ihm benötigten Daten und holt sie dann selbst aus dem Netz. Dies kann durch aktives Suchen (z.B. „Googeln“ oder Nutzung einer intranetbasierten Suchmaschine) passieren oder auch durch die Nutzung von neuen Verteilformen. Elektronische Verteilmechanismen bieten die Möglichkeit, sich für ein bestimmtes Interessengebiet in eine Liste einzutragen und dann regelmäßig per Email über das Thema informiert zu werden. Bei allen Formen der Wissensrecherche, die nach dem Pull-Prinzip arbeiten, ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gutem Gewissen bezüglich des dafür vorgesehenen Zeitpotentials ihrer Recherche nachgehen können. Recherchieren muss zur Unternehmenskultur dazugehören und von allen, besonders auch von den Vorgesetzten, akzeptiert werden. Hierbei tritt die Frage auf, inwieweit das Intranet die Umgehensweise in der Organisation mit der Datensuche bzw.

Informations- und Wissensvermittlung verändert hat. Wichtig ist die Häufigkeit, mit der eine intranetbasierte Informations- und Wissensbasis von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation genutzt wird. Dieser Frage wird die nachfolgende Studie zum Intranet der Deutschen Lufthansa AG nachgehen.

3.4. Aufgaben des Intranets in lernenden Organisationen

Lernende Organisationen können von einem Intranet mit den im vorangegangenen Unterkapitel skizzierten Eigenschaften zum Aufbau ihrer Informations- und Wissensstrukturen und zur Kommunikation profitieren. In diesem Unterkapitel sollen nun einige mögliche Anwendungsgebiete und Funktionen eines Intranets vorgestellt werden. Dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass das Intranet, genauso wie andere Formen des Managements von Daten, Informationen und Wissen in Organisationen, nicht zum Selbstzweck verkommen darf, sondern ein Mittel zur Erhaltung der Viabilität der Organisation ist. Um diese Aufgabe Erfolg versprechend erfüllen zu können, muss über die Implementierung der reinen Technik hinausgegangen und alle Maßnahmen müssen mit den Abteilungen für Personal- und Organisationsentwicklung eng abgestimmt werden.

Eine der Hauptaufgaben des Intranets ist die Vorhaltung einer gemeinsamen Informations- und Wissensbasis in der Organisation als Antwort auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft. Praktisch können das virtuelle Ordner sein, mit deren Hilfe die Organisationsmitglieder permanenten Zugriff auf alle wichtigen Dokumente haben. Aber auch ein sogenanntes Experts Directory, in dem sich Namen und vollständige Adressen von Ansprechpartnern für bestimmte Fragestellungen befinden, zählen zu dieser gemeinsamen Informations- und Wissensbasis. Weiterhin gehören hier Kundenkarteien der Marketingabteilung genauso dazu wie permanent aktualisierte Kennzahlen aus dem Controlling. Wie schon in vorangegangenen Kapiteln thematisiert,

werden nicht alle Organisationsmitglieder Zugriff zu alle Daten haben, aber eine gewisse Basis an Kennzahlen kann so ständig abrufbereit sein.

Ein wichtiger Punkt, der hierbei nicht zu vergessen ist, ist die Tatsache, dass das Intranet nur eine Plattform darstellt, um Daten und Informationen zu speichern und nach bestimmten Suchkriterien strukturiert anzuzeigen. Nach Hoffmann (2001:92) erlaubt es den schnellen und kostengünstigen Austausch von Daten an Arbeitsplätzen und verbindet bereits bestehende Arbeitsplätze und Datenbanken. Die Daten müssen aber weiterhin von Mitarbeitern gesammelt, aufbereitet und eingegeben werden. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist auch der Punkt des „Vergessens“, der in Kapitel 2.4.2.6. genauer angesprochen wurde.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Intranets ist die Möglichkeit, dass Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten und/oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten zusammen arbeiten können. So schafft das Intranet eine Basis, um die Arbeit räumlich getrennter Partner in Projekten zu koordinieren. Arbeitsaufgaben können mit Hilfe des Intranets gemeinsam bearbeitet und durch z.B. Chats zeitgleich oder auch per Email zeitversetzt kommuniziert werden. In Diskussionsforen werden Themen abteilungs- und standortübergreifend diskutiert. Hierdurch werden Prozesse beschleunigt und verkürzt. In der Praxis werden in vielen Organisationen über das Intranet ganz unterschiedliche Weiterbildungsangebote gemacht, wobei die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich ihr Arbeitspensum nach ihren eigenen Bedürfnissen einzuteilen. Darüber hinaus ermöglicht das Intranet computerbasierte Lernformen in Organisationen, zur Qualifizierung der Organisationsmitglieder am Arbeitsplatz. Diese Verwendungsmöglichkeit sei an dieser Stelle genannt, wird aber im Folgenden aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf die Nutzung des Intranets als Standort der organisationalen Informations- Wissensplattform nicht weiter ausgeführt.

Durch die hier kurz aufgezeigten Verwendungsmöglichkeiten wurde sichtbar, dass das Intranet sowohl das individuelle Lernen als auch das Lernen der Organisation als Ganzes unterstützen kann. Intranets können nach Rommert (2005:129) dazu genutzt werden, den Aufbau und die Pflege beider Formen von Informationen und Wissen in Organisationen, also des individuellen und des (nur bedingt vorhandenen) organisationalen Informations- und Wissensvorkommens, zu fördern. Gegenwärtige Informationen und gegenwärtiges Wissen sind für eine Organisation immer dann sinnvoll und bewahrungswürdig, wenn mit ihrer Hilfe Beiträge zur Lösung von wahrgenommenen Problemen geleistet werden können. Organisationale Informationen und organisationales Wissen werden, wie oben beschrieben, in der organisationalen Informations- und Wissensbasis verortet. Unter organisationalem Lernen verstehen Herrmann et al. (2003:36) die Integration individuellen Wissens in die unternehmensweiten Wissensbestände. An dieser Stelle sollte von „Informationen und Wissen“ gesprochen werden, da es sich, wie schon angesprochen, in den meisten Fällen um Informationen handelt. Um das Intranet sinnvoll für das Informations- und Wissensmanagement einzusetzen, muss zumindest ein Teil der organisationalen Informations- und Wissensbasis externalisiert und in die intranetbasierte Informations- und Wissensbasis eingepflegt werden. Dies kann z.B. in Form von „normalen“ Texten, von hypermedialen Texten und von Checklisten geschehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstständig erledigen können. Für Rommert hat die konsequente Nutzung des Intranets, um Informationen und Wissen über Prozesse und Strukturen explizit und allen Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen, drei Vorteile (2005:132):

1. Neue Mitarbeiter sind schneller in der Lage, sich in unternehmensspezifische Gegebenheiten einzuarbeiten. Als Folge davon können sie schneller zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen.
2. Das Entkoppeln der Informationen und des Wissens vom Individuum hat als zweiten Vorteil, dass die neuen Informationen und das neue

Wissen, das von neuen Mitgliedern in die Organisation eingebracht wird, schneller einer größeren Zahl von potentiellen Interessenten in der Organisation zur Verfügung stehen kann.

3. Beim Ausscheiden von Organisationsmitgliedern gehen der Organisation weniger Informationen und weniger Wissen verloren. Auch im Krankheitsfall eines Mitarbeiters werden die auftretenden Probleme durch die Externalisierung eines großen Teils seines Wissens geringer ausfallen.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass durch die konsequente Nutzung des Intranets die Organisation und ihr Handlungsvermögen von den einzelnen sozialen Akteuren unabhängiger werden. Natürlich kann das nur gelingen, wenn die Mitarbeiter, wie in Kapitel 3.3. angesprochen, im Umgang mit dem Intranet geschult werden und für seine Benutzung genügend Arbeitszeit zur Verfügung gestellt bekommen. Nach Rommert müssen die Mitarbeiter ihre Denk- und Handlungsstrukturen modifizieren und die Organisationsstrukturen weiter ausdifferenziert werden. Die Einrichtung einer Service-Hotline für die Beratung rund um das Intranet ist genauso wichtig wie die Implementierung einer Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen mit Anderen zu teilen. In der Praxis müssen Anreizsysteme angepasst und Standards für die Handhabung von Zugriffsrechten entwickelt werden. Auch Content-Managementsysteme können die Benutzung des Intranets erleichtern. Eine einfache Bedienung sollte gewährleistet sein, denn jede Schwierigkeit beim Benutzen minimiert die Bereitschaft, das Intranet in den Arbeitsalltag einzubauen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Intranet als innerorganisationales Kommunikationsmedium ein hohes Integrationspotential gegenüber herkömmlichen Medien in der internen Kommunikation hat. Hinsichtlich der Aktualität und der Unabhängigkeit von Zeit und Raum ist das Intranet anderen in der internen Kommunikation benutzten Medien überlegen. Die hier skizzierten Eigenschaften lassen das Intranet als sehr geeignet erscheinen, die innerorganisationale Informations- und Wissensbasis aufzunehmen und so eine wichtige

Aufgabe für die Anpassung der lernenden Organisation an die Anforderungen der Informations- und Wissensbasis zu erfüllen. Durch den Einsatz des Intranets wird es möglich, Kommunikationsspielräume in der Organisation erheblich zu erweitern. Nach Rommert (2005:140) ist dies vor allem nötig, wenn eine lernende Organisation die Informationen und das Wissen ihrer Mitarbeiter noch stärker nutzen möchte. Dabei ermöglicht das Intranet neue Formen der Kooperation und beeinflusst die Kultur der Organisation. In diesem Sinne kann man von guten Chancen einer intranetimplementierten Informations- und Wissensbasis im organisationalen Informations- und Wissensmanagement ausgehen. Anhand des Fallbeispiels der Deutschen Lufthansa AG soll diese Einschätzung in dieser Arbeit untersucht werden.

3.5. Auswirkungen eines Intranets in der Organisation

Nach Daft et al. (1984:191 ff.) besitzt die Face-to-Face-Kommunikation die höchste Vermittlungskraft, gefolgt von den Medien Telefon, Email und schriftlichen Dokumenten wie Brief oder Memo. Die computervermittelte Kommunikation hat hiernach im Verhältnis zur direkten Kommunikation eine eingeschränkte Vermittlungskraft. Allerdings können Individuen nach Hoffmann (2001:122) ihr Kommunikationsverhalten an die neuen medialen Gegebenheiten anpassen. Nach Holland et al. (1991:80) ist die Medienaneignung und der Mediengebrauch in Organisationen stark durch das Verhalten der Vorgesetzten geprägt. Hiernach signalisieren Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Relevanz des eingesetzten Kommunikationsmediums. Bevor ein neues Medium in die bestehende Handlungspraxis von Organisationen integriert wird, vollziehen sich nach Hoffmann (2001:126) Prozesse der sozialen Medienaneignung. Die sozialen Akteure besitzen auch in stark strukturierten Kontexten die Option, intendierte Nutzungsvorgaben neuer Technik abzulehnen und/oder eine modifizierte Art des Mediengebrauchs zu entwickeln. Weil sich jede Technologie grundsätzlich durch eine gewisse Gestaltungsoffenheit auszeichnet und eine interpretative Flexibilität zulässt, kann es zu

Diskrepanzen zwischen der intendierten und der tatsächlichen Mediennutzung in der Organisation kommen. Es ist hierbei immer wichtig, den spezifischen Gebrauch einer bestimmten Technik innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen zu betrachten.

In Organisationen sind die Gestaltungsmöglichkeiten der sozialen Akteure nicht grenzenlos. Sie werden durch mannigfaltige arbeits- und kommunikationsbezogene Strukturen determiniert. In Anlehnung an die Theorie der Strukturierung von Giddens, die in Kapitel 2.3. dargestellt wurde, lässt sich sagen, dass der Mediengebrauch einerseits strukturell präformiert ist und andererseits Rückwirkungen auf die Struktur der Kommunikation und letztlich der Organisation hat. In diesem Zusammenhang spricht Orlikowski (1992:421) von der „Dualität der Technik“. Nach diesen Überlegungen werden technik- und medienspezifische Gebrauchsweisen im Verlauf eines sozialen Prozesses sowohl produziert als auch reproduziert.

Poole et al. (1990:173 ff.) haben sich mit dem Prozess der sozialen Aneignung von Technologie beschäftigt. Auf der Folie der Theorie der Strukturierung wurden hierbei die gestaltenden Aktivitäten der Nutzer neuer IuK-Technologien untersucht. Hierbei stützten sie sich auf das von Poole et al. (1983) ausgearbeitete Modell der adaptiven Strukturierung („Adaptive Structuration Theory“). Poole et al. verstehen die Medienaneignung als Einbeziehung von Strukturen der Kommunikationstechnologien in das Handeln der Individuen. Jede Arbeitsgruppe produziert und reproduziert hiernach ihre eigenen Strukturen, die dann zur distinkten Aneignung der Technologie führen. Die entsprechenden Aneignungsweisen sind bei diesem Prozess nicht beliebig, sondern werden von kontextuellen Begrenzungen limitiert, z.B. der Aufgabe, Machtverteilung oder der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe. Auf der Ebene der Gruppe wird die Aneignung der Kommunikationstechnologie durch den Interaktionsstil zwischen den Gruppenmitgliedern, die Verteilung von Erfahrung und Wissen im Zusammenhang mit der Technologie und die Akzeptanz der

Techniknutzung in der Gruppe geprägt. So zeigen die Autoren, dass die Integration neuer Kommunikationstechnologien in die Organisationspraktiken nicht nur von der Technologie und/oder von den Zielsetzungen der Organisation beeinflusst wird. Da die Art des Gebrauchs von medientechnischen Neuerungen auch von den sozialen Akteuren abhängt, kann nicht von vorneherein davon ausgegangen werden, dass die ursprüngliche Verwendungsabsicht erreicht wird.

Neue Kommunikationstechnologien wie das Intranet wirken sich auf die Arbeit der sozialen Akteure aus. Als positive Effekte können hierbei die Effizienzsteigerung durch Zeitersparnis, verbesserte Arbeitsergebnisse und eine einfachere Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern genannt werden. Aber auch negative Folgen sind zu beobachten. Die individuelle Arbeitsbelastung z.B. durch ein ständig überquellendes Emailfach darf nicht unterschätzt werden. Das soziale Gefüge in einer Organisation kann durch IuK-Technologien verändert werden. Dies kann neben den positiven Effekten einer schnelleren und einfacheren Kommunikation auch dazu führen, dass soziale Akteure durch die Abnahme der sozialen Face-to-Face-Kontakte ihre sozialen Beziehungen vernachlässigen und darunter leiden. Deshalb darf trotz aller Vorteile eines Intranets und der Möglichkeiten, die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander zu vernetzen und eine organisationale Informations- und Wissensplattform für die Organisation vorzuhalten, die Face-to-Face-Kommunikation nicht vernachlässigt werden.

Aufgrund der Zunahme an Kommunikationsmedien muss in der Organisation eine aufgabenadäquate Medienauswahl getroffen werden. Klingenberg et al. (1983:100 ff.) untersuchten im Rahmen des Forschungsprojektes Bürokommunikation von Picot et al. allgemeine aufgabenbezogene Kommunikationsanforderungen. 700 Führungskräfte, Sachbearbeiter und Sekretariatskräfte wurden schriftlich befragt. Daraus leiteten die Autoren vier Grundanforderungen an geschäftliche Kommunikationsprozesse ab: Komplexität, Vertraulichkeit, Genauigkeit und Schnelligkeit/Bequemlichkeit. Picot et al. (1991:241 ff.) entwickelten aus den Resultaten ihr „Modell der aufgabenorientierten Medienauswahl“. Ein

wichtiges Ergebnis ist die Tatsache, dass zur Klärung komplexer Sachverhalte die Face-to-Face-Kommunikation am geeignetsten erscheint. Sie erlaubt ein rasches Feedback und lässt darüber hinaus Erklärungen zum Thema zu. Auch in Situationen der Vertrauensbildung oder bei vertraulichen Inhalten erscheint der persönliche Austausch am besten geeignet. Wenn Daten schnell und ohne großen Aufwand ausgetauscht werden sollen, werden gerne asynchrone oder mobile Medien wie Telefon, Fax oder Email benutzt. Ist Genauigkeit gefragt, werden dokumentationsorientierte Kommunikationsformen wie z.B. Brief, Fax oder auch Email benutzt.

Die Implementierung eines Intranets kann nach Hoffmann (2001:137 ff.), wie schon angedeutet, auch Veränderungen der Organisationsstruktur mit sich bringen. Hierbei kann es zur Verschiebung von Hierarchien, Veränderung der Entscheidungskompetenzen und zu neuen Formen von Arbeitsteilung kommen. Dass es bei der Zunahme der ausgetauschten Daten nicht zwangsläufig zu einem qualitativ besseren Kenntnisstand der Organisationsmitglieder kommt, muss in diesem Zusammenhang immer bedacht werden. In der Literatur gibt es unterschiedliche Sichtweisen, was die Auswirkungen der computergestützten Kommunikation auf Hierarchien und Kompetenzverteilung in den Organisationen betrifft. Einigen Untersuchungen kann man entnehmen, dass es mit Hilfe dieser neuen Kommunikationsmedien leichter sein soll, Hierarchieebenen zu überspringen und Machtbeziehungen zu verändern. Andere Studien belegen gegenteilige Ergebnisse. In der Regel führt der Einsatz von elektronischen Kommunikationssystemen zu einer Verstärkung der Formalisierung und Standardisierung innerhalb der Organisation. Diese Formalisierung und Standardisierung sind die notwendige Voraussetzung für die Datenverarbeitung. Vorgänge müssen zuerst schriftlich verfasst werden, um sie dann mit dem Computer weiter zu verarbeiten.

Nach der Studie von Hoffmann (2001:274 f.) entlastet das Intranet die Face-to-Face-Kommunikation von Aufgaben, die durch das elektronische Medium besser erfüllt werden können, z.B. die Terminplanung. Andere Kommunikationsformen verlieren danach nicht ihre Bedeutung, ihre

Aufgaben wandeln sich. Weiter hat der Autor festgestellt, dass der Einsatz des Intranets von einem Trend zu „intelligenten“ Organisationsformen begleitet wird. Es wird nicht nur als Kommunikationsmedium für die Mitarbeiter, sondern verstärkt als Instrument für das organisationsinterne Informations- und Wissensmanagement genutzt. Auch neue Lernformen wie Online-Seminare zur Mitarbeiterqualifikation können mit dem Netzmedium Intranet in Zukunft weiter verbreitet werden. Hierdurch lassen sich Kosten (Reisekosten, Hotelkosten etc.) reduzieren und das Individuum kann sich sein Lerntempo selbst einteilen und den Lernvorgang selbst steuern.

Hoffmann betrachtet es als eine zentrale Leistung des Intranets, dass Daten, die in der Organisation gesammelt wurden, aufbereitet den Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden können. Ein so organisiertes elektronisches „Gedächtnis“ der Organisation kann im Intranetarchiv abgelegt und so weltweit verfügbar werden. Diese Nutzung des Intranets als organisationale Informations- und Wissensbasis der Organisation steht für diese Arbeit im Vordergrund.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurde, bedeuten Informationen und Wissen und der Umgang mit diesen für Organisationen einen großen Wettbewerbsvorteil. An dieser Stelle kommt der Kommunikation, also dem kommunikativen Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Verbreitung der Ressourcen Information und Wissen in der Organisation eine entscheidende Rolle zu. Deshalb wird im folgenden Kapitel auf relevante Kommunikationstheorien, speziell auf Theorien der computervermittelten Kommunikation (CvK), eingegangen.

4. Kommunikation in der lernenden Organisation aus Sicht der Akteure

In Kapitel 1.1.1. wurde die Bedeutung von Kommunikation im Informations- und Wissensmanagement herausgestellt und das von Bienzeisler et al. (2003) vorgeschlagene Konzept des kommunikativen Wissensmanagements thematisiert. In diesem Kapitel geht es um die Kommunikation in lernenden Organisationen.

Für die Definition von Kommunikation muss erneut auf die Definitionen von *Daten* und *Information* zurückgegriffen werden (Kapitel 1.1.1.). Genau wie bei den Begriffen *Wissen* und *Wissensmanagement* beschäftigen sich mit Kommunikation auch unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen, z.B. die Wirtschafts-, Ingenieurs- und Sozialwissenschaften. Schenk et al. (1998:25) definieren Kommunikation als die „Mitteilung eines Senders an einen Empfänger“ Für Bartram (1969:41) ist die innerbetriebliche Kommunikation eine „Aneinanderreihung einzelner Informationsübertragungsprozesse“. Krcmar (2003:197) definiert Kommunikation als Austausch von Informationen zwischen Menschen, zwischen Menschen und Maschinen und zwischen Maschinen zum Zwecke der Verständigung. Hierbei findet die Kommunikation über einen Kommunikationskanal zwischen mindestens einem Sender und einem Empfänger statt. Die Form der ausgetauschten Informationen läßt eine Unterscheidung zwischen Sprach-, Daten-, Text- und Bildkommunikation zu. Befinden sich die beteiligten Personen eines Kommunikationsprozesses zur gleichen Zeit am gleichen Ort, so kann die Kommunikation meistens ohne Hilfsmittel stattfinden. Sind die Beteiligten aber an unterschiedlichen Orten oder wollen sie zu verschiedenen Zeitpunkten miteinander kommunizieren, so bedarf es der Kommunikationstechnik. In der Literatur wird der Rationalisierung der Kommunikation durch die Anwendung von Technik auch eine Wettbewerbsbedeutung nachgesagt. Um eine Art der Kommunikationstechnik geht es in dieser Arbeit: um das organisationsimmanente Intranet als Kommunikationsstruktur und Ort der organisationalen Informations- und Wissensbasis.

4.1. Theorien der computervermittelten Kommunikation (CvK)

Da für Organisationen und ihre Mitglieder in der globalisierten Wissensgesellschaft die Kommunikation über IuK-Technologien von zentraler Bedeutung ist (Kapitel 1), wird in diesem Unterkapitel auf die Theorien zur computervermittelten Kommunikation (CvK) eingegangen. Computervermittelte Kommunikation wird dabei als Handeln der Individuen verstanden. Das Intranet stellt die Struktur dar, die die kommunizierenden, also handelnden, Akteure nutzen. Dabei stellt das Intranet als Struktur den Rahmen des kommunikativen Handelns der Nutzerinnen und Nutzer dar. Beispiele für computervermitteltes kommunikatives Handeln sind das Suchen nach Ansprechpartnern oder das Suchen nach einer benötigten Information im organisationalen Intranet. Damit bilden das Intranet (Struktur) und das computervermittelte kommunikative Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Theorie der Strukturierung eine Strukturdualität. Die Struktur Intranet gibt auf der einen Seite durch ihren Aufbau vor, welche Informationen die Individuen bekommen können und auf welche Experten sie bei ihrer Suche stoßen. Auf der anderen Seite verändern die Nutzerinnen und Nutzer das Intranet durch ihr Suchverhalten, das von den verantwortlichen Mitarbeitern im Unternehmen analysiert wird und im Idealfall zur Veränderung des Angebotes im Intranet führt. Auch durch das Einstellen von Wissensgebieten und entsprechenden Ansprechpartnern verändern die Nutzerinnen und Nutzer die Struktur Intranet aktiv. Dieses sich gegenseitige Bedingen der Struktur Intranet und der durch ihre Nutzung handelnden Individuen führt zur Reproduktion der Struktur Intranet.

Nach Döring (2003:127) sind Internetnutzerinnen und -nutzer nicht nur Rezipienten vorgefertigter Programme wie bei den klassischen Massenmedien. Sie können selbst mit eigenen Medienprodukten an verschiedene Publika herantreten (Stichwort Web 2.0). Im Gegensatz zu der klassischen Individual(tele)kommunikation wenden sich Internetnutzerinnen und -nutzer nicht nur an Individuen aus ihrem bereits

bestehenden Netzwerk, sondern kontaktieren bislang auch völlig unbekannte Personen im In- und Ausland und partizipieren an den unterschiedlichen Formen der computervermittelten Gruppenkommunikation. Dies gilt auch für Intranetnutzerinnen und -nutzer, besonders in transnational operierenden Organisationen.

Döring stellt drei Gruppen von gängigen CvK-Theorien vor: Theorien zur Medienwahl, Theorien zu Medienmerkmalen und Theorien zu medialem Kommunikationsverhalten (ebd. 128). Diese Arbeit beschäftigt sich damit, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intranetbasierte Informations- und Wissenspools für ihre tägliche Arbeit nutzen. Deshalb sind die Theorien zur Medienwahl in diesem Kontext besonders interessant und werden im Folgenden genauer erläutert. Döring stellt heraus, dass der computervermittelten Kommunikation in dem Fall ihrer Nutzung die Entscheidung für das Netzmedium und damit gegen ein anderes Medium vorausgegangen ist. Dabei wirkt das den Individuen am Arbeitsplatz zur Verfügung stehende Medienensemble limitierend auf die Medienwahl. Die Nutzerinnen und Nutzer können sich nur für Medien, die vorhanden sind, entscheiden (ebd. 131). Als Beispiel: Sucht eine Mitarbeiterin im firmeneigenen Intranet nach einer Ansprechperson, hat sie sich in diesem Moment gegen die telefonische Nachfrage entschieden. Sie konnte diese Entscheidung nur treffen, weil ein Intranet vorhanden war. Die Entscheidung für ein Medium, und damit gegen ein vorhandenes Anderes, wird in der Praxis nicht immer bewusst getroffen. In der Praxis ist es entscheidend, welche Medien für das Individuum direkt zur Verfügung stehen. An einem Arbeitsplatz, der keinen Computer direkt einschließt (z.B. als Catering-Mitarbeiterin und –mitarbeiter in einer Großküche oder als Stewardess oder Steward hauptsächlich in einem Flugzeug), werden die Mitarbeiter die Medien Internet und Intranet nicht selbstverständlich in ihre tägliche Arbeit einbeziehen.

Döring untergliedert die Theorien zur Medienwahl in drei Modelle. Das erste Modell ist das Modell der rationalen Medienwahl. Es geht davon aus, dass Menschen im beruflichen wie im privaten Alltag mit Kommunikations- und Kooperationsaufgaben konfrontiert werden, die auf sachlich-inhaltlicher wie

auf sozio-emotionaler Ebene unterschiedlich anspruchsvoll und bedeutend sind. Zur gleichen Zeit stehen den Individuen verschiedene Telekommunikationsmedien zur Verfügung, die verschieden hohe Anforderungen an die Kenntnisse der Benutzer stellen und einen unterschiedlich hohen monetären Einsatz erfordern. Außerdem bieten die verschiedenen Medien unterschiedliche Grade an subjektiv empfundener persönlicher Nähe und Lebendigkeit während der Kommunikation. Weiterhin lassen sich die Medien in der Möglichkeit der Reziprozität, d.h. der Möglichkeit zu gegenseitigem Handeln, unterscheiden. Nach Döring (2003:131ff.) wird eine rationale Medienwahl immer dann getroffen, wenn ein Individuum in einer konkreten Situation genau das Medium wählt, das den sachlichen und sozialen Anforderungen der aktuellen Kommunikationsaufgabe am besten gerecht wird (media appropriateness). Weiterhin erfolgen Medienwahlen, die dazu dienen, im Sinne einer Gratifikationssuche gezielt aktuelle Bedürfnisse nach Information, Unterhaltung oder sozialer Interaktion zu befriedigen. Dies geschieht nach einem rationalen Kosten-Nutzen-Kalkül.

Die Theorie der rationalen Medienwahl basiert auf der Annahme, dass bei medialer Vermittlung die interpersonale Kommunikation aus subjektiver Sicht verarmt. Der Grad der Informationsfülle und der persönlichen Nähe, die ein bestimmtes Medium vermittelt, wird nach der Theorie der rationalen Medienwahl mit den Konzepten soziale Präsenz, mediale Reichhaltigkeit und Backchannel-Feedback erfasst und empirisch überprüfbar gemacht (ebd. 132).

- Nach Short et al. (1976:64ff.) ist die soziale Präsenz bei einer technisch mediatisierten Kommunikation umso stärker ausgeprägt, je persönlicher, sensibler und geselliger der Kontakt über das bestimmte Medium vom Akteur empfunden wird (social presence). Die soziale Präsenz ist hierbei ein subjektiver Eindruck beim Mediengebrauch, der über semantische Differentiale (als Beispiel leicht vs. anstrengend, angenehm vs. unangenehm etc.) oder über

Social-Presence-Skalen (Gunawardena et al. 1997) gemessen werden kann.

- Die mediale Reichweite wird als umso größer angesehen, je ausgefeilter ein Medium die Bearbeitung mehrdeutiger Botschaften und den Umgang mit Ambiguität unterstützt (*media richness* Daft et al. 1984/1986, Kock 2002 *media naturalness*). Nach Döring (2003:132) sind zum Abbau reiner Informationsmängel informationsarme Medien genügend (z.B. eine Email an alle Teammitglieder über die Verschiebung eines Kundentermins). Demgegenüber ist in informationsdichteren Situationen eine informationsreichere Umgebung notwendig. Die mediale Reichweite eines bestimmten Mediums kann nach Burgeon et al. (1987) und Lengel et al. (1988) mit entsprechenden Skalen erfasst und bewertet werden.
- Je mehr explizite und implizite Ausdrucksmöglichkeiten ein Medium den Akteuren für ihre Kommunikation anbietet, desto aussagekräftiger ist sein Backchannel-Feedback. Diese Möglichkeiten der Rückmeldung (etwa die wechselseitige Sichtbarkeit und / oder Hörbarkeit der Kommunikationspartner) erleichtern den Akteuren den Aufbau einer gemeinsamen Informations- und Wissensbasis als Verständigungsgrundlage.

Nach Döring (2003:132) lassen sich durch diese drei vorgestellten Konzepte die unterschiedlichen Medien gemäß ihrer Lebendigkeit, ihrer Reichweite und ihrer Rückmeldemöglichkeiten bewerten. So können subjektive Rangreihen (Medienhierarchien) gebildet werden, die sicherlich durch die mit einem Maximum an persönlicher Nähe charakterisierte Face-to-Face-Kommunikation angeführt werden. Eine 1991 durchgeführte Untersuchung von Schmitz et al. zur medialen Reichhaltigkeit zeigte, dass die befragten Personen eine Medienhierarchie angeführt von der Face-to-Face-Kommunikation über das Telefon, einen handschriftlichen Text, eine E-Mail, einen maschinengeschriebenen Text hin zu einem numerischen Computerausdruck aufmachten.

Eine weitere Studie von Clark et al. (1991) belegte, dass bezüglich dem Backchannel-Feedback die Face-to-Face-Kommunikation, gefolgt von der Video-Telefonkonferenz und dem Telefongespräch erwartungsgemäß am besten abschnitt.

Als eine Erweiterung der Media-Richness-Theorie von Reichwald et al. (1998:57) ist die Media-Synchronicity-Theorie von Dennis et al. (1999) anzusehen. Im Gegensatz zur Media-Richness-Theorie, die von der Anpassung der Medienwahl an die Kommunikationsaufgabe ausgeht, setzt die Media-Synchronicity-Theorie eine Anpassung der Medienwahl an den Kommunikationsprozess voraus. Dieser Kommunikationsprozess wird hierbei nicht mehr als bloßer Informationsaustausch, sondern als sozialer Verständigungs- und Kooperationsprozess zwischen den sozialen Akteurinnen und Akteuren verstanden. Dabei gelangt die Möglichkeit der Akteure, sich mit ihren Kommunikationspartnerinnen und -partnern abstimmen, d.h. synchronisieren zu können, ins Zentrum der Aufmerksamkeit. In diesem Zusammenhang wird Mediensynchronität definiert als das Ausmaß, in dem soziale Akteure zusammen zur gleichen Zeit an der gleichen Aufgabe arbeiten und damit einen gemeinsamen Fokus haben (Döring 2003:136).

Die Theorie bedachter Handlungen (Theory of Reasoned Action) von Fishbein et al. (1975) und ihre Weiterentwicklung als Theorie geplanten Verhaltens (Theory of Planned Behavior von Ajzen 1988) modellieren Medienwahlen als Folgen von Nutzenabwägungen. Verhaltensabsichten werden auf der einen Seite als Verknüpfungen von wahrgenommenen Objekt- bzw. Medienmerkmalen (kognitive Komponente) und andererseits als subjektive Merkmalsbewertungen (affektive Komponente) erklärt. Nach diesem Ansatz wäre die Absicht einer sozialen Akteurin und eines Akteurs, das Internet oder das Intranet in einer bestimmten Situation zu benutzen, besonders stark ausgeprägt, wenn die Akteurin bzw. der Akteur dem Internet bzw. dem Intranet Merkmale zuschreibt, die sie oder er positiv beurteilt (Beispiel für diese Arbeit: im Lufthansa-Intranet finde ich schnell und einfach die Informationen, die ich suche).

Nach Welker (2001) errechnet sich der Gesamtnutzen eines Mediums nach der Theorie des bedachten oder geplanten Handelns durch die Summe der Produkte der kognitiven und affektiven Komponenten über alle berücksichtigten Merkmale hinweg.

Nach einer Untersuchung von Schenk et al. (1995) werden in diesem Zusammenhang Kosten-Nutzen-Abwägungen spürbar von der individuellen Medienkompetenz beeinflusst. Hier spielt auch die persönliche Erfahrung der Akteure mit diesen Medien eine Rolle.

Döring (2003:138ff.) schlägt vor, zur Erklärung von internetbezogenen Medienwahlen Nutzenkategorien aus der Massen- und Individualmedienforschung, speziell der Gratifikationsforschung, zu übernehmen. Da das Internet mit seinen vielfältigen Diensten und Anwendungen eine multifunktionale Kommunikations-Infrastruktur darstellt, die sowohl Individual- als auch Gruppen-, Uni- und Massenkommunikation erlaubt, bietet es sich für diese Arbeit an, zur Erklärung von internetbezogenen Medienwahlen Nutzenkategorien aus der Massen- und Individualmedienforschung zu übernehmen. Diese Charakterisierung trifft auch für das Intranet zu, da es nahezu alle Möglichkeiten des Mediums Internet für eine beschränkte Gruppe, in dem für diese Arbeit ausgewählten Fallbeispiel für die Mitglieder einer transnationalen Organisation, bietet. Aus diesem Grund geht die Arbeit davon aus, dass es für das Medium Intranet sinnvoll ist, die vorgeschlagenen Nutzenkategorien aus der Massen- und Individualmedienforschung zu übernehmen.

Nach Döring (ebd. 138) setzt sich der Uses- and –Gratificationsansatz (Nutzenansatz) dafür ein, dass Akteure Medien ganz bewusst und souverän in einer bestimmten Weise auswählen und benutzen, um dabei ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Blumler 1979, Blumler et al. 1974, Palmgreen 1984). Damit geht der Nutzenansatz von der vorher im Stimulus-Response-Ansatz (Wirkungsansatz) postulierten Vorstellung weg, dass die Massenmedien mit ihren Inhalten nach einem monokausalen Reiz-Reaktions-Muster auf die passiven Rezipienten einwirken. Demnach ist der

Nutzenansatz akteurszentriert, während der Wirkungsansatz die Strukturen (Medien) in den Mittelpunkt gestellt hat.

In der Literatur wurde dem Nutzenansatz nach Döring häufig vorgeworfen, dass er zu rationalistisch (beachte: neben bewussten Nutzungsmotiven gibt es auch unbewusste), zu pluralistisch (beachte: die Akteure können nur mit den Medienangeboten aktiv umgehen, die die Medien in stereotyper Form vorgeben) und zu voluntaristisch (beachte: mediale Stimuli entfalten ihre Wirkungen oft ohne den kontrollierenden Einfluss der Rezipienten) sei (Merten 1984, Ronge 1984). Trotz dieser Kritik ist davon auszugehen, dass die vom Nutzenansatz postulierten Gratifikationsfaktoren auch für die Medienwahlen der Akteure im Online-Bereich fruchtbringend genutzt werden können. Hierbei muss nach Döring (2003:138) darauf geachtet werden, dass neue Medien neue Gratifikationspotentiale erschließen können, so dass ggf. die Gratifikationsfaktoren des Nutzenansatzes an die Bedingungen der neuen Medien angepasst werden müssen.

Nach Blumler (1979:17) haben sich in Bezug auf die Massenmedien-Rezeption (hierbei insbesondere das Fernsehen) drei Hauptnutzungskategorien herausgebildet:

1. Information
2. Unterhaltung und
3. soziale Identität

Die Funktion der sozialen Identität umfasst dabei sowohl interpersonale Kontakte (z.B. Gespräche über Medieninhalte, gemeinsame Mediennutzung) als auch den sozialen Vergleich und die soziale Kategorisierung (z.B. Unterstützung der eigenen Meinung durch Darstellungen des bestimmten Themas in den Medien). Da es sich bei der Studie für diese Arbeit um eine Befragung zu thematischen ‚Wissenseiten‘ im Intranet einer Organisation handelt, kann man davon ausgehen, dass die für die Nutzerinnen und Nutzer primär relevante Nutzungskategorie die der ‚Information‘ sein wird.

Dimmick et al. (1994) unterscheiden bei Individualmedien (insbesondere Telefon) zwei primäre Gratifikationsfaktoren:

1. Instrumentalität (funktionale, aufgabenbezogene Kontakte)
2. Soziabilität (expressive, sozio-emotionale Kontakte)

Döring (2003:139) summiert die vorgestellten drei Massenmedien-Gratifikationen und zwei Individualmedien-Gratifikationen für die Internet- und Intranetnutzung. Das Lesen von E-Mails und Internet-/Intranetseiten kann sowohl Information als auch Unterhaltung bieten und außerdem der sozialen Identität dienen. Weiterhin können durch die Internet-/Intranetnutzung mit der Pflege interpersonaler Kontakte instrumentelle Funktionen erfüllt werden (z.B. kollegialer Austausch per E-Mail). Natürlich können Kontakte über das Internet/Intranet auch expressiv-geselligen Charakter haben.

Mit den neuen Medien werden zusätzliche netzspezifische Gratifikationen möglich. Die Akteure werden mit den neuen Medien in die Lage versetzt, Kolleginnen und Kollegen weltweit kennen zu lernen und sich mit ihnen über relevante berufliche Themen auszutauschen. Speziell im Lufthansa-Intranet eBase gibt es die Möglichkeit mit Online-Kleinanzeigen Dinge zu verkaufen bzw. zu kaufen. Das eigentlich Besondere am Internet/Intranet ist die Möglichkeit, viele Funktionen und damit viele Gratifikationen miteinander kombinierbar zu machen. Die Teilnahme an einem Chat kann nicht nur informativ und unterhaltsam sein, sie kann auch helfen, berufliche und private Kontakte zu erhalten und Neue aufzubauen. Nach Döring (ebd. 139) wäre es hier aufschlussreich, zu untersuchen, ob solche Fokuswechsel und Verknüpfungen von Gratifikationen einen Mehrwert bringen (z.B. Erhöhen persönliche Kontaktmöglichkeiten im Intranet die Motivation der Akteure bei der Informationssuche und -rezeption?) oder eher ein ablenkender Störfaktor sind. Höflich (1994:399) legt der Polydirektionalität der Netzkommunikation eine reziproke Abhängigkeit der Gratifikationsproduktion nahe. Häufig sind die erhaltenen Gratifikationen an eine gemeinsame Realisierung von Kommunikationsabsichten der

Akteure gekoppelt. Beispiel: Wenn im Intranet der Deutschen Lufthansa AG keine Mitarbeiter in den Kommunikationsforen chatten, können auch andere Mitarbeiter keinen Nutzen durch Informationsaustausch und Wissensaustausch aus dem Chat ziehen.

Das hier skizzierte Modell der rationalen Medienwahl, das durch mehrere Einzeltheorien gebildet wird, geht davon aus, dass ein Mediennutzen für die Akteure beim Einsatz der computervermittelten Kommunikation hauptsächlich dann zu erwarten ist, wenn einfache und sachbezogene Kommunikationsaufgaben in interpersonalen Beziehungen, in Arbeitsgruppen oder in Organisationen zu bearbeiten sind. Nach diesem Ansatz ist eine rationale Entscheidung für die Nutzung des Internets/Intranets vor allem von den Akteuren zu erwarten, die eine postmoderne Lebensführung praktizieren, also auch zu Hause und unterwegs für Kommunikation und Kollaboration gut zu erreichen und mobil sind (Döring 2003: 142).

Bezogen auf das Intranet einer transnational agierenden Organisation kann davon ausgegangen werden, dass die Akteure, die sowieso viel mit dem Computer arbeiten und über dieses Medium häufig ihre Kontakte pflegen, eine besondere Affinität zu diesem Medien und damit auch zum organisationalen Intranet haben. Die Theorie der rationalen Medienwahl geht nicht auf die real vorhandene Irrationalität der Akteure und nicht auf soziale Normen und interpersonale Abstimmungen im Kontext von Medienwahlentscheidungen ein. Als Ergänzung wird an dieser Stelle die Theorie der normativen Medienwahl erwähnt. Nach Hiltz et al. (1993) beschreibt dieser Ansatz Medienbewertungen (Nützlichkeitszuschreibungen) nicht als Funktion von Medienmerkmalen (Nutzungskosten etc.), sondern als soziale Konstruktionen, die durch soziale Bewertungen geprägt sind. In diesem Zusammenhang spielen kulturelle Standards, Haltungen innovativer Nutzergruppen und organisationale Vorgaben und Vereinbarungen eine bedeutende Rolle. Sie regulieren mit, wie die Akteure das Netz bewerten und sich für oder gegen eine Nutzung entscheiden.

Es ist davon auszugehen, dass nicht nur die Entscheidung, ob das Internet/Intranet genutzt wird oder nicht, ein Ergebnis sozialer Entscheidungs- und Aneignungsprozesse ist. Auch die Art und Weise, wie die Individuen das Medium nutzen (Häufigkeit, Dauer, Inhalte etc.) stellt ein Ergebnis dieser Entscheidungs- und Aneignungsprozesse dar. Sie unterliegen gerade in Gruppen und Organisationen der sozialen Normierung bzw. Strukturierung. Für Höflich (1998) ist die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens (1984, 1997, Kapitel 2.3.) eine Metatheorie, vor deren Hintergrund die Nutzung von Technik als ein Prozess der sozialen Aneignung verstanden werden kann. Dieser Prozess ist erst zu untersuchen, bevor Aussagen über die Effekte der Kommunikationstechnologien gemacht werden können.

Poole et al. (1990, 1992) und Desanctis et al. (1994) stellen ihre Adaptive Structuration Theory (AST) als Spezialfall der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1984, 1997) dar. Ihrer Ansicht nach ist der Technikgebrauch bei der Nutzung des Internets/Intranets weder nur durch äußere Strukturen vorgegeben (Determinismus) noch nur durch eigene (rationale bzw. irrationale) Entscheidungen der Akteure völlig frei bestimmbar (Voluntarismus). Der Technikgebrauch ist nach der AST als wechselseitige Anpassung der Technik an das soziale Handeln und umgekehrt des sozialen Handelns der Akteure an die Technik zu charakterisieren. Die Technik gibt der kommunizierenden Gruppe dabei Regeln und Ressourcen vor, die von den Akteuren aktiv adaptiert und dabei restrukturiert werden. In diesem Fall ist die Nutzung von IuK-Technologien als eine Fülle sozialer Praktiken anzusehen, die sich mit der Zeit ausbilden und immer weiterentwickeln. Die Folgen der Mediennutzung werden sowohl von der Technologie als auch von dem Kontext der Nutzung bestimmt, da beide Einfluss auf die soziale Aneignung nehmen.

Die Technologiestrukturierung, die nach Döring (2003:145) sowohl das soziale Medienwahlverhalten als auch das mediale Kommunikationsverhalten berührt, ist abhängig davon, wie die Nutzerinnen und Nutzer die Medientechnik, aber auch ihre eigene Arbeit, ihre Berufsrolle und ihre Organisation interpretieren. Hierbei sind die relevanten

sozialen Normen nicht nur im Nutzungskontext außerhalb der Technik zu verorten, sondern auch der Technik immanent. Das vorgestellte Technologiestrukturierungsmodell soll auch erklären, warum die tatsächliche Mediennutzung in der praktischen Arbeit oftmals von dem Nutzungsverhalten abweicht, das von den Software-Designern entwickelt und vorgegeben wurde.

Die Technologiestrukturierung kann sowohl mit Verhaltensbeobachtungen (Desanctis et al. 1994) als auch mit Fragebögen (Chin et al. 1997) erfasst werden. Orlikowski et al. (1995) haben mit dem Modell der Metastrukturierung der Techniknutzung festgehalten, dass eine Steuerung der technikbezogenen Normierungs- und Strukturierungsprozesse durch Mediatoren erfolgt. In den Organisationen sind die Systemadministratoren bzw. Verwalter von Online-Foren und Redakteure für die inhaltlichen Seiten als Mediatoren tätig. Sie motivieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Nutzung des Intranets und passen die technischen Gegebenheiten in der Organisation an. Weiterhin müssen sie die Inhalte des Intranets permanent aktualisieren und veraltete Informationen entfernen. In Kapitel 2.4.2.8. wurde darauf eingegangen, wie wichtig die Aktualität der Inhalte im Intranet als Anreiz für die Nutzung des organisationalen Informations- und Wissenspools ist.

Für Döring (2003:146) relativiert die Sicht der normativen Medienwahl die analytische Trennung von Medium (Struktur) und Nutzer (Akteur), also zwischen Technischem und Sozialem. Akteure modifizieren durch ihre Medienwahlen und ihre Medienaneignungsprozesse das mediale Angebot selbst. Damit ist das Modell der normativen Medienwahl eine sinnvolle Ergänzung zu dem Modell der rationalen Medienwahl.

Netzwerke und Organisationen haben als soziale Gruppen eine spezifische Medien- und Kommunikationskultur. Von dieser ist es abhängig, ob der Akteur bzw. die Akteurin ein erfolgreiches mediales Kommunikationsvermögen am Arbeitsplatz entwickeln kann. Weiterhin sollten die individuellen Medienwahlentscheidungen nicht nur mit den sozialen Normen der Bezugsgruppen übereinstimmen, sondern besonders mit den Strategien der interpersonalen Medienwahl der für eine bestimmte

Situation relevanten Partner harmonisieren. Wenn die Kommunikationspartner grundsätzlich nur unregelmäßig ihre E-Mailaccounts abrufen, hat es wenig Sinn, ihnen täglich E-Mails zu schreiben und sich zu wundern, warum keine zeitnahe Antwort kommt. Kurz gesagt: Der Erfolg medialer Kommunikation ist stark davon abhängig, wie detailliert und übereinstimmend die Kommunikationspartner ihre Medienpräferenzen kommunizieren und abstimmen. In der Theorie der normativen Medienwahl wird nach Döring (ebd. 146) der soziale Kontext nur als Determinante des individuellen Medienverhaltens behandelt. Damit bleibt dieses Modell auf das Individuum zentriert und schließt größere soziale Einheiten und deren wechselseitige Beeinflussung der individuellen Medienwahl aus. Um diese Lücke in der Theorie zu schließen soll hier abschließend auf das Modell der interpersonalen Medienwahl eingegangen werden. Höflich (1998:102) nennt diese Sichtweise das Modell der technisch vermittelten interpersonalen Medienwahl und Kommunikation. Seiner Meinung nach kann Kommunikation über interaktive Medien immer nur zusammen mit anderen Akteuren erfolgen. Damit stellt Höflich die Verbindung von Medien und Kommunikationssituationen auf eine intersubjektive Grundlage. Eine aus dieser Situation entstehende Koordinierungsproblematik und deren intersubjektiver Lösungsansatz rücken für den Autor somit in den Vordergrund. Für ihn unterliegt sowohl die direkte Face-to-Face-Kommunikation als auch die medial vermittelte interpersonale Kommunikation sozialen und kommunikativen Regeln. Für Höflich führen fehlende normative Bezüge bzw. ein defizitärer Umgang mit Regeln im Fall der Kommunikation mit Hilfe neuer Medien zu Kommunikationsdefiziten. Aus interpersonalen Sicht ist es relevant, sich auf die Medienwahl seiner konkreten Kommunikationspartner zu konzentrieren. Nach Markus (1987) wirkt sich das Medienverhalten seiner Kontaktpersonen, also z.B. wie viele seiner Kontaktpersonen per Email erreichbar sind und wie zuverlässig diese antworten, auf das eigene Medienverhalten der Akteure aus.

Die hier vorgestellten Theorien der rationalen, der normativen und der interpersonalen Medienwahl beschreiben gemeinsam wichtige Faktoren, auf die es bei der Medienwahl durch die Akteurinnen und Akteure, also bei ihrem individuellen Handeln, ankommt und mit denen in dieser Arbeit die Chancen von intranetbasierten Informations- und Wissenspools als Online-Strukturen in einer global agierenden Organisation analysiert werden sollen. Es ist zu betonen, dass computervermittelte Kommunikation und die Medienwahl der Akteurinnen und Akteure immer in strukturelle Organisationszusammenhänge eingebettet sind. In den hier vorgestellten Theorien wird das nicht primär herausgestellt. Da für diese Arbeit die Dualität von Struktur und Handeln eine zentrale Rolle spielt, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Art der Kommunikation, die die Individuen nutzen, und die Medienwahl, die sie treffen, von den sie umgebenen Strukturen abhängen. Ein Individuum in einer Organisation wird seine Kommunikation und seine Medienwahl immer an die in der Organisation vorhandenen Möglichkeiten anpassen.

Im folgenden Exkurs wird die Gruppe der Akteure nach Geschlecht aufgebrochen und auf das Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern eingegangen. Hierbei wird untersucht, ob bei diesem Thema Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu verzeichnen sind. Wenn nach der Theorie der rationalen Medienwahl davon ausgegangen wird, dass die Individuen in ihrer konkreten Arbeitssituation das Medium aussuchen, das für sie am besten geeignet erscheint, scheint an dieser Stelle die Frage interessant, ob Frauen und Männer in ähnlichen Situationen unterschiedliche Medien nutzen.

4.2. Exkurs: Geschlechterrollen in Organisationen

Auch heute noch beeinflussen Geschlechterstereotype (Frauen sind u. a. freundlich, einfühlsam, hilfsbereit, sozial umgangsfähig, anpassungsfähig, sanft oder weinerlich, Männer dagegen aktiv, stark, durchsetzungsfähig und nach Leistung strebend, Alfermann 1996:14) die

Zugangsmöglichkeiten zu Berufen und Institutionen. Diese Stereotype sind in der traditionellen, geschlechtstypischen Arbeitsteilung begründet und lassen sich immer wieder bestätigen und perpetuieren (ebd. 28). Nach Alfermann (1996:11) spiegeln Stereotype einen ethnozentrischen Bias wider. Hiermit wird die Tendenz gemeint, die eigene Gruppe bzw. Kategorie höher zu bewerten. Deshalb haben dominante Gruppen in einer Kultur den positiveren Stereotyp, sie stellen die „Ingroup“ dar und haben die Definitionsmacht für die Bewertung und die Inhalte von Stereotypen in dieser Kultur. So ist es nach Alfermann nicht verwunderlich, dass alles Männliche bei uns für wertvoller gehalten wird, da Männer in unserer Kultur immer noch die dominante Gruppe darstellen. Während die Geschlechterstereotype typische Eigenschaften von Frauen und Männern beschreiben, beinhalten Geschlechterrollen auch noch die normative Erwartung bestimmter Eigenschaften und Handlungsweisen (ebd. 31). Diese Geschlechterrollen und die mit ihnen verbundenen Erwartungen üben in vielen Kontexten einen Einfluss auf Wahrnehmung und Handeln der Akteure aus. Besonders ist in diesem Zusammenhang die Tatsache zu nennen, dass häufig die spezifischen Rollen – vor allem in Familien und Organisationen – und die Geschlechterrollen miteinander korrelieren: von Männern werden Führungsqualitäten und Unabhängigkeit erwartet, von Personen in Leitungsfunktionen erwartet man dieselben Qualitäten. Und heute ist immer noch der überwiegende Anteil der Führungspositionen mit Männern besetzt. In diesem Fall lässt sich sagen, dass die Erwartungen an eine bestimmte Berufsrolle und die Erwartungen an die allgemeine Geschlechtsrolle für Männer konkordant sind (ebd. 33).

„Frauen sind nicht für Führungspositionen geeignet, da ihnen die notwendigen Management-Fähigkeiten fehlen. Sie bewerben sich nicht gleichermaßen wie Männer auf Führungspositionen, weil ihnen vermittelt wird, dass sie da nicht hineinpassen und sie werden auch seltener eingestellt. Die Folge ist, dass es weniger Frauen als Männer in Führungspositionen gibt, da sie offenbar nicht dafür geeignet sind“ (Baur et al. 2005:28).

Hinter diesem Rollenverständnis steht ein eindimensionales Verständnis von Weiblichkeit und Männlichkeit als einander ausschließende Verhaltensmuster. Die Beziehung zwischen Frau und Mann wird als komplementär und hierarchisch angesehen. In dieser noch oft verbreiteten Sichtweise werden die Männer als Norm, also als „Ideal“ angesehen, die Frauen sind irgendwie „anders“. Damit werden Frauen als Abweichungen verstanden, die geringer geschätzte Eigenschaften haben und damit auch geringer geschätzte Tätigkeiten ausüben. Durch die Kategorie Gender kann diese eindimensionale Denkweise überwunden werden. „Nach dem zweidimensionalen Modell kann eine Person – unabhängig von ihrem biologischen Geschlecht – sowohl maskuline als auch feminine Merkmale besitzen“ (Ebert et al. 2005:9).

Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich gibt es „Frauenberufe“ und „Männerberufe“. Dasselbe gilt für betriebliche Hierarchien: es gibt Positionen, auf denen typischerweise vor allem Frauen und andere, auf denen vor allem Männer anzutreffen sind (Wetterer 2002:17). Von horizontaler Segregation wird gesprochen, wenn Frauen und Männer in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern arbeiten. Bei der vertikalen Segregation besetzen sie hierarchisch unterschiedliche Positionen (Heintz et al. 1997:16). Und das, obwohl Frauen heute über ähnliche oder sogar bessere schulische und universitäre Qualifikationen als Männer verfügen, und trotz steigender weiblicher Erwerbsquote. Ein besonders gravierendes Unterscheidungsmerkmal ist immer noch die Bezahlung:

„Wenn Deutschlands Arbeitskräfte wie Waren in Supermärkten lagerten, würde man weibliche Arbeitskräfte im Discountregal finden: Bei vergleichbarer Position sind Frauen für ein Gehalt zu haben, das bis zu einem Drittel unter dem ihrer männlichen Kollegen liegt“.

(Süddeutsche Zeitung Nr. 12/2005:53)

Für die horizontale und vertikale Segregation werden in der Literatur verschiedene Ursachen benannt. So wird auf eher

organisationsdemographische Variablen wie Alter, Betriebsgröße, Frauenanteil in der Belegschaft und Marktposition verwiesen. Aber auch Faktoren wie der Grad der Formalisierung und Spezialisierung und die Implementierung aktiver Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen werden als Einflussfaktoren für Segregation genannt.

Ein wichtiger Faktor für den Segregationsgrad wird in der Formalisierung und Bürokratisierung der Organisation gesehen. Unter Formalisierung werden hierbei die Regelungen verstanden, die die organisationalen Routinen vorschreiben. Dies bezieht sich sowohl auf Arbeitsverträge, Arbeitszeiterfassung und Stellenbeschreibungen als auch auf schriftliche Unterlagen über Einstellungsvoraussetzungen. Auch Arbeitsabläufe, Prozesse und Arbeitsbedingungen können in unterschiedlichem Grad formalisiert sein. Sowohl in Deutschland als auch in den USA sind Zusammenhänge zwischen Formalisierung und Segregation in bivariaten Analysen gut belegt. In Westdeutschland sind Organisationen mit ausgeglichener Beschäftigung in ihren Kernberufen wesentlich formalisierter als Organisationen mit hauptsächlich männlicher oder weiblicher Belegschaft (Allmendinger et al. 2001:283 ff.). Informelle Organisationsstrukturen fördern in hohem Maße Schließungsprozesse (Wilz 2002) und die sog. „old-boys-networks“ mit ihren informellen Informationswegen. Eine starke Formalisierung der Arbeitsprozesse führt zu einer Objektivierung von Leistungsparametern und zu der Entkräftung informeller Strukturen. Je formalisierter ein Unternehmen ist, desto größer sind die Chancen für Frauen, in der Hierarchie aufzusteigen.

Auch Trautwein-Kalms (1999:47) sieht in den vorherrschenden Unternehmenskulturen eine Ursache des Problems der geschlechtlichen Ungleichheit in unserer Gesellschaft. Sie beobachtet in den Unternehmen eine Kultur der Diskriminierung von Frauen. In den USA wird dieses Phänomen treffend als „glass-ceiling“, also als ‚gläserne Decke‘ bezeichnet, die den Frauen ein ‚Nach-oben-Kommen‘ in den Unternehmen einfach nicht ermöglicht. Ein besonderes Kennzeichen dieser Blockade ist ihre Unsichtbarkeit. Informelle Unternehmensstrukturen und kulturelle Merkmale, die nur schwer erfassbar sind und sich u.a. in Sprachkodizes,

Habitus, Ritualisierungen oder Nepotismus niederschlagen. Diese erzeugen die „gläserne Decke“. Durch ihren subtilen Charakter wird es für Frauen noch schwieriger, sie zu durchbrechen. Hiermit lassen sich auch die Zahlen der Konrad-Adenauer-Stiftung erklären, die herausfand, dass 1998 in Deutschland nur ein Prozent der Spitzenpositionen im Aufsichtsrat oder Vorstand eines Unternehmens mit Frauen besetzt war. Zur gleichen Zeit betrug der Anteil von Frauen in Führungspositionen in großen Firmen etwa fünf Prozent, im Mittelstand elf Prozent und im öffentlichen Dienst sechs Prozent. Auch das IAB-Betriebspanel 2004 ergab einen deutlichen Unterschied: in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten war die erste Führungsebene nur zu vier Prozent weiblich. Bei kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten wurde die erste Führungsebene allerdings in 26 Prozent der Fälle von einer Frau besetzt.

Frauen, die es in eine Spitzenposition geschafft haben, werden in Deutschland schlechter bezahlt als ihre Kollegen. In einer Untersuchung des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung (journalist 2006) wurde ersichtlich, dass im Jahr 2004 Männer in Führungspositionen durchschnittlich 4.200 Euro brutto verdienten, weibliche Spitzenkräfte mussten mit 27 Prozent weniger auskommen. Auf der höheren Führungsebene war der Unterschied noch gravierender: Männer verdienten durchschnittlich 5.300 Euro, Frauen dagegen rund 33 Prozent weniger. Basis für diese Erhebung waren die Gehälter von 5,5 Mio. Angestellten und Beamten. In dieser Zielgruppe lag der Frauenanteil am Führungspersonal nur bei 30 Prozent, im höheren Management nur bei knapp 22 Prozent.

Für diese Arbeit erscheint es interessant, ob es bei der Nutzung eines Intranets in einer global agierenden Organisation Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt, also ob Frauen und Männer gegebene Strukturen unterschiedlich nutzen (Handeln). Wäre das der Fall, könnte nach Giddens davon ausgegangen werden, dass die Struktur von Frauen und Männern auch unterschiedlich reproduziert und verändert wird.

In dieser Arbeit wird analysiert, ob in dem gewählten Fallbeispiel der Deutschen Lufthansa AG Anzeichen für eine „gläserne Decke“ gefunden werden können. Danach wird darauf eingegangen, ob Frauen das

Informations- und Wissensangebot in dem vorhandenen Intranet anders nutzen als Männer, d.h. ob sie bei identischen Strukturen anders handeln.

4.3. Formelle und informelle kommunikative Netzwerkstrukturen in der Informations- und Wissensgesellschaft

In Kapitel 4.2. wurde erkennbar, dass die Chancen von Frauen in Organisationen immer noch nicht den Chancen von Männern entsprechen, obwohl Frauen inzwischen über ähnliche oder bessere schulische und universitäre Qualifikationen verfügen und ihre berufliche Orientierung verändert haben. In den Organisationen sind einige Maßnahmen zur Realisierung der Gleichberechtigung der Geschlechter ergriffen worden. Trotzdem ist auf dem Arbeitsmarkt immer noch eine horizontale und vertikale Segregation zu beobachten. Auf der einen Seite findet man Frauen in den typischen „Frauenberufen“, andererseits arbeiten sie häufig in den unteren Segmenten der organisationalen Hierarchie.

Wie in Kapitel 4.1. dargestellt haben durch kommunikatives Handeln weitergegebene Informationen und Wissen für die Arbeit der Organisationsmitglieder in einer globalisierten Wissensgesellschaft eine große Bedeutung. An dieser Stelle wird die Kommunikation durch formelle und informelle Netzwerke in Organisationen thematisiert, da beide Arten kommunikativen Handelns für die Individuen und ihre Tätigkeit in den Organisationen wichtig sind. Kommunikationsstrukturen werden an dieser Stelle als Netzwerke in der Organisation verstanden. Schon in Kapitel 1.2. wurde mit Castells Theorie der Netzwerkgesellschaft auf die Wichtigkeit der globalen Vernetzung der Organisationen und ihrer Mitglieder eingegangen. Einige Untersuchungen aus der Management- und Personallehre versuchen die informellen Strukturen in Unternehmen mit in ihre Überlegungen zur Produktivität einzubinden. Hier werden Informationswege gesucht, die nicht offensichtlich mit den formalen Strukturen der Organisation verknüpft sind. Informelle Strukturen sind nach Funken (2005:221) als Überhang von Regeln und Interaktionen anzusehen, die nicht oder nur schlecht zu formalisieren sind. Allerdings sind sie für den Arbeitsprozess in der

Organisation unerlässlich. Denn Informationen und Wissen werden in Organisationen häufig außerhalb der vorgegebenen Strukturen transferiert. Beispiele für informellen Wissenstransfer sind Gespräche mit Kollegen auf dem Flur (der so genannte „Flurfunk“) oder in der Küche vor der Mikrowelle bei der Zubereitung des Mittagessens. Hier treffen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, die sonst nicht eng miteinander arbeiten. Diese Gespräche tragen zur Erweiterung des eigenen informellen Netzwerkes bei. Formelle und informelle Netzwerke lassen sich nach Giddens als Strukturen definieren, die das Handeln der Individuen bedingen, aber auch ermöglichen. Nur wer in einem Netzwerk inkludiert ist, kann sich über das Netzwerk Informationen beschaffen und hat damit in bestimmten Situationen Vorteile gegenüber Individuen, die dem Netzwerk nicht angehören. Da diese Netzwerke von den Mitarbeitern selbst gebildet und gepflegt werden, können Organisationen hier nur bedingt steuernd eingreifen.

In Zeiten moderner IuK-Technologien muss erwähnt werden, dass die Grenzen zwischen formaler und informeller Kommunikation immer weiter verschwimmen. Hirsch-Kreinsen stellte schon 1995 die Frage, ob es nicht zu bezweifeln sei, dass moderne Unternehmen noch als hierarchische Strukturen beschrieben werden. Vielmehr seien es doch die – teils informellen, teils strategisch angelegten – organisationsinternen Netzwerke, die zur Erklärung der Funktionsweise und der Leistungen dieser Organisationen wichtig sind.

Aus diesem Grund wird es immer bedeutender, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit beiden Kommunikationswegen umgehen können. Interessant hierbei ist die Tatsache, dass neuerdings im Rahmen von Stellenbeschreibungen mehr Kompetenzen erwartet werden, die die Stelleninhaber befähigen, auch in informellen Strukturen souverän zu agieren, zu entscheiden und im Sinne der Organisationsziele zu handeln. Damit werden nach Funken (2005:227) Kommunikations- und Informationsflüsse in informellen Strukturen zu einer zentralen Machtquelle im Organisationsgefüge. In einigen Organisationen, in denen die Wichtigkeit dieser informellen Strukturen erkannt wurde, wird den

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. durch Foren die Möglichkeit zur spontanen Kommunikation gegeben. Nach Thiel (2002:83) sind die Verfügbarkeit von Zeit und Raum für Gesprächskontakte entscheidend für eine vernetzungsfreundliche Atmosphäre in der Organisation. Damit wird der informellen Kommunikation Raum in der Organisation gegeben und ihre Bedeutung neben und besonders im Zusammenspiel mit der formalen Kommunikation erkannt.

Weyer (2000:10 ff.) versteht unter einem sozialen Netzwerk eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen, die als Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer aber interdependenter Akteure haben. Die Akteure nehmen dabei wechselseitig Rücksicht auf die jeweiligen Partner, da sie so ihre eigenen Zielvorstellungen besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln. Hierdurch werden Lernprozesse und auch die Durchführung innovativer Projekte ermöglicht, die im Alleingang für die partikularen Akteure nicht möglich wären.

Nach Goy (2004:110f.) sind Netzwerke geprägt durch:

„(...) eine gemeinsame Zielsetzung sowie dem Wunsch, Nutzen zu generieren, strukturiert als überwiegend horizontale Beziehung mit freiwilligen, informellen, dezentralem Charakter, die sich in ihrer Funktionslogik durch Reziprozität, Vertrauen, Kooperation und fairem Austausch auszeichnet.“

An dieser Definition ist zu kritisieren, dass Netzwerke in der Praxis nicht nur informellen Charakter haben. Je mehr das Thema „Netzwerke zur Karriereförderung“ auf die Agenda der Managementliteratur, aber auch in die entsprechenden Fachzeitschriften, gelangt desto mehr werden strategisch angelegte und damit formale Netzwerke initiiert.

In der soziologischen Netzwerkforschung erfüllen Netzwerke zwei wichtige Funktionen, die keine andere Form der Koordination von Handlungen in dieser Art und Weise bietet. Einerseits reduzieren sie die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens anderer Handelnder (Partner, Konkurrenten etc.).

Dies wird als strategische Funktion bezeichnet. Andererseits ermöglichen Netzwerke eine Leistungssteigerung, d.h. eine Erhöhung des eigenen Outputs. Diese Funktion wird instrumentelle Funktion genannt. Nach Weyer (2000:16) ist für die Nützlichkeit eines Netzwerkes die Stellung der Akteure von großer Bedeutung. Akteure, die eine zentrale Schnittstelle besetzen, verfügen über merklich mehr Einfluss als solche, die sich in peripheren oder abhängigen Positionen befinden. Denn Akteure, die viele Informationen aufgrund ihrer Stellung bekommen, ziehen größeren Nutzen aus einem Netzwerk als andere.

Wie bei den Organisationstheorien gibt es auch in der Netzwerkforschung, angestoßen von dem Ansatz von Anthony Giddens (vgl. Kapitel 2.3.) Versuche, einen „dritten Weg“ zwischen vorhandenen struktur- und handlungstheoretischen Betrachtungen zu gehen (Weyer 2000:28 f.). Nach diesem „dritten“ Weg ist ein Netzwerk eine intermediäre Kategorie, die zwischen „Akteur“ und „Struktur“ geschoben wird und somit Prozesse an den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ebenen zu beschreiben und damit die Einseitigkeit der handlungs- oder strukturorientierten Ansätze zu vermeiden ermöglicht.

In den letzten Jahren entstanden einige theoretische Ansätze, die die informellen Strukturen auch auf der Folie der Geschlechterunterschiede mit einbeziehen. Bisher wurde bei der Erklärung von Geschlechterunterschieden noch selten die Rolle von Interaktionsnetzwerken untersucht. Dies haben Scheidegger und Osterloh (2005:123 ff.) nachgeholt. Netzwerk-Beziehungen spielen eine zentrale Rolle bei der Karriereentwicklung. Sie kanalisieren den Ressourcenfluss und regulieren den Zugang zu Stellen durch gezieltes Mentoring. Außerdem steigern sie den Einfluss und die Reputation und können so auch die Wahrscheinlichkeit und das Tempo einer Beförderung erhöhen. Durch den anhaltenden Trend zu flexibleren Organisationsformen wird die Bedeutung von Netzwerken verstärkt.

Die Bildung nicht formal vorgeschriebener Arbeitsbeziehungen ist zur Unterstützung der Erfüllung immer komplexerer Arbeitsaufgaben unabdingbar. Für die Lösung von Problemen werden anhaltend mehr

Informationen ausgetauscht. Flexiblere Organisationsformen und eine zunehmende Anzahl von Projektarbeiten mit der dazugehörigen schwächer ausgeprägten Formalisierung erhöhen die Wahlmöglichkeiten von Interaktionsbeziehungen. Auch deshalb werden Netzwerkbeziehungen in Zukunft noch bedeutender.

In diesem Zusammenhang kann das Intranet als formale Kommunikationsstruktur angesehen werden. Diese Einteilung macht sich daran fest, dass alle Mitarbeiter mit einem Computerzugang das Intranet nutzen können und nicht nur diejenigen, die z. B. den Systemadministrator persönlich kennen und sich so auf dem informellen Wege Zugang verschaffen können. Damit unterstützt das Intranet auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über kein großes informelles Netzwerk verfügen, bei ihrer Informationssuche und lässt für sie, zumindest in Teilen, die Organisation transparenter erscheinen.

Inwieweit dies mit Kommunikationsstrategien und Informationswegen sowie deren unterschiedlicher Nutzung durch Frauen und Männer verknüpft ist, wird im Folgenden thematisiert. Wie Funken et al. (2003 b) in ihrer Untersuchung von Vertriebsstrukturen aufgezeigt haben, gibt es in diesem Organisationssegment zwei Typen der Kommunikationsstrategien zur Informationsvermittlung, die sich stark durch ihren Grad der Formalisierung unterscheiden. Einerseits findet sich eine stark personalisierte Informationspolitik über informelle Kommunikationswege, andererseits gibt es eine durchgängig formalisierte, leistungs- und sachbezogene Informationspolitik. Interessanterweise lassen sich hier geschlechtsspezifische Handlungsweisen aufdecken. Die Mehrheit der befragten Frauen verfolgte eine eher leistungs- und sachbezogene Informationspolitik, wogegen die Mehrheit der befragten Männer informelle Kommunikationsstrategien, wie das Gespräch unter vier Augen, bevorzugten. Nach Crozier et al. (1993:52) sind Kommunikations- und Informationsflüsse eine zentrale Machtquelle im Organisationsgefüge. Sie dienen zur personalisierten Informationsvermittlung und helfen mit, dem Vorgesetzten nicht nur die eigene Leistung, sondern auch die eigene

Person zu verkaufen. Ziel dieser Strategie ist es, das eigene Wissen zu zeigen und sich dadurch für Beförderungen zu empfehlen. Nach Funken et al. kann diese Personalisierungsstrategie, die hauptsächlich von Männern angewandt wird, nur als Element der informellen Netzwerke funktionieren. Hierbei handelt es sich bei dem Wissen, wie informelle Strukturen der eigenen Karriere dienen können, um implizites Wissen, das durch gemeinsame Erfahrungen diffundiert (March 1990) und in den Prozessen der Organisation kollektiviert wird. Voraussetzungen hierfür sind geteilte Erfahrungen, Codizes und Interpretationen. Frauen fallen bei diesem Kollektivierungsprozess nach Rubin (1975:178) unter das Differenztabu, so dass Männer im Allgemeinen unter sich bleiben und so privilegiert die informelle Kommunikation bzw. das so genannte „Networking“ für sich nutzen können. Auch Funder et al. (2005:103 ff.) haben in ihrem Forschungsprojekt „Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie“ herausgefunden, wie wichtig informelle Netzwerke für das berufliche Fortkommen für beide Geschlechter sind: mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben informelle Kanäle wie Netzwerke an, wenn es um die Rekrutierung von Personal geht. Damit ist ersichtlich, dass die geringere Einbindung von Frauen in diese Netzwerke ein deutliches Karrierehandicap ist. In einigen der untersuchten Unternehmen haben sich klassische „old-boys-networks“ gebildet, gleichzeitig ist in diesen Unternehmen ein weitgehender Ausschluss von Frauen aus dem oberen Management zu beobachten. Weiterhin waren Versuche von Frauen, ebenfalls informelle Netzwerke zu schaffen, bis jetzt wenig erfolgreich. Ohne die notwendigen Kontakte gelingt es auch unter sich vernetzten Frauen nicht, in das von Männern dominierte obere Management vorzudringen. Dies kann nur eine Inklusion in bestehende Männernetzwerke leisten.

Als Folge von diesem unterschiedlichen Vorgehen üben Männer in Führungspositionen eher Ressourcen- und Positionsmacht aus, während weiblichen Führungskräften eher eine Expertenmacht als Spezialistinnen zugeschrieben wird. Im Unterschied zu männlichen Führungskräften

besetzen sie eher Stabsstellen in der Organisation (vgl. Autenrieth 1993, Hammond 1988).

Frauen sind nur in den seltensten Fällen aktive und anerkannte Mitglieder der informellen Netzwerke. Da Stabsstellen in der Organisation aber Sackgassen auf dem Weg nach oben darstellen, bleiben die gut qualifizierten Frauen hier oft stecken. Wie Brass (1985:129) in einer Untersuchung von Interaktionsnetzwerken in einem Presseunternehmen feststellte, neigen Männer wie Frauen dazu, tendenziell mit Ihresgleichen zu interagieren. Deshalb gab es in diesem Unternehmen zwei segregierte Netzwerke. Frauen nahmen in männlichen Netzwerken eine weniger zentrale Position ein und wurden deshalb auch weniger häufig befördert. Scheidegger et al. (2005:131) folgern daraus, dass die Wahl von gleichgeschlechtlichen Netzwerkbeziehungen durch Männer für Frauen als Restriktion im Zugang zu diesen Netzwerken fungieren. Weiterhin verknüpfen die Autorinnen ihre Theorie der netzwerkanalytischen Betrachtung von Karrieren in Organisationen mit der Theorie des Informations- und Wissensmanagements. Nach der Theorie der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (vgl. Kapitel 2.4.2.5.) kann individuelles Wissen nur Eingang in die organisationale Informations- und Wissensbasis finden, wenn es die Wissensspirale durchläuft. Mit Hilfe der sozialen Netzwerkanalyse kann aufgezeigt werden, wie welches Wissen in unterschiedlichem Maße zum herrschenden Routine- und Regelwissen in der Organisation wird. Nach Scheidegger et al. (2005:135 f.) bewirkt die schwächere Position von Frauen in Netzwerken, dass ihr Wissen weniger als das der Männer in den organisationalen Informations- und Wissensbestand eingeht. Durch die geringere Zentralität der Frauen in den Netzwerken erklären die Autorinnen die marginale Integration ihres Wissens in (explizites und implizites) organisationales Regelwissen. Ergebnis hiervon ist, dass wichtiges Wissen der Frauen zum Teil einfach ungenutzt bleibt. So lässt sich auch die tiefe Verwurzelung der Geschlechterdifferenzen in den Organisationsstrukturen erklären.

Damit stellt die kommunikationsstrategische Nutzung von informellen Strukturen in Organisationen nach Funken (2005:219) eine Einflusszone

zur Etablierung von Karrierechancen bereit, die sich für Frauen und Männer sehr unterschiedlich darstellt und von ihnen sehr unterschiedlich in Anspruch genommen wird. Diese unterschiedliche Inklusion hat dabei Einfluss auf die organisationale Informations- und Wissensbasis.

4.4. Bedeutung von Kommunikation im Zusammenhang mit Informations- und Wissensmanagement

Wie in den letzten Kapiteln gezeigt wurde, wird in lernenden Organisationen versucht, Informationen und Wissen zu managen. In der Literatur wird hierbei immer von „Wissensmanagement“ gesprochen, allerdings wurde in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, dass in den meisten Fällen Daten und Informationen und nicht Wissen gemanagt werden. Informations- und Wissensmanagement ist grundsätzlich von der Interaktion, also von dem Handeln sozialer Akteure in einer Organisation abhängig. Ein funktionierender, interner (und bei der Vermittlung an Zielgruppen außerhalb der Organisation auch externer) Datenfluss ist für ein wirksames organisationales Informations- und Wissensmanagement notwendig. Um diesen wirklich „fließen“ zu lassen, ist die intakte Kommunikation zwischen den sozialen Akteuren essentiell. Für Probst et al. (1999:222) erfolgt die Wissensverbreitung bzw. die –weitergabe definitionsgemäß zwischen Individuen in Form von Kommunikation. Hierbei haben die Autoren nicht erkannt, dass es keine Wissensverbreitung an sich geben kann. In der Literatur werden häufig Begriffe wie Wissenstransfer oder Wissensvermittlung verwendet. Wie in Kapitel 1.1.1. gezeigt wurde, kann es keinen Wissensaustausch im eigentlichen Sinne zwischen zwei oder mehreren Individuen geben. Übermittelt werden können nur Signale, die im Idealfall beim Empfänger als Daten erkannt, dann durch die Zuordnung zu einem bestimmten Kontext als Informationen verstanden und später durch die Einbindung eigener Erfahrungen zu Wissen werden können. Aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der beteiligten Individuen wird der Bedeutungsinhalt, den ein Individuum vermittelt und den ein Anderes aus den übermittelten Signalen

reproduziert, niemals identisch sein. Ziel von organisationalem Informations- und Wissensmanagement muss es demnach sein, dass der Empfänger möglichst einen großen Teil des beim Sender vorhandenen Wissens reproduzieren kann (Bartram 1969:51). Im Folgenden wird in dieser Arbeit von Datenaustausch, Datenvermittlung oder Datenweitergabe mit dem Ziel des Wissensaufbaus gesprochen werden. Nach Probst et al. (1999:241 ff.) können IuK-Systeme bei diesem Prozess unterstützend eingesetzt werden. Ein Pluspunkt dieser neuen Technologien ist, dass es durch sie möglich wird, die Vermittlung von Daten zeitlich und/oder räumlich getrennt erfolgen zu lassen. Wie in Kapitel 2.4.2.5. ausgeführt, ist die Informationsspeicherung mit Hilfe von IuK-Technologien von fundamentaler Bedeutung.

Für diese Datenvermittlung mit dem Ziel des Wissensaufbaus ist Kommunikation in lernenden Organisationen unverzichtbar. Für Hoffmann (2001:73 ff.) kann die Kommunikationsstruktur als Ausdruck von Regeln der Kommunikation als ein eigenes Teilsystem der Organisationsstruktur aufgefasst werden. Da die Verarbeitungskapazität der Organisationsmitglieder beschränkt ist und die Bereitstellung von Daten und Informationen mit Hilfe von Kommunikationsmedien hohe Kosten verursacht, besteht in Organisationen ein Gestaltungs- und Entscheidungsproblem, welches Organisationsmitglied auf welche Daten Zugriff haben soll. Die Kommunikationsstruktur in der Organisation muss daher Vorgaben für eine möglichst effektive und effiziente Deckung des Kommunikationsbedarfs der Organisationsmitglieder liefern. Nach Hoffmann etabliert die Kommunikationsstruktur durch die Verteilung kommunikativer Ressourcen und die Aufstellung von Kommunikationsregeln Machtbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern. Die Individuen benötigen in den meisten Fällen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Informationen von verschiedenen Stellen in der Organisation. Somit werden sie von diesen abhängig. Diese Macht entsteht durch die Aufteilung von Zugriffsmöglichkeiten auf Kommunikationsmedien, die dann zu Informationsvorsprüngen oder zu einer unzureichenden Informiertheit bei den sozialen Akteuren führen

können. Hiermit wird deutlich, dass Kommunikation in Organisationen nicht nur Medium zur Machtausübung, sondern selbst eine Quelle der Herrschaft wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, neben den formalen, also den für allen sichtbaren Kommunikationswegen wie Mitarbeiterzeitung und Intranet auch die informellen Kommunikationswege in Organisationen, wie Gespräch auf dem Flur, Notiz am Bildschirm oder auch Unterhaltungen nach Feierabend mit Kollegen auf dem Golfplatz zu thematisieren. Gerade die informellen Kommunikationssituationen dürfen in Organisationen nicht vergessen werden, da hier häufig interne Informationen weitergegeben werden und sich so für den Empfänger Vorteile für seine Arbeitssituation ergeben können. In diesem Zusammenhang müssen immer auch die unterschiedlichen Kommunikationsstrategien und Informationswege von Frauen und Männern berücksichtigt werden. Wie in dem Kapitel 4.2. und 4.3. ausgeführt, zeigen Frauen ein anderes Kommunikationsverhalten als Männer in der sozialen Interaktion und haben aufgrund ihrer geringeren Vernetzung weniger Chancen an für ihren Berufsweg wichtige Informationen zu gelangen. Diese Umstände bedingen zusammen mit anderen die geschlechtsspezifische Diskriminierung von Frauen im Berufsleben.

Störungen des Kommunikationsprozesses können die Datenvermittlung behindern oder auch verhindern. Schon die rein zwischenmenschliche Kommunikation am gleichen Ort und zur gleichen Zeit birgt vielfältige kommunikative und sprachliche Restriktionen, wie z.B. Unaufmerksamkeit und unterschiedliche Interpretationsmuster für Ausdrucksformen der nonverbalen Kommunikation (Mimik und Gestik). Auch wenn die persönliche Kommunikation, für die die Führungskräfte in der Organisation verantwortlich sind, vernachlässigt und nicht gepflegt wird, kommt es zu Problemen. Nach Macharzina (1990:223) ergeben sich Barrieren in der Mitarbeiterkommunikation aus Problemen der Übermittlung von Inhalten, dem fehlenden Informationsinteresse der Organisationsmitglieder sowie durch strukturelle und situative Unternehmensbedingungen. Für Hoffmann (2001:79) treten Informations- und Kommunikationsbarrieren dann auf, wenn negative Konsequenzen der Kommunikation zu erwarten sind.

Hierbei können Gründe des Vertrauensschutzes oder der Geheimhaltung genannt werden. Eine weitere Barriere sind Bedenken, dass die kommunizierten Inhalte zu komplex sind und die kognitive Verarbeitungskapazität der sozialen Akteure übersteigen. Auch ein mögliches Desinteresse der Mitarbeiter lässt Barrieren in der Mitarbeiterkommunikation entstehen.

Die Hinzunahme von IuK-Technologien wird die Kommunikation mit dem Ziel des Datenaustauschs und des daraus erwachsenden Wissenszuwachses eher erschweren als erleichtern, da bei dieser Form der Kommunikation die Individuen zusätzlich über bestimmte Fähigkeiten im Umgang mit den Technologien verfügen müssen. Die kommunikative Kompetenz bestehend aus verbalen und nonverbalen Fähigkeiten muss hierbei noch um eine Medienkompetenz ergänzt werden. Hoffmann definiert Medienkompetenz als die Kenntnisse und Erfahrungen des Individuums, Medien zu handhaben, Medieninhalte aufzunehmen, mitzuteilen, zu verarbeiten und sie angemessen einzuschätzen (Hoffmann 2001:71). Im Sinne dieser Arbeit müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gewisse Medienkompetenz mitbringen, um mit einem Informations- und Wissenspool im organisationalen Intranet umgehen zu können. Nur wer es gelernt hat, mit dem Medium Intranet kompetent umzugehen, kann die angebotenen Inhalte für seine tägliche Arbeit positiv nutzen.

4.5. Fazit

Auf die Vermittlung von Daten mit dem Ziel des Wissensaufbaus zwischen Organisationsmitgliedern (internen Individuen) liegt der Fokus dieser Arbeit. Klassische Formen der Datenvermittlung innerhalb der Organisation sind z.B. Weiterbildungsmaßnahmen, die Bildung von Qualitätszirkeln und Besprechungen innerhalb der Projektteams. Eine noch relativ neue Form der Datenweitergabe mit dem Ziel des Wissensaufbaus ist das organisationale Intranet, das im Folgenden als Kommunikationsstruktur der Datenvermittlung in der Organisation im Vordergrund stehen wird. Wie

in den Kapiteln 1 und 2 dargelegt, sind Informationen und Wissen für heute agierende Organisationen und ihre Mitglieder wichtige Ressourcen. Der Umgang mit ihnen hängt vor allem von den Formen der Kommunikation in der Organisation ab. Deshalb wurde in diesem Kapitel auf Theorien der computervermittelten Kommunikation eingegangen. Es wurde deutlich gemacht, dass Online-Strukturen wie das Intranet und das Handeln, also die Nutzung dieser Strukturen, der Organisationsmitglieder voneinander abhängen. Ein Intranet wird nur dann häufig genutzt werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation seine Nutzung als sinnvoll für ihre Arbeitsaufgaben ansehen. Nur wenn die Akteure sich mit ihrem Handeln für das Intranet entscheiden, und damit nach der Theorie der rationalen Medienwahl gegen ein anderes Medium, kann die Online-Struktur Intranet ihr Potential als Standort der organisationalen Informations- und Wissensbasis entfalten und als Kommunikationsstruktur innerhalb der Organisation erfolgreich sein. Durch das sich gegenseitige Bedingen von Struktur (Intranet) und Handeln (Nutzen durch die Organisationsmitglieder) reproduziert sich nach Giddens die Struktur Intranet immer wieder neu. Für das optimale Ablaufen dieses Vorgangs müssen die Organisationsmitglieder allerdings die Möglichkeit haben, entweder aktiv (z.B. durch eine Befragung) oder passiv (z.B. die Intranetseiten, die wenig genutzt werden, werden überarbeitet) auf die Veränderung und damit die Weiterentwicklung des Intranets Einfluss zu nehmen.

5. Analytisch-konzeptionelles Modell und Methode für die vorliegende Untersuchung

5.1. Analytisch-konzeptionelles Modell und forschungsleitende Fragestellungen

5.1.1. Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen

Die vorangegangenen vier Kapitel haben den für diese Arbeit relevanten theoretischen Rahmen veranschaulicht. Das sich daraus ergebende analytisch-konzeptionelle Modell läßt sich wie folgt skizzieren:

Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen

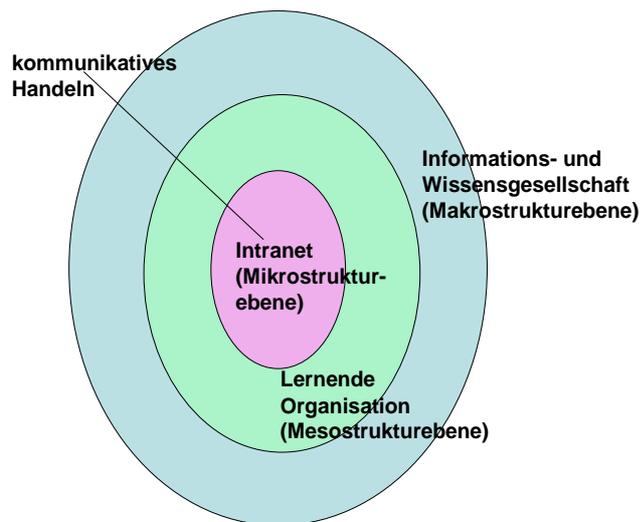


Abb. 6: Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen. Eigene Darstellung.

Analog zu den drei Ebenen der neueren Organisationsanalyse, die in Kapitel 2.2. beschrieben wurden, werden für das hier entwickelte Modell die drei relevanten Strukturebenen Informations- und Wissensgesellschaft (Gesellschaftsstruktur), lernende Organisation (Organisationsstruktur) und Intranet (Kommunikationsstruktur) als Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen eingeteilt.

Die Informations- und Wissensgesellschaft bildet als sich entwickelnde gesellschaftstheoretische Struktur den äußeren Rahmen des Modells dieser Arbeit und damit die Makrostrukturebene. In Kapitel 1 wurde deutlich, dass die Ressourcen Informationen und Wissen in den dargestellten theoretischen Konzepten einheitlich als die mittlerweile wichtigsten Produktionsfaktoren für Organisationen angesehen werden und damit auf das Überleben der Organisationen einen entscheidenden Einfluss haben. Daraus ergibt sich für die Organisationen die Notwendigkeit, mit diesen Ressourcen zielführend umzugehen, d.h. sie z.B. in einer Informations- und Wissensbasis für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich zu archivieren und permanent zu aktualisieren.

In Kapitel 1 wurde die vorgestellte Theorie der Netzwerkgesellschaft von Manuel Castells als relevante gesellschaftstheoretische Grundlage auf der Makrostrukturebene benannt, da sie als einzige der Modelle zur Wissensgesellschaft die Begriffe Informationen und Wissen scharf voneinander abgrenzt und zudem auf die durch IuK-Technologien ermöglichte Online-Vernetzung fokussiert. Castells geht davon aus, dass technologische Fähigkeiten und Infrastrukturen, der Zugang zu Wissen, hochqualifizierte Humanressourcen und grenzüberschreitende Netzwerke zu entscheidenden Quellen der Wettbewerbsfähigkeit für Organisationen werden. Hier schließt die vorliegende Arbeit an.

Im zweiten Kapitel wurden die Strukturationstheorie von Anthony Giddens und ihre Anwendung auf Organisationen vorgestellt. Da es in dieser Arbeit um die Nutzung (Handeln) eines Intranets (Online-Struktur) durch Organisationsmitglieder (Akteure) geht, wurde das sich gegenseitig Bedingen von Struktur und Handeln in der Theorie von Giddens als für die Arbeit fruchtbar angesehen. Anschließend wurden die Theorien der

lernenden Organisation als Antwort der Organisationen auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft aufgezeigt. Diese bilden die Mesostrukturebene des hier entwickelten Modells. Frühere Organisationstheorien haben entweder auf die Struktur oder auf die Akteure in der Organisation fokussiert. An dieser Stelle ist die Verortung der Theorien der lernenden Organisation, und hier speziell der organisationalen Lerntheorie, die sich mit dem Management der Ressource Wissen beschäftigt, in der Dualität Struktur – Handeln interessant. Auf der einen Seite stellt die so definierte lernende Organisation eine Struktur dar, die die Handlungen ihrer Mitglieder, also der Akteure, limitiert und zusammen mit ihnen eine Strukturdualität bildet. Andererseits läßt sich in den Theorien der lernenden Organisation, wie in Kapitel 2.4.1. aufgezeigt wurde, durch ihre Fokussierung auf Struktur und Individuum auch ein Vermittlungskonzept zwischen den Polen Struktur und Handlung erkennen. Daneben kann in dem dieser Arbeit zugrunde liegenden analytisch-konzeptionellen Modell die lernende Organisation in einem gewissen Sinne als etwas, das auch selbst handelt, betrachtet werden, da sie sich an die veränderten Bedingungen in der Informations- und Wissensgesellschaft durch die permanente Reproduktion ihrer Strukturdualität anpasst. Somit kommt der lernenden Organisation auf der Mesostrukturebene eine potentielle Dreifachfunktion zu, die in dem hier zugrunde gelegten Modell ein Scharnier bildet und die sowohl nach oben, also in die Informations- und Wissensgesellschaft als Makrostrukturebene wirkt, als auch die Mikrostrukturebene des Modells, also das Intranet, beeinflusst.

Kapitel 3 beschreibt das Intranet als dritte relevante Struktur dieser Arbeit. Damit wird die Basis des hier zugrunde gelegten Modells, also die Mikrostrukturebene, beschrieben. Die durch die Informations- und Wissensgesellschaft (Makrostrukturebene) an die lernende Organisation (Mesostrukturebene) herangetragene Notwendigkeit mit Informationen und Wissen speziell umzugehen, kann in der Struktur Intranet (Mikrostrukturebene) praktisch umgesetzt werden. Damit wird das Intranet als geeigneter Ort der organisationalen Informations- und Wissensbasis benannt. Es hält den wichtigen Informations- und Wissenspool der

Organisation vor. Nach der in Kapitel 4 vorgestellten Adaptive Structuration Theory (AST) wird der Technikgebrauch bei der Nutzung der Struktur Intranet weder nur durch die Struktur vorgegeben noch nur durch die eigene Entscheidung der Akteure frei bestimmbar. Vielmehr ist der Technikgebrauch nach der AST als wechselseitige Anpassung der Technik, also des Intranets, an die soziale Handlung, also die Nutzung, und umgekehrt zu charakterisieren. Deshalb limitiert das Intranet durch seinen Aufbau die kommunikativen Handlungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche zu seiner Nutzung nötig sind. Umgekehrt wird es durch die kommunikativen Handlungen der Mitglieder, also die Nutzung, immer wieder reproduziert, verändert und damit an die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer angepasst. So organisiert kann in einem Intranet das elektronische Gedächtnis der Organisation archiviert und weltweit den Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden.

Anschließend an Manuel Castells charakterisiert diese Arbeit ein organisationsimmanentes Intranet als ein Online-Netzwerk zum Vorhalten der organisationsrelevanten Informationen und zum (begrenzt möglichen, siehe Kapitel 1.1.1.) Austausch von Wissen. Dieses Netzwerk dient daneben auch der Kontaktaufnahme zwischen den Organisationsmitgliedern. Gerade für global agierende Organisationen und ihre weltweit verstreut arbeitenden Mitglieder erscheint ein Intranet deshalb als die richtige Lösung für mehr (virtuelle) Nähe und als Basis für die organisationale Informations- und Wissensbasis. Diese Arbeit nimmt an, dass das Intranet als Struktur auf der Mikroebene des hier aufgezeigten Modells für die lernenden Organisationen (Mesostrukturebene) in der Informations- und Wissensgesellschaft (Makrostrukturebene) ausschlaggebend für die organisationale Anpassung an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen ist und somit zur Konkurrenzfähigkeit der Organisation im globalen Wettbewerb beiträgt.

Zusammenfassend heißt das: In dem dargestellten Modell stellt die Informations- und Wissensgesellschaft die relevante Gesellschaftsstruktur auf der Makrostrukturebene dar. Eine ihrer Hauptanforderungen an die

Organisationen als Strukturen auf der Mesoebene ist der zielgerichtete Umgang mit den relevanten Ressourcen Informationen und Wissen, da die Organisationen nur so konkurrenzfähig bleiben können. Diese Anforderung wird in dem hier zugrunde gelegten Modell über das Scharnier der lernenden Organisation auf die Mikrostrukturebene des Intranets als Kommunikationsstruktur und als Ort des Informations- und Wissenspools übertragen und dort letztlich realisiert. An dieser Stelle stellt sich die Frage nach einer Verbindung der drei aufgezeigten Ebenen.

Diese Arbeit geht davon aus, dass alle in dem entwickelten Modell genannten Strukturebenen durch kommunikatives Handeln vernetzt werden. Auf allen drei strukturellen Ebenen spielen die kommunikativen Handlungen der Akteure eine entscheidende Rolle. Zwischen den Ressourcen Informationen und Wissen und der Kommunikation besteht dabei eine gegenseitige Abhängigkeit, so dass an dieser Stelle wieder von einer Dualität gesprochen werden kann. Die Dualität lässt sich wie folgt beschreiben: Informationen und Wissen brauchen kommunikative Handlungen, um verbreitet zu werden und um so für die Organisation und ihre Mitglieder nützlich zu sein. Nur durch kommunikative Handlungen, sei es bei der face-to-face-Kommunikation oder in der computervermittelten Kommunikation über das Intranet, können Informationen und Wissen vernetzt und letztlich als Informations- und Wissensbasis der Organisation zusammengefügt werden. Auch die Neuentstehung von Wissen durch die Vernetzung einzelner Wissensbestandteile in der Organisation ist nur durch kommunikative Handlungen der Akteurinnen und Akteure möglich.

Umgekehrt brauchen kommunikative Handlungen Informationen und Wissen, um einen sinnvollen Beitrag für das Bestehen der Organisation leisten zu können. Die für die Organisation nützliche Kommunikation, und nur um diese geht es in dieser Arbeit, braucht relevante Inhalte, also Informationen und Wissen, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Alles andere sind nur nichtssagende Wort- oder Texthülsen, die keine positiven Auswirkungen für die Organisation in Hinsicht auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft haben.

In Kapitel 1 zur Informations- und Wissensgesellschaft, also auf der Makrostrukturebene des hier entwickelten Modells, wurde dargestellt, dass die größte Herausforderung für Organisationen in der neuen Gesellschaftsform darin besteht, Informationen und Wissen Einzelner so zu managen, dass es wirklich schnell für die gesamte Organisation zur Verfügung steht (Bienzeisler et al. 2003). Nur mit effektiver Kommunikation kann dieser Prozess gelingen. Dabei stellen virtuelle Organisationen besondere Aufgaben an die Kommunikation, die nur durch enge und gleichzeitig flexible Kommunikationsanbindungen zielführend gelöst werden können (Picot et al. 2003).

Im zweiten Kapitel wird Kommunikation von Anthony Giddens als allgemeines Interaktionselement charakterisiert und damit ihre Wichtigkeit unterstrichen. Auch in den Theorien zur lernenden Organisation (Mesostrukturebene) und beim Informations- und Wissensmanagement kommt der Kommunikation eine entscheidende Rolle zu. Für Nielsen (Prange et al. 2002:144) ist Informations- und Wissensmanagement dann sogar professionell intensivierte Kommunikation. Kurz gesagt: Funktioniert die Kommunikation gut, funktioniert auch das Informations- und Wissensmanagement in der Organisation gut. Auch hier lässt sich von einer Strukturdualität sprechen: Die Struktur Informations- und Wissensmanagement beeinflusst das kommunikative Handeln der Akteurinnen und Akteure, umgekehrt beeinflusst die Qualität des kommunikativen Handelns wieder die Qualität des Informations- und Wissensmanagements. Damit werden die Transfer- und Koordinationsleistungen von Kommunikation in Organisationen besonders deutlich.

Auch die in Kapitel 3 beschriebene Struktur Intranet (Mikrostrukturebene in dem hier zugrunde liegenden Modell) als Kommunikationsmedium und Arbeitsinstrument ist von dem kommunikativen Handeln der Mitglieder der Organisation abhängig. Die Nutzung eines Intranets stellt selbst, wie in Kapitel 4 beschrieben, eine Form der computervermittelten Kommunikation dar. Als internes Kommunikationsmedium ist das Intranet als Struktur in der Strukturdualität mit dem kommunikativen Handeln der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation von diesem abhängig, welches es durch seinen Aufbau selbst beeinflusst. Nur die permanente (kommunikative) Rückkopplung zu den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer lässt die Inhalte eines Intranets für diese kontinuierlich interessant werden und bleiben und bedingt so seine eigene Nutzungshäufigkeit.

So leistet Kommunikation, also das kommunikative Handeln der Akteure, in dem hier entwickelten Modell die Verknüpfung der drei strukturellen Ebenen. Kommunikation bildet damit das Vehikel für die Anforderungen, die die Informations- und Wissensgesellschaft, also die Makrostrukturebene, an die lernenden Organisationen, also die Mesostrukturebene, stellt und die von den lernenden Organisationen mit Hilfe eines Intranets, also der Mikrostrukturebene, erfüllt werden. Damit ist eine funktionierende computervermittelte Kommunikation über die Mikrostrukturebene (Intranet) in diesem Modell die Bedingung für die gelungene Anpassung der Mesostrukturebene, also der lernenden Organisation, an die Anforderungen der Makrostrukturebene, sprich der Informations- und Wissensgesellschaft, und damit für ihren Erfolg und ihr Überleben.

Daraus folgernd wird geschlossen, dass eine intranetimplementierte, funktionierende Informations- und Wissensbasis eine erfolversprechende Antwort von Organisationen auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft darstellt. Deshalb soll in dieser Arbeit das Intranet als der Ort der Informations- und Wissensbasis auf seine Nützlichkeit für die Mitglieder einer Organisation untersucht werden. Dazu wurden die so genannten „Wissenseiten“ im Intranet eBase der Deutschen Lufthansa AG als Fallbeispiel ausgewählt. Im folgenden Unterkapitel werden aufgrund des hier skizzierten Modells der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen die forschungsleitenden Fragestellungen für die vorliegende Arbeit entwickelt.

5.1.2. Forschungsleitende Fragestellungen

Diese Arbeit lenkt ihr Augenmerk auf die Frage, ob die Mikrostruktur Intranet von den Mitgliedern einer global agierenden Organisation als Standort für die organisationale Informations- und Wissensbasis akzeptiert und für ihre praktische Tätigkeit regelmäßig genutzt wird. Nach dem in Kapitel 5.1.1. vorgestellten Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen kann eine organisationale Informations- und Wissensbasis nur so gut funktionieren, wie die kommunikative Handlung der Akteurinnen und Akteure, also die Nutzung der Informations- und Wissensbasis, funktioniert.

Die Deutsche Lufthansa AG als Fallbeispiel soll einige aus der Theorie abgeleitete Aspekte verdeutlichen, kann aber nicht alle im theoretischen Teil angesprochenen Themen abbilden. Bei diesem Fallbeispiel kommt es darauf an, die praktische Relevanz eines organisationalen Intranets in einer global agierenden Organisation darzustellen und die zum Untersuchungszeitpunkt vorhandenen Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den angebotenen Inhalten abzubilden. Über die Meso- und Makrostrukturebene des in Kapitel 5.1.1. entwickelten Modells können in diesem Fallbeispiel keine direkten Aussagen gemacht werden, da sich die Fragen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG nur auf den Teil der „Wissensseiten“ im Lufthansa-Intranet eBase, also auf die organisationale Informations- und Wissensbasis, bezogen haben.

Wie in Kapitel 5.1.1. dargestellt nimmt diese Arbeit an, dass das Intranet als Struktur auf der Mikroebene für die lernenden Organisationen (Mesostrukturebene) in der Informations- und Wissensgesellschaft (Makrostrukturebene) ausschlaggebend für die organisationale Anpassung an die neuen gesellschaftlichen Bedingungen ist und dass es damit entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beiträgt. Nur durch die benannte Dualität der Struktur Intranet und der kommunikativen Handlung des Nutzens der Akteurinnen und Akteure wird die Struktur Intranet immer wieder reproduziert und damit an die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer angepasst. Und nur so kann das Intranet in der

Organisation seine zugewiesene Rolle übernehmen und damit Erfolg haben. An dieser Stelle wird nun die für die Untersuchung im hier verwendeten Fallbeispiel wichtige Frage abgeleitet, inwieweit die ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa Intranet eBase von den Beschäftigten der Deutschen Lufthansa AG akzeptiert werden und inwieweit die Inhalte für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich relevant sind.

Die ersten forschungsleitenden Fragestellungen beschäftigten sich deshalb ganz speziell mit den angebotenen Inhalten der ‚Wissensseiten‘ im eBase. Der Begriff ‚Wissensseiten‘ wurde von Seiten des Unternehmens gegeben, nach den vorangegangenen theoretischen Kapitel ist deutlich geworden, dass die Seiten wissenschaftlich korrekt eigentlich „Informationsseiten“ heißen müssten.

Es sollte ermittelt werden, inwieweit die im eBase bereitgestellten Informations- und Wissensinhalte für die tägliche Arbeit der Beschäftigten relevant sind. Mit diesen Fragestellungen ist der gesamte erste Teil des Fragebogens verknüpft. Die Beantwortung dieser Fragen war besonders für die Deutsche Lufthansa AG interessant, da vor der Befragung keine Daten zur positiven oder negativen Resonanz zu den ‚Wissensseiten‘ bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gab. Mit der ersten Frage dieses Fragebogenteils wurde eruiert, wie oft die oder der Beschäftigte den Themenbereich „Wissen“ in eBase nutzt. Dies ist insofern interessant, da die häufige Nutzung als Indikator für die reale Etablierung des Systems gelten kann. Je häufiger viele Mitarbeiter ein System nutzen, um an für ihre tägliche Arbeit wichtige Informationen zu kommen, desto besser ist das Wissensmanagement-System in den Arbeitsalltag integriert und desto erfolgreicher ist das System.

Frage zwei bezog sich auf die Erwartungen, die die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter an die Themen in „Wissen“ hat. In Frage drei wurde dann die Erfüllung der Erwartungen zu den Themen in „Wissen“ abgefragt. Frage vier des ersten Teils beschäftigte sich mit der Nützlichkeit der einzelnen Informationspfade in „Wissen“. Mit Frage fünf sollte eruiert werden, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer es für sinnvoll erachten, ihre eigenen Projektergebnisse zu publizieren. Wer hier verneinte, konnte daraufhin

Gründe für seine Verneinung angeben. In der sechsten Frage hatten die Beschäftigten Gelegenheit, ihre Verbesserungsvorschläge für die ‚Wissenseiten‘ im eBase anzugeben.

Zu diesem ersten Fragenkomplex können nun aus dem in Kapitel 5.1.1. entwickelten Modell und den Theorien der computervermittelten Kommunikation (CvK, Kapitel 4.1.) abgeleitet folgende Hypothesen aufgestellt werden:

1. Die ‚Wissenseiten‘ im eBase werden von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig (Bedingung: mindestens mehrmals monatlich) genutzt.

Dies lässt sich annehmen, da aus der Theorie zum Intranet als Arbeitsinstrument in Zeiten der Globalisierung (Kapitel 3.1.) und aus dem Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen (Kapitel 5.1.1.) geschlossen werden kann, dass das Intranet für ein transnational agierendes Unternehmen wie die Deutsche Lufthansa AG zur internen Kommunikation und zur Anpassung an die sich entwickelnde neue Gesellschaftsstruktur wichtig ist. Dies lässt sich auch aus der Theorie der Netzwerkgesellschaften von Castells (Kapitel 1.2.) schließen, da der Autor von der ständig zunehmenden Vernetzung der Organisationen ausgeht und dementsprechend die Möglichkeit der Kommunikation innerhalb einer Organisation, die über mehrere Standorte verfügt, und zwischen vernetzten Organisationen gegeben sein sollte. Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass ein organisationales Intranet diese Aufgabe übernehmen und darüber hinaus auch als Standort der organisationalen Informations- und Wissensbasis dienen kann.

Nach der Theorie der rationalen Mediennutzung (Kapitel 3.1.) kann weiterführend davon ausgegangen werden, dass Individuen das Intranet nur nutzen, wenn sie sich in ihrer konkreten Arbeitssituation davon einen Vorteil versprechen. Von der

Nutzungshäufigkeit kann danach auf die Nützlichkeit für die Beschäftigten geschlossen werden. Wer die ‚Wissenseiten‘ mehrmals wöchentlich besucht, wird sie nützlicher finden, als jemand der sie mehrmals im Monat nutzt. An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass wenn die Mehrheit der Beschäftigten die ‚Wissenseiten‘ im eBase mindestens mehrmals monatlich nutzen, diese ‚Wissenseiten‘ als akzeptiert gelten. Da bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht mehr neu im Unternehmen sind, davon auszugehen ist, dass sie mit der Zeit viele der auf den ‚Wissenseiten‘ bereitgestellten Informationen bereits kennen, ist es unrealistisch, anzunehmen, dass viele Beschäftigte tatsächlich täglich auf die ‚Wissenseiten‘ gehen. Deshalb wird an dieser Stelle definiert, dass eine mehrmalige monatliche Nutzung der ‚Wissenseiten‘ als häufige Nutzung für die praktische Arbeit angesehen wird und dass damit die Wissensseiten nach Giddens (Kapitel 2.3.) als soziale Struktur im Moment der Dualität eine Rolle spielen.

2. Frauen, besonders in höheren Positionen (ab Referentenebene), nutzen die ‚Wissenseiten‘ im eBase deutlich häufiger als Männer (Bedingung: Frauen nutzen die ‚Wissenseiten‘ mindestens zu einem Drittel häufiger als Männer).

Diese Hypothese folgt den Erkenntnissen der Netzwerkforschung aus Kapitel 4 dieser Arbeit. Danach (Kapitel 4.3.) wird davon ausgegangen, dass Frauen in merklich weniger informelle Netzwerke integriert sind als Männer. Hieraus ist zu schließen, dass sie deshalb ihre Informationen öfter auf z.B. den ‚Wissenseiten‘ im eBase recherchieren müssen. Die Theorie der interpersonalen Medienwahl (Kapitel 4.1.) geht davon aus, dass alle Arten der Kommunikation sozialen und kommunikativen Regeln unterliegen. In diesem Fall kann man von einer Negativ-Inkludierung sprechen: Da Frauen weniger häufig in informelle

Netzwerke inkludiert sind als Männer, bekommen sie seltener als ihre Kollegen Informationen aus diesen Netzwerken und müssen sich deshalb öfter ihre Informationen aus anderen Quellen, in diesem Fall aus den „Wissenseiten“ des Lufthansa-Intranets erschließen.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Angst, bei der Preisgabe ihres Wissens als Person ersetzbar zu werden (Bedingung: Hier stimmen mehr als 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu).

Diese Hypothese wird aus Kapitel 2.4.2.8. abgeleitet, in dem dargelegt wurde, dass ein Problem von Informations- und Wissensmanagement die Angst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein kann, durch Preisgabe des eigenen Wissens zumindest zum Teil ersetzbar zu werden. Bei so einem Konkurrenzverhältnis zwischen den Mitarbeitern wird kein aktiver Informations- und Wissensaustausch in der Organisation zustande kommen.

Zu den einzelnen Themengebieten der ‚Wissenseiten‘ in eBase wurden keine spezifischen Hypothesen aufgestellt, da die Bewertung durch die Mitarbeiter den Unternehmenspartner interessiert hat, aber nicht unmittelbar mit der Theorie verknüpft werden kann. An dieser Stelle kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vorgegebene Struktur insoweit nutzen, wie sie sie für ihre Arbeitsaufgaben nützlich betrachten. Dadurch dass die Ergebnisse dieser Befragung in die weitere Gestaltung der Wissensseiten einfließt, kann nach Giddens angenommen werden, dass die Beschäftigten auf die Gestaltung dieses Online-Angebots Einfluss nehmen. Weiterhin wurde mit dem ersten Teil des Fragebogens abgefragt, welche Personengruppen wie häufig die ‚Wissenseiten‘ im eBase nutzen. Die Fragen werden im Ergebnisteil nach Alter, Geschlecht, Bildungsgrad und Position ausgewertet.

Mit dem zweiten Fragebogenteil wurde abgefragt, ob die Beschäftigten den subjektiven Eindruck des veränderten Umgangs mit Wissen in ihrem Arbeitsleben haben. Aus dem in Kapitel 5.1.1. dargestellten Modell lässt sich ableiten, dass durch die veränderten Bedingungen durch die Makrostrukturebene der Informations- und Wissensgesellschaft die Bedeutung von Informationen und Wissen auf der Mesostrukturebene, also in den sich anpassenden lernenden Organisationen, zugenommen hat. Daraus wird gefolgert, dass die Wichtigkeit von Informationen und Wissen im Beruf für die Individuen zugenommen hat und die Anforderungen an das persönliche Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen ist. In Kapitel 3.3. wurden das „Push-“ und das „Pull-Prinzip“ der Informationsverteilung vorgestellt. Da in der Theorie weitestgehend die Meinung vertreten wird, dass sich mit den Möglichkeiten von Internet und Intranet die Realität hin zum „Selber-Recherchieren“, also zum „Pull-Prinzip“ verändern wird, kann hier davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter angeben, dass sie sich ihr relevantes Wissen zunehmend selbstständig zusammen suchen müssen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für den zweiten Fragebogenteil folgende Hypothesen:

4. Wissen hat im beruflichen Alltag an Wichtigkeit zugenommen und die Anforderungen an das persönliche Wissen der Mitarbeiter sind in den letzten Jahren gestiegen (Bedingung: Hier stimmen mehr als 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu).

Diese Hypothese wird sowohl aus dem ersten Kapitel dieser Arbeit als auch aus dem in Kapitel 5.1.1. dargestellten Modell der vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen hergeleitet, in dem Informationen und Wissen als wichtigste Ressource für die Organisationen der heutigen Gesellschaft benannt werden. Dieses lässt sich auch auf die Akteure runter brechen, so dass erwartet werden kann, dass die Akteure in ihrem alltäglichen Arbeiten

einen Anstieg der Wichtigkeit von Informationen und Wissen bemerken können.

- 5. Für die Arbeit notwendige Informationen wurden früher eher von der Organisation geliefert (Bedingung: Hier stimmen mehr als 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu).**

In Kapitel 3.3. wird die Umkehr des „Push-Prinzips“ zum „Pull-Prinzip“ durch die aktuellen Internet- und Intranettechnologien nach Herrmann et al. beschrieben. Hiernach wurden früher, als noch das „Push-Prinzip“ aktuell war, die für die Arbeit notwendigen Informationen eher von der Organisation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form von Verteilern, Umlaufmappen und Schulungen herangetragen.

- 6. Für die Arbeit notwendige Informationen müssen heute zunehmend selbstständig zusammen gesucht werden (Bedingung: Hier stimmen mehr als 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu).**

Mit der Umkehr des in Kapitel 3.3. dargestellten „Push-Prinzips“ zum so genannten „Pull-Prinzip“, also dem selbstständigen Holen von Informationen aus den Netzen, kann davon ausgegangen werden, dass nun aufgrund der neu zur Verfügung stehenden Strukturen die Akteure für sie wichtige Informationen eher selbstständig zusammen suchen müssen.

Weiterhin wendet diese Arbeit Giddens' Theorie der Strukturierung (Kapitel 2.3.) auf das Online-Medium Intranet als Struktur und das Nutzen der Inhalte durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als das von Giddens beschriebene Handeln an. Zusammen bilden Handeln und Struktur nach Giddens den Moment der Dualität. Demnach wird davon ausgegangen, dass das Intranet als Struktur die Nutzung durch die Beschäftigten steuert, da diese nur nutzen können, was auch angeboten wird. Umgekehrt

reproduziert die Nutzung als kommunikatives Handeln der Akteure die Inhalte der Struktur Intranet, bzw. bestimmen Änderungswünsche, die durch Befragungen wie dieser bekannt werden, Veränderungen in der Struktur Intranet.

Im folgenden Unterkapitel wird auf die für die Arbeit relevanten sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden eingegangen und die eigene Untersuchung vorgestellt. Diese dient als Fallbeispiel für die in den vorangegangenen Kapiteln aufgestellten Hypothesen und soll als Beispiel aus der Praxis die Aussage dieser Arbeit unterstützen. Da in dieser Arbeit die Nutzung des Intranets als Kommunikationsmittel und als Basis für die organisationale Informations- und Wissensbasis untersucht wird, lag eine Mitarbeiterbefragung in einer großen Organisation zu einem im Intranet lokalisierten Wissenstool nahe. Aufgrund der beruflichen Nähe der Autorin zur Deutschen Lufthansa AG wurde diese als Praxisbeispiel ausgewählt.

5.2. Methode für die vorliegende Untersuchung

5.2.1. Die Mitarbeiterbefragung

Nach Zimmermann und Jordan (2001:92 ff.) sind Mitarbeiterbefragungen eines der wichtigsten Instrumente der Organisationsentwicklung und Unternehmenssteuerung. Zahlreiche Unternehmen führen mehr oder weniger regelmäßig Mitarbeiterbefragungen zu ganz unterschiedlichen Themen durch. Sie werden dabei immer häufiger als Informations- und Steuerungsinstrument der Unternehmensführung eingesetzt. Zu unterscheiden sind Voll- oder Stichprobenbefragungen und Untersuchungen des Gesamtunternehmens respektive einzelner Unternehmensteile. Die Mitarbeiter werden unter Verwendung mehr oder weniger sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden nach ihrer Meinung und ihren Einstellungen zu bestimmten Themen, die für die Unternehmensführung relevant sind, befragt. Die ermittelten Daten sollen zu Tendaussagen verdichtet werden und die Ergebnisse bei der prospektiven Unternehmensführung helfen. Grundsätzlich ist die Intention

einer Mitarbeiterbefragung häufig die Tatsache, dass schon vorhandene Informations- und Steuerungssysteme um mitarbeiterbezogene Daten erweitert und ergänzt werden sollen. Im Weiteren sollen die Mitarbeiter durch eine systematisch geplante Kommunikation und Maßnahmenplanung über alle Ebenen gezielt auf Veränderungs- und Verbesserungsprozesse im Unternehmen eingebunden werden.

Früher wurden Mitarbeiterbefragungen, wie andere Befragungen auch, mit Papier und Bleistift durchgeführt. Heute bieten verschiedene Softwareunternehmen unterschiedliche Befragungsinstrumente für Mitarbeiterbefragungen an. Da in den meisten Unternehmen eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist, bietet sich eine Onlinebefragung häufig an. Aufgrund einiger Vorteile, die Onlinebefragungen gegenüber herkömmlichen Befragungsinstrumenten bieten, gelten sie als besonders innovativ. In der Regel wird für die Programmierung des Fragebogens und die Datenerfassung bei einer Onlinebefragung deutlich weniger Zeit benötigt als bei einer herkömmlichen Befragung. Hierbei sind besonders Zeit- und Kostenvorteile der Onlinebefragungen von Bedeutung. Natürlich muss gewährleistet sein, dass bei der Auswertung der Fragebögen keine Rückschlüsse auf die Person des Befragten gezogen werden können. Weiterhin müssen die Mitarbeiter von ihrer Sachkenntnis nach in der Lage sein, mit einem Computer so umzugehen, dass sie an der Befragung teilnehmen können. Eine Mitarbeiterbefragung läuft meistens in den folgenden vier Phasen ab:

1. Zuerst wird die Befragung geplant, durchgeführt und ausgewertet.
2. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse dem Topmanagement vorgestellt. Hierbei werden die Ergebnisse mit den vorher festgelegten Zielen verglichen und dann zukünftige Handlungsfelder bestimmt.
3. In der dritten Phase werden die Ergebnisse in die einzelnen Organisationsfelder zurückgespiegelt und diskutiert. Im Anschluss werden in allen Organisationsfeldern Maßnahmenpläne erarbeitet.

4. Die vierte Phase beinhaltet die Umsetzung der Maßnahmen. Hierzu gehört auch eine regelmäßige Evaluation, um festzustellen, ob die Maßnahmen tatsächlich die angestrebten Veränderungen bewirken (Zimmermann et al.).

5.2.2. Die Online-Befragung

Die wichtigsten Kriterien, die bei einer Mitarbeiterbefragung mit einem Online-Fragebogen beachtet werden müssen, sind die Erreichbarkeit der Mitarbeiter, die glaubhafte Sicherstellung der Anonymität der Mitarbeiter für eine korrekte Beantwortung des Fragebogens, das Vorhandensein einer genügend effizienten technischen Infrastruktur und ausreichende Fähigkeiten der Teilnehmer zur Bedienung eines Computers. Da heutzutage in vielen Unternehmen eine ausreichende System-Infrastruktur gegeben ist und die Mitarbeiter durch permanente Nutzung von Computern und Internet die nötigen Fähigkeiten mitbringen, wird diese Erhebungsmethodik immer häufiger zu einer Alternative zu den herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen mit Papier und Bleistift. Online-Befragungen sind auch für transnationale Organisationen und Unternehmen besonders geeignet, da hier aufgrund der technischen Umsetzung zeit- und ortsunabhängig gearbeitet werden kann. Wenn die Fragestellung zusätzlich von onlineimplementierten Inhalten handelt, ist eine solche Befragung das bevorzugte Instrument.

5.2.3. Die Stichprobe

Unter einer repräsentativen Stichprobe wird in der Literatur eine zufällige Auswahl von Elementen aus der Grundgesamtheit verstanden (Knieper 1993:31). Es bleibt dem Zufall überlassen, welche Elemente tatsächlich ausgewählt werden. Das Hauptkriterium für eine Stichprobe ist die Tatsache, dass jedes Element eine von Null verschiedene Chance besitzt, in die Stichprobe zu gelangen. Der Vorteil einer Zufallsstichprobe gegenüber bewusst ausgewählten Verfahren oder Quotenziehungen ist die Möglichkeit,

die Irrtumswahrscheinlichkeit, die durch die Ziehung einer Stichprobe entsteht, zu berechnen (ebd.:32). Auf diese Weise können die Aussagen der Stichprobe auf die Grundgesamtheit der Befragten übertragen werden.

5.2.4. Die Stichprobenauswahl bei Online-Unfragen

Die wissenschaftstheoretischen Anforderungen an die empirische Sozialforschung gelten sowohl für Online- als auch für Offline-Befragungen. Beide Erhebungsmethodiken unterliegen den gleichen Kriterien. Bei der Onlineforschung sind zusätzliche Aspekte zu beachten. Die Gütekriterien, die an eine sozialwissenschaftliche Untersuchung angelegt werden, sind die Zuverlässigkeit einer Messung (Reliabilität) und ihre Gültigkeit (Validität) (Welker et al. 2005:24 ff.). Selbstverständlich gilt auch für Online-Befragungen, dass Objektivität, also die Unabhängigkeit des Ergebnisses von der Durchführung der Messung bzw. der durchführenden Person gegeben sein muss.

Bei herkömmlichen Befragungen besteht die Möglichkeit, mit einer Vollerhebung oder einer Stichprobe zu arbeiten. Da Vollerhebungen je nach Größe der Grundgesamtheit sehr teuer werden können, wird in der Praxis vorwiegend mit Stichproben gearbeitet. Hierbei sind zufallsgesteuerte und nicht-zufallsgesteuerte Auswahlen zu unterscheiden. Erstere basieren auf einfachen oder komplexen Wahrscheinlichkeitsauswahlen. Hierbei werden die Auswahleinheiten kontrolliert zufällig aus einer definierten Erhebungs-Grundgesamtheit entnommen. Für alle Einheiten der Grundgesamtheit muss eine Chance größer Null bestehen, in die Stichprobe zu gelangen. Ist ein solches Vorgehen gewährleistet, kann unter Berücksichtigung einer bestimmten Irrtumswahrscheinlichkeit vom Ergebnis der Stichprobenbefragung auf die Grundgesamtheit geschlossen werden. Bei Online-Befragungen sind sowohl zufallsgesteuerte als auch nicht-zufallsgesteuerte Auswahlen möglich.

Eine weitere Möglichkeit der Auswahl bei onlinebasierten Befragungen ist die Selbstselektion. Bei dieser Art der Befragung wird der Fragebogen auf relevante Seiten im Internet oder auch im Intranet gestellt und die

gewünschte Zielgruppe mit online- und/oder Offline-Hinweisen auf den Fragebogen aufmerksam gemacht. Anschließend wählen sich die Untersuchungsobjekte dann selber aus. Bei einer selbstselektierten Stichprobe kann der Forschende keine Aussagen zur Zusammensetzung der Grundgesamtheit machen. Da hier keine Zufallsauswahl vorliegt, können streng genommen nur Aussagen über die Personen getroffen werden, die an der Befragung teilgenommen haben. In den meisten Fällen ist die Grundgesamtheit schwer zu definieren, weil die Menge der erreichbaren Personen nicht bekannt ist. Entweder gibt es eine Abweichung zwischen den erreichbaren Fällen und der angestrebten Grundgesamtheit oder die angestrebte Grundgesamtheit kann gar nicht festgelegt werden. Ein weiteres Problem besteht in der Tatsache, dass die selbstgezogene Auswahl systematische Verzerrungen in Bezug auf die Grundgesamtheit aufweisen kann. Beispiele für Selbstselektionen sind so genannte Bannerumfragen im Internet. Hierbei muss der potentielle Befragungsteilnehmer auf ein Banner klicken und wird so zu dem Fragebogen geleitet. In diesem Beispiel wäre die Grundgesamtheit die Menge der Nutzer, die während des Schaltungszeitraumes des Banners (theoretisch!) die entsprechende Webseite besucht haben und so die Möglichkeit hatten, das Banner wahrzunehmen und dann den Fragebogen auszufüllen. Dass es schwierig ist, die Grundgesamtheit festzulegen, liegt auf der Hand. Mitarbeiterbefragungen, die auf einer Selbstauswahl beruhen, sind dagegen nicht so problematisch, da hier ja bekannt ist, wie viele Personen, Zugang zu den entsprechenden Seiten haben. Dennoch kann es auch bei Mitarbeiterbefragungen zu systematischen Verzerrungen kommen. Selbstselektierte Mitarbeiterbefragungen sind aufgrund der Stichprobenauswahl nicht als repräsentativ anzusehen.

5.2.5. Die Stichprobenauswahl für die Befragung zu den ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Konzern

Bei der Befragung zu den ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa Intranet, die dieser Arbeit zugrunde liegt, wurden alle von Welker et al. (2005:182)

notwendigen Kriterien für die Durchführung einer Online-Befragung erfüllt. Diese sind:

- Es sollen viele Mitarbeiter befragt werden und die Ergebnisse innerhalb kurzer Zeit zur Verfügung stehen.
- Die Grundgesamtheit ist regional weit gestreut.
- Der Fragebogen wird den Mitarbeitern in mehreren Sprachversionen zur Verfügung gestellt.
- Ein Standardinstrument kommt für unterschiedliche Subunternehmen zur Verwendung.
- Unter den Mitarbeitern kann eine hohe Online-Affinität vermutet werden.

Für die vorliegende Untersuchung wurde die Methode der computergestützten Befragung mit einem im Intranet hinterlegten Fragebogen gewählt. Wie im Kapitel 5.2.2. dargestellt, ist diese Methode für eine transnationale Organisation geeignet, besonders wenn der Inhalt sich auf ein Online-Thema bezieht. Beide Punkte sind für die in dieser Arbeit vorgestellte Untersuchung erfüllt. Da für die Untersuchung nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant waren, die sich sowieso schon mit den Wissensseiten beschäftigt haben, ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeiter über ein ausreichend großes Wissen im Umgang mit einem Computer verfügen. Die Grundgesamtheit für diese Befragung waren dabei alle Lufthansa-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, die weltweit Zugang zum Intranet haben. Dies sind von den über 90.000 weltweit beschäftigten Mitarbeitern rund 40.000, die nun für diese Untersuchung die Grundgesamtheit bilden. Bei der Sichtung der Antworten hat sich ergeben, dass mehr als 96 Prozent der Befragten aus Deutschland stammen. Deshalb werden an dieser Stelle nur die deutschen Lufthansamitarbeiterinnen und -mitarbeiter als Grundgesamtheit für diese Studie bestimmt. In Deutschland haben rund 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG Zugang zum Intranet. Da es sich bei dem Inhalt der Befragung um die Wissensseiten im Intranet handelt,

sind auch nur jene Mitarbeiter interessant, die die Möglichkeit haben, mit diesen Wissensseiten zu arbeiten. Da bei dem Medium Intranet nicht der Kommunikator, sondern der Rezipient die Entscheidung trifft, was er sich anguckt, ist es sinnvoll, bei einer Studie über die Intranetnutzung das gleiche Medium zu nutzen. Deshalb wurde eine Befragung per hinterlegten Online-Fragebogen in diesem Fall als günstig angesehen. Aufgrund von Selbstselektion kann die Befragung nicht als repräsentativ gelten. Ihr Anspruch ist deshalb, als Fallbeispiel zur Untermauerung der Thesen dieser Arbeit beizutragen. Die Ergebnisse haben jedoch tendenziellen Charakter.

Für die Befragung zu den Wissensseiten im Lufthansa-Intranet wurde ein Fragebogen entworfen, der durch das Online-Befragungs-Tool „Globalpark“ in das Lufthansa-Intranet gestellt wurde. Durch spezifische Lufthansa-Betreibermodelle konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit eigenem PC und persönlichem Login nur einmal an der Befragung teilnehmen. In Arbeitsfeldern, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht über einen eigenen PC-Arbeitsplatz verfügen (z.B. in einer Technikhalle) gibt es im Lufthansa-Konzern PC-Pools. Um zu vermeiden, dass sich ein Mitarbeiter bewusst mehrmals an der Befragung beteiligt, wurde das mehrmalige Ausfüllen des Fragebogens durch die Einbindung von so genannten Cookies verhindert. Da diese in bestimmten Zeitabständen von den Systemadministratoren gelöscht wurden, war eine Teilnahme von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Pool-PCs möglich.

Um die Mitarbeiter zu einer regen Beteiligung zu motivieren, wurden 20 Lufthansa-USB-Sticks verlost. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer konnte nach der Beantwortung des Fragebogens seine Emailadresse separat eingeben und so an dem Gewinnspiel teilnehmen.

5.2.6. Die Fragebogenkonstruktion

Bei der Fragebogenkonstruktion wurden sowohl inhaltliche als auch optische Aspekte berücksichtigt, um die möglichst reibungslose Einbindung des Fragebogens in das bestehende System zu garantieren. Das

Erhebungsinstrument wurde in die Software Globalpark integriert. Die Fragebatterien weisen unterschiedliche Skalenniveaus auf. Metrische Skalenniveaus bilden dabei die Ausnahme. Die angemessene Analyse des überwiegenden Anteils der Merkmale ist allerdings auch mit nominal bzw. ordinal skalierten Items möglich.

Wenn die potentiellen Teilnehmer auf den Button „Umfrage-Wissen in eBase“ geklickt haben, gelangten sie auf eine „Herzlich-Willkommen“-Seite. Hier wurde kurz das Thema „Wissen in Organisationen“ skizziert und der Zweck der Befragung erläutert. Weiterhin wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf hingewiesen, dass die Befragung anonym ist und zur Verbesserung des Intranetangebotes genutzt werden soll. Am Ende dieser Einführungsseite wurde den Teilnehmern für ihre Teilnahme gedankt.

Der Fragebogen setzte sich aus drei Teilen zusammen:

- Sechs Fragen über „Wissen“ in eBase
- Drei Fragen zu dem generellen Vorgehen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Umgang mit Wissen
- Fünf demographische Fragen

Insgesamt bestand der Fragebogen aus 14 Fragenkomplexen, wobei es sich bei einigen Fragen um Matrixfragen handelte, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehrere Antwortmöglichkeiten hatten. Bei der Fragebogenkonzeption wurde ein möglichst kurzes und übersichtliches Fragebogendesign angestrebt, um die Motivation der Befragten aufrecht zu erhalten.

Im ersten Teil des Fragebogens wurden spezielle Fragen zu den „Wissens-Seiten“ im eBase gestellt. In Frage eins sollten die Befragten angeben, wie oft sie das Angebot im globalen Themenbereich „Wissen“ in eBase nutzen. Untersucht werden soll mit dieser Frage, ob die Mehrheit der Befragten die ‚Wissenseiten‘ im eBase tatsächlich häufiger für ihre tägliche Arbeit nutzen und ob das Intranet in diesem Fallbeispiel als Struktur in Giddens Moment der Dualität eine Rolle spielt (Kapitel 2.4.1.). Hierfür standen die Punkte

mehrmals täglich, mehrmals wöchentlich, mehrmals monatlich und seltener zur Verfügung. Somit wurde die Hypothese 1 an Frage 1 untersucht. Sowohl aus der Theorie zum Intranet als Arbeitsinstrument in Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft (Kapitel 3.1.), als auch aus der Theorie der Netzwerkgesellschaften und Netzwerkunternehmen von Castells (Kapitel 1.2.) wurde geschlossen, dass ein Intranet für eine transnational agierende Organisation von Bedeutung ist.

In Frage zwei wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, verschiedene Themen, die in dem Intranetbereich „Wissen“ aufgefunden werden können, mit ihren Erwartungen abzugleichen. Dabei standen zehn Bereiche zur Verfügung:

- allgemeine und aktuelle Informationen über die Lufthansa
- spezielle Informationen über den eigenen Arbeitsbereich
- spezielle Informationen aus anderen Arbeitsbereichen
- Unterstützung bei der Informationssuche zur Bewältigung neuer Aufgaben
- das Finden von Ansprechpartnern zu bestimmten Themen
- Hilfestellung bei der Suche nach Serviceleistungen oder Expertengruppen
- verschiedene Hilfestellungen zu allgemeinen und arbeitsrelevanten Aufgaben
- Nachschlagewerke
- Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten
- schnell zu findende und nützliche Antworten oder Hilfestellungen zu jeglichen Fragen

Diese konnten von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zwischen „erwarte ich sehr“ und „erwarte ich gar nicht“ in fünf Schritten bewertet werden.

In der dritten Frage wurden die gleichen Themenbereiche wie in Frage zwei unter der Fragestellung „Inwieweit werden die Erwartungen erfüllt“

abgefragt. Auch hier standen fünf Abstufungen zwischen „sehr“ (Erwartungen sehr erfüllt) und „gar nicht“ (Erwartungen gar nicht erfüllt) zur Verfügung. Da es hier möglich war, eine Rangordnung zwischen den einzelnen Ausprägungen anzugeben, handelte es sich bei dieser Variable um eine ordinalskalierte Variable, die eine subjektive Einschätzung wiedergibt.

Bei der vierten Frage wurden die einzelnen Unterpunkte, die auf den Seiten „Wissen“ vorhanden sind, in Hinblick auf ihre Nützlichkeit für den Teilnehmer hin abgefragt. Hierbei ging es um folgende Einzelpunkte:

- Zahlen, Daten, Fakten
- Management
- Computer & Systeme
- Recht und Regeln
- Produkte
- Flug und Technik
- Politik und Nachhaltigkeit
- Aus- und Weiterbildung
- Organisation
- Kooperationen & Partner
- Prozesse
- Experten – Competence Center
- Experten – Communities
- Experten – Gelbe Seiten
- Experten – Programmhilfe
- Bibliothek, Handbücher & Glossare
- Wissensmanagement (wurde an dieser Stelle vom Unternehmen so genannt)

Die Teilnehmer konnten sich bei dieser Frage zwischen fünf Abstufungen von „sehr nützlich“ bis zu „gar nicht nützlich“ entscheiden. Als sechste Antwortmöglichkeit wurde „kenne ich nicht“ für die Befragten, die diesen Punkt noch nicht genutzt haben, angeboten.

Frage fünf dieses ersten Fragenblockes thematisierte, für wie sinnvoll die Teilnehmer es hielten, ihre eigenen Projekterfahrungen und –ergebnisse in „Wissen“ zu publizieren. Als Antwortmöglichkeiten standen zur Verfügung:

- Ja, in jedem Fall
- Ja, aber nur wenn dadurch kein Mehraufwand entsteht
- Ja, aber nur unterstützt durch ein Anreizsystem
- Nein, eher nicht

Wer den letzten Punkt angekreuzt hat, wurde mit einem Filter zu einer weiteren Frage geleitet. Es wurden folgende Antwortmöglichkeiten vorgegeben, zwischen denen sich der Befragte entscheiden musste:

- Wenn ich mein Wissen veröffentliche, werde ich leicht ersetzbar
- „Wissen“ empfinde ich nicht als den geeigneten Ort dafür
- Das „Geben & Nehmen“-Prinzip funktioniert nicht
- Meine Projektergebnisse sind ausschließlich für meine eigene Arbeit wichtig

Mit dieser Frage wurde geprüft, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit waren, ihr Wissen in die Struktur der ‚Wissensseiten‘ von eBase einzubringen. Es sollte untersucht werden, ob die Beschäftigten ihr Wissen bereitwillig preisgeben möchten oder ob es hier Vorbehalte, wie in Kapitel 2.4.2.8. thematisiert, gibt. Mit dieser Frage wurde die dritte Hypothese überprüft.

Die letzte Frage im ersten Teil des Fragebogens handelte davon, was sich der Befragte außerdem in „Wissen“ wünscht. Als offene Frage konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hier ihre Anregungen eintragen.

Im zweiten Teil dieses Onlinefragebogens sollte exploriert werden, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Allgemeinen mit Wissen umgehen. Hierzu fragte die erste Frage ab, welche Stellung Wissen im beruflichen Alltag der Befragten oder des Befragten einnahm. Bei der Beantwortung

waren mehrere Antworten zulässig. Als Antwortmöglichkeiten standen folgende Unterpunkte zur Verfügung:

- Wissen ist im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden
- Die Anforderungen an mein Wissen sind gestiegen
- Ich sollte mein Wissen permanent auf dem neuesten Stand bringen, um beruflich mithalten zu können
- Ich halte mein Wissen tatsächlich immer auf dem neuesten Stand
- Früher wurden notwendige Informationen vom Unternehmen geliefert
- Ich muß mir das relevante Wissen zunehmend selbstständig zusammensuchen

Jede Antwortmöglichkeit konnte in diesem Fall als Variable gewertet werden, die nominalskaliert ist, da sie alle je zwei Ausprägungen haben (angekreuzt oder nicht angekreuzt). In diesem Fall spricht man von einer dichotomen Variablen.

Mit dieser Frage sollte der Eindruck, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Veränderung des beruflichen Wissens und ihrem Umgang damit haben, festgestellt werden. In Kapitel 1 wird dargelegt, dass Informationen und Wissen in der heutigen Gesellschaft eine immer bedeutendere Rolle für die Organisationen bekommen. Damit ist davon auszugehen, dass diese Ressourcen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre tägliche Arbeit wichtiger werden. Dieser Komplex wird mit dieser Frage untersucht.

Wie in Kapitel 3.3. angesprochen, ist weiterhin davon auszugehen, dass durch die Veränderung der Informationsverteilung in Organisationen vom „Push-Prinzip“ zum „Pull-Prinzip“ mit einer veränderten Umgehensweise der Mitarbeiter mit Informationen und Wissen zu rechnen ist. Es ist möglich, dass Mitarbeiter sich beruflich relevantes Wissen häufiger selbstständig zusammen suchen müssen als früher. Auch dieser Themenkomplex wird in der ersten Frage dieses Fragebogenteils

untersucht. Damit sollen mit dieser Frage die Hypothesen 4, 5 und 6 überprüft werden.

Die zweite Frage dieses Teils fragte ab, für welche Zwecke die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer den Computer außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit nutzen. Auch hierbei waren mehrere Antworten zulässig.

Folgende Antworten standen zur Verfügung:

- Surfen im Internet
- Emails bearbeiten
- Textverarbeitung
- Fotobearbeitung
- Tabellenkalkulation/Datenverarbeitung
- Sonstiges

Hiermit sollte exploriert werden, ob es Unterschiede bei der privaten Nutzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt und ob es hierbei Unterschiede bei Männern und Frauen, bei verschiedenen Altersstufen, Ausbildungsniveaus oder Positionen in der Organisation gibt.

Die letzte Frage dieses Teils untersuchte die Vorgehensweise, der sich die Befragten bemächtigen, wenn sie einen Ansprechpartner suchen. Hierbei sollte jede Antwortmöglichkeit zwischen „sehr häufig“ und „gar nicht“ in fünf Abstufungen bewertet werden. Folgende Punkte wurden abgefragt:

- Ich frage Kollegen, ob sie den entsprechenden Ansprechpartner kennen
- Ich suche themenorientiert im Intranet nach möglichen Ansprechpartnern
- Ich suche in der Organisationsstruktur nach Abteilungen mit möglichen Ansprechpartnern
- Ich suche im Telas (Telefonverzeichnis im Lufthansa-Konzern) in der Rubrik „Aufgabengebiete“

Diese Frage sollte Auskunft über die Informationswege der Beschäftigten geben. Wie in Kapitel 4 dargelegt, ist davon auszugehen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Kommunikationsstrategien und Informationswege beschreiten und weiterhin in verschieden hohem Maße in informelle Netzwerke integriert sind. Deshalb sollte mit dieser Frage die Informationswege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent gemacht werden und weiterhin eine unterschiedliche Vernetzung der Beschäftigten geschlossen werden. Mit dieser Frage wurde somit die zweite Hypothese aus Kapitel 5.1.2. untersucht.

Der nun folgende letzte Teil des Fragebogens bezog sich auf demografische Daten. Frage 1 fragte das Geschlecht ab. Die Befragten konnten zwischen männlich und weiblich wählen. Frage zwei fragte das Alter der Teilnehmer mit verschiedenen Rängen ab (unter 26, 26-35, 36-45, 46-55, über 55). In Frage drei sollten die Befragten ankreuzen, über welche Berufsausbildung sie verfügen. Folgende Möglichkeiten standen zur Auswahl:

- Ohne Abschluss
- Ausbildungsberuf/Lehre
- Fachhochschulabschluss
- Hochschulabschluss

Bei Frage vier sollten die Teilnehmer angeben, welcher Personengruppe sie sich zugehörig fühlen. Zur Verfügung standen:

- Führungskraft
- Referent
- Sachbearbeiter
- Operatives Personal (Service, Produktion, Wartung...)
- Auszubildender
- Praktikant/Diplomand
- Extern

Die letzte Frage im dritten Teil des Onlinefragebogens bezog sich auf das Land bzw. auf den Kontinent, in dem die Teilnehmer arbeiten. Hierbei standen folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

- Deutschland
- Sonst. Europa
- Nordamerika
- Südamerika
- Asien
- Afrika
- Australien

Am Ende des Fragebogens wurde dem Befragten für das Ausfüllen gedankt. Es wurde darüber informiert, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an der Verlosung der USB-Sticks teilnehmen möchten, im nächsten Schritt ihre Email-Adresse oder ihren Namen und ihre Abteilung eintragen konnten. Es wurde noch einmal deutlich gemacht, dass dieses Extraformular nicht mit dem ausgefüllten Fragebogen in Verbindung gebracht werde und somit die Anonymität gesichert sei.

5.2.7. Die Übersetzung

Da der Fragebogen im Lufthansa-Intranet sowohl in der deutschen als auch der englischen Version vorliegen sollte, wurde er von einem Übersetzungsbüro zuerst von Deutsch auf Englisch und dann von einem anderen Übersetzer wieder zurück übersetzt.² Nach Überprüfung beider dann vorliegenden deutschen Texte fielen zwei inhaltliche Unterschiede auf, die dann durch eine erneute Anpassung des englischen Textes und eine erneute Rückübersetzung angeglichen wurden.

² Die Übersetzung vom Deutschen ins Englische machte: AlphaBeta Übersetzungen, Peter Wilton, Kaiser-Friedrich-Str. 88, 10585 Berlin. Die Rückübersetzung fertigte: Maik Häber, Neckanitzer Straße 23, 01623 Lommatzsch an.

5.2.8. Der Pretest

Nachdem der Fragebogen fertig konstruiert war, wurde er an fünf Personen bei der Lufthansa in Frankfurt und fünf bei der Lufthansa in Berlin mit der Bitte, ihn auszufüllen, gesendet. Nach Friedrichs ist ein Pretest bei einer schriftlichen Befragung unumgänglich. Er hält den Umfang von mindestens einer einprozentigen Stichprobe der geplanten Stichprobe für sinnvoll (Friedrichs 1990:245). Da auf Grund der begrenzten Mittel und der nicht klar umrissenen Grundgesamtheit ein Pretest von 250 Personen (ein Prozent von 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland mit Intranetzugang) nicht möglich war, wurde der Pretest auf zehn Personen begrenzt. Durch diesen Pretest sollte vor der Feldphase die Verständlichkeit und Vollständigkeit des Fragebogens geprüft werden. Gerade bei einer schriftlichen Befragung ohne eine erklärende Person muss der Fragebogen von allen Teilnehmer richtig verstanden werden, da sonst mit einer erheblichen Bias in den Antworten zu rechnen ist, die nur auf un- oder missverständliche Frageformulierungen zurückzuführen ist.

Alle Personen, die den Pretest bearbeitet haben, sind Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa und haben Zugang zum Intranet. Damit erfüllen sie grundsätzlich die Voraussetzungen, Teil der Grundgesamtheit sein zu können. Alle konnten den Fragebogen in weniger als zehn Minuten ausfüllen. Außerdem haben alle bei der Befragung nach dem Ausfüllen die einzelnen Fragen als selbsterklärend und unkompliziert beschrieben. Dies kam auch bei der Auswertung der Fragebögen zum Ausdruck.

5.2.9. Der zeitliche Ablauf der Befragung - Feldphase

Der Fragebogen ging am 19. September 2005 sowohl in der deutschen als auch in der englischen Version online. Zu diesem Zeitpunkt wurde in die News auf der ersten eBase-Seite eine Ankündigung gestellt, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu gewinnen und sie zur Teilnahme zu motivieren. Weiterhin erschien in der Mitarbeiterzeitschrift der Deutschen Lufthansa, dem „Lufthanseaten“, am 23. September auf Seite 9 eine

Ankündigung unter dem Titel „Mit „Wissen“ USB-Stick gewinnen“. Es wurde ein Ausschnitt aus dem eBase mit 'Wissen' rot umrandet gezeigt. In dem darunter abgedruckten Sechszweiler wurde das Vorhaben kurz erklärt und der Ort der Umfrage beschrieben. Exakt nach vier Wochen wurde am Nachmittag des 14. Oktober 2005 der Fragebogen aus dem Intranet genommen.

5.2.10. Die Datenanalysestrategie

In diesem Abschnitt wird die Vorgehensweise bei der Auswertung der in der Kommunikationsbefragung erhobenen Daten erläutert. Zur Auswertung der Daten der empirischen Untersuchung wurde die Statistiksoftware Stata Version 8.2 (Intercooled) benutzt.

In der folgenden Ergebnisdarstellung werden für die Darstellung Tabellen und Abbildungen mit Häufigkeitszahlen und Prozentangaben verwendet. An dieser Stelle soll noch einmal deutlich gemacht werden, dass dieses Fallbeispiel dazu dienen soll, den praktischen Aspekt des Themas darzustellen. Mit ihm kann nur ein Teil der in der Theorie angesprochenen Aspekte beleuchtet werden. Weiterhin sind die durch eine selbstselektive Stichprobe gewonnenen Aussagen nicht repräsentativ.

6. Theoriegeleitete Auswertung der Befragung zu den ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa-Intranet

6.1. Das Intranet im Lufthansakonzern

6.1.1. Der Lufthansakonzern

Die Deutsche Lufthansa AG hat sich nach eigener Darstellung in den vergangenen Jahrzehnten zu einem globalen Unternehmen entwickelt. Kern dieses laut Eigenbeschreibung „fokussierten“ Luftfahrtkonzerns ist die Passage-Fluggesellschaft, die von verschiedenen anderen Geschäftsfeldern, die als Airline-Dienstleister auftreten, unterstützt und gestärkt wird. Die Weiterentwicklung aller anderen Geschäftsfelder soll sich an ihrer Relevanz für das Passagegeschäft orientieren (Deutsche Lufthansa AG Geschäftsbericht 2004:18). Die einzelnen Konzerngesellschaften sollen dabei ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit in ihrem jeweiligen Markt beweisen und sind gehalten, langfristig zur Wertschöpfung des Konzerns beizutragen. Laut ihrem Geschäftsbericht 2004 ist das Hauptziel des Konzerns ein langfristiges profitables Wachstum (ebd. 1). Folgende Werte des Unternehmens sollen die Basis zur Erreichung des Hauptziels bilden:

- Fokus auf Kundennutzen
- Ausrichtung auf Kernkompetenzen
- Vorsprung durch Systemintegration
- Attraktives Arbeitsumfeld
- Langfristige Profitabilität
- Gesellschaftliche Verantwortung

Für das Unternehmen sind nach eigenen Angaben die hohe Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Kundenorientierung seiner weltweit über 90.000 Mitarbeiter die Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Deshalb hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, als global agierender Servicekonzern eine eindeutige und durchgängige

6. Theoriegeleitete Auswertung der Befragung zu den Wissensseiten im Lufthansa-Intranet

Personalstrategie, basierend auf Achtung, Fairness, Qualität, nachhaltige Weiterbildung und Perspektive zu verfolgen.

Ende 2004 haben 90.673 Mitarbeiter aus rund 150 Nationen für die Deutsche Lufthansa AG gearbeitet. In dieser Vielfalt der ungezählten kulturellen Prägungen, Sichtweisen und Fähigkeiten sieht die Lufthansa ihre Stärke. Als Basis einer weltoffenen und toleranten Unternehmenskultur soll es diese Vielfalt erst möglich machen, auf die Wünsche der genauso vielfältigen Kunden aus aller Welt einzugehen. Allerdings steht das Unternehmen gerade durch seine weltweite Tätigkeit vor der Herausforderung, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit, miteinander zu kommunizieren und Informationen auszutauschen, zu geben.

Die Belegschaft der Deutschen Lufthansa AG verteilte sich im Jahr 2004 auf folgende Geschäftsfelder:

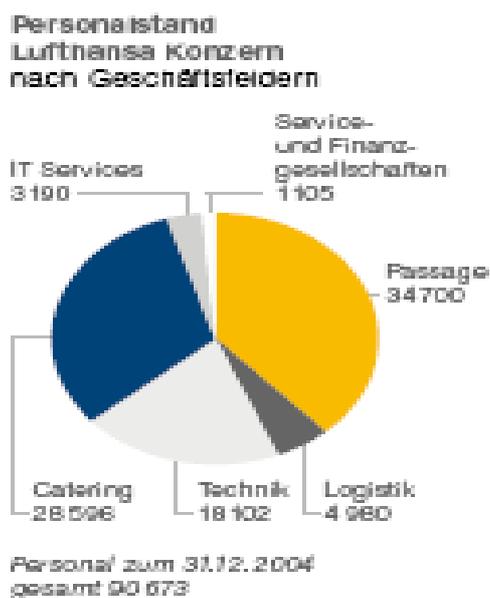


Abb. 7: Personalstand Lufthansa Konzern nach Geschäftsfeldern. Geschäftsbericht. 2004.

Das mitarbeiterstärkste Geschäftsfeld ist mit 34.700 Mitarbeitern die Passage, gefolgt von dem Bereich Catering mit 28.596 und der Abteilung

Technik mit 18.102 Mitarbeitern. Im Jahr 2004 beschäftigte die Deutsche Lufthansa AG 90.673 Mitarbeiter, das ist ein Rückgang um 2,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Interessant ist der Frauenanteil im Lufthansakonzern von 40,5 Prozent. Die höchste Quote konnte hierbei wieder die Passage mit 63,6 Prozent verzeichnen, was durch den hohen Anteil an Frauen beim fliegenden Personal und im Check-In-Bereich zu erklären ist. Im gesamten Aviation-Konzern nehmen Frauen 13,3 Prozent aller Managementfunktionen wahr. Ihr Anteil hat sich in diesen Positionen seit 1990 mehr als versechsfacht. Bei den Vorgesetzten mit Personalverantwortung sind sogar über 25 Prozent weiblich. Im Cockpit liegt der Anteil von weiblichem Personal bei 3,4 Prozent und damit über dem weltweiten Durchschnitt von 2,5 Prozent. Die Förderung der Chancengleichheit setzt die Deutsche Lufthansa AG als Instrument ein, um qualifizierte Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Der Anteil von Frauen in Management-Nachwuchsprogrammen wird deshalb stetig erhöht. Auch bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt der Konzern seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa durch die deutschlandweite Zusammenarbeit mit dem Familienservice, der für Kinderbetreuung im Krankheitsfall des Kindes oder für so genannte „Not-Kitas“ während der Sommerferien sorgt.

6.1.2. eBase - Das Intranet der Deutschen Lufthansa AG

Im Selbstbild sieht sich die Deutsche Lufthansa AG als eine lernende Organisation, die sich ständig verändert, um ihre Produktivität zu steigern (Spiegel 36/2005:75 ff.) Dementsprechend wird versucht, mit Informationen und Wissen im Konzern umzugehen. Mit dem Konzernportal eBase will die Lufthansa ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit 2002 eine konzernweit einheitliche Portalinfrastruktur zur Digitalisierung der Arbeitswelt zur Verfügung stellen. eBase wird sowohl als Kommunikationsplattform als auch als Integrationsplattform zur Digitalisierung von Prozessen genutzt. Hierzu gehören sowohl die prozessgesteuerte Publikation von Inhalten, als auch die IT-gestützte

Zusammenarbeit in Collaboration Rooms und Funktionen des Informations- und Wissensmanagements. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mit Hilfe ihrer digitalen Arbeitsplätze den Zugang zu Funktionen, Applikationen, Informationen und Dokumenten. Weiterhin stehen IT-Security Services zur Verfügung. In Zukunft soll eBase in Hinblick auf die Integration von Applikationen und die digitale Form der Zusammenarbeit stetig weiterentwickelt werden, dabei wird die Struktur eBase weiter an die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer angepasst werden. Auch heute stehen schon Möglichkeiten zur Verfügung, Geschäftsvorgänge über das Intranet abzuwickeln. Im Human Resources-Bereich reicht das von der Bewerbung auf eine interne Stellenbeschreibung über die Einsichtnahme bzw. Änderung persönlicher Daten bis zu Modulen für die Arbeitszeiterfassung, die Dienstreisebuchung und –abrechnung. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne persönlichen Zugang zu einem PC wurden zentral verfügbare Terminals (so genannte PC-Pools) eingerichtet, was ihre Nutzung von eBase unterstützt, sie aber dennoch nicht an die Möglichkeiten der Nutzung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an PC-Arbeitsplätzen haben, heran kommen lässt.

eBase wurde 2002 als Basis für die gemeinsame Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt. Prozesse sollten vereinfacht und beschleunigt, Wege verkürzt werden. eBase soll damit zum schnellen Dienstweg werden. Eine Belebung des Informationsaustausches unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein weiteres Ziel der Struktur eBase. Informationen sollen bereitgehalten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, auf alle Konzernbereiche zuzugreifen. Durch diese Intranetplattform soll die Interaktion weltweit gefördert werden. Die Beschäftigten werden angeregt, Fachthemen zu diskutieren und ihre Erfahrungen auszutauschen. Mit der Möglichkeit, seine Arbeitsoberfläche individuell zu gestalten, soll diese virtuelle Basis vom Informationsmedium zum Arbeitsmedium werden.

Die Struktur von eBase setzt sich aus der globalen Navigationsleiste in der Kopfzeile, die bereichsübergreifend angezeigt wird, und verschiedenen

Framestrukturen, die sich ändern können, zusammen. Die globale Navigationsleiste beinhaltet die Bereiche *Arbeitsplatz*, *Nachrichten*, *Arbeit & Leben*, *Wissen*, *Reisen* und *Marktplatz*. Auf der linken Bildschirmseite können im Navigationsmenü bestimmte Inhalte in den globalen Themen- oder (Konzern-) Bereichen ausgewählt werden. Darunter befinden sich auch auf der linken Bildschirmseite die so genannten Hotlinks, Informationen, die besonders häufig aufgerufen werden. In dem Hauptframe in der Mitte des Bildschirms befinden sich die jeweils aufgerufenen Informationen aus den einzelnen, in der Navigationsleiste vertretenen Rubriken. Am rechten Rand des Bildschirms befinden sich in den „Speziales“ besonders interessante Themen und Informationen. Die Fußzeile jeder eBase-Seite enthält noch einmal die globale Navigation. Im oberen Teil der Seite ist eine Suchmaschine angelegt, mit der man entweder auf allen Seiten oder in einzelnen Konzernbereichen nach bestimmten Informationen suchen kann. Weiterhin kann im oberen Teil des Bildschirms im Telefonbuch Telas konzernweit nach Telefonnummern recherchiert werden. Hier kann z.B. nach Mitarbeiternamen, Rufnummern oder Konzernbereichen gesucht werden. Im Folgenden werden die einzelnen Rubriken der globalen Navigationsleiste kurz beschrieben und auf den Punkt „Wissen“ vertieft eingegangen.

Unter der Rubrik *Arbeitsplatz* kann man auf verschiedene Arbeitsplatztypen zugreifen. Unter dem jeweiligen Typ sind spezifische Informationen und Anwendungen (Applications) gebündelt. So haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnellen Zugriff auf die für ihre Arbeit relevanten Informationen.

Der Themenbereich *Nachrichten* versorgt die Lufthansa-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen im Konzern. In der ersten Rubrik der *Nachrichten*-Startseite stehen die aktuellsten News in Kurzform, wer auf *mehr* klickt, sieht den vollen Wortlaut der jeweiligen Nachricht. Unter *Nachrichten* lässt sich auch die tägliche Presseschau inklusive Managementfassung und Summaries abrufen.

Der Bereich *Arbeit & Leben* beinhaltet Themen, die sich um das Arbeitsverhältnis des Mitarbeiters bei der Lufthansa drehen. Darüber

hinaus haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier Zugriff auf alle wichtigen Formulare und Anwendungen, die ihr Arbeitsverhältnis betreffen. Zu diesem Themenkomplex kann man auch einen Newsletter abonnieren. Unter dem Punkt *Wissen* finden sich sowohl konzernweite Nachschlagewerke als auch ‚Gelbe Seiten‘ und Online-Diskussionsforen, in denen die Beschäftigten Informationen austauschen können. Innerhalb der Rubrik *Wissen* können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationen in vier verschiedenen Bereichen suchen: nach *Themen*, nach *Organisation*, nach *Regionen* und nach *Prozessen*. Weiterhin helfen die *Gelben Seiten* beim Finden eines geeigneten Ansprechpartners bei Fragen und Problemen zu einem bestimmten Thema. Auf der rechten Seite des Bildschirms findet man unter *Wissen* so genannte *Communities*. In diesen Diskussionsforen, die nach bestimmten Themen geordnet sind, können Experten sich miteinander austauschen. In *Wissen* gibt es weiterhin folgende Rubriken:

- Zahlen, Daten, Fakten: Diese Rubrik beinhaltet u.a. Statistiken, Wirtschaftsberichte, Verkehrszahlen, Fakten zur Flotte und zu Destinationen.
- Computer & Systeme: Hier finden sich Links zu Handbüchern, FAQ´s und Tipps und Tricks von Access bis ZIP.
- Organisation und Projekte: Hier finden sich Informationen zu unterschiedlichen Projekten innerhalb der Lufthansa.
- Dokumentation & Handbücher: Unter dieser Rubrik kann der Benutzer Abkürzungen, Definitionen, Fachbegriffe, Glossare, Lexika und Übersetzungen finden.
- Recht & Regeln: Links zu wesentlichen Regelwerken im und um den Lufthansa-Konzern sind hier zu finden.
- Produkte: Unter diesem Themenfeld werden Informationen über die verschiedenen Produkte des Lufthansa-Konzerns bereitgehalten.

Unter der Rubrik *Reisen* sind alle Informationen und Services zu Dienst- und Privatreisen kompakt zusammen gestellt. Unter Dienstreisen liegen

alle benötigten Formulare und die jeweils aktuellen Dienstreiserichtlinien bereit. Hier können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über verbilligte Privatreisen informieren.

Der *Marktplatz* fungiert als Forum für interne Angebote und Nachfragen und soll so den Beschaffungsprozess im Konzern unterstützen. Er ist eingeteilt in *Business Markt* und *Privater Markt*.

An dieser Stelle lässt sich konstatieren, dass in den Diskussionsforen durch die Vermittlung von Erfahrungsberichten echtes Wissen zumindest teilweise ausgetauscht werden kann. Allerdings sind diese Gestaltungsräume für die Nutzerinnen und Nutzer recht klein gehalten. Der Hauptteil der Wissensseiten im eBase enthält Informationen, auf die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent zugreifen können. Diese sind in der vorgegebenen Struktur festgelegt, für die Nutzerinnen und Nutzer gibt es innerhalb der Wissensseiten wenig Freiräume für eigene Gestaltungen und Eingriffe in die vorgegebene Struktur. Bezogen auf das für diese Arbeit entwickelte Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen kann nach der in diesem Kapitel beschriebenen Struktur der Wissensseiten im eBase festgestellt werden, dass innerhalb der Wissensseiten aufgrund ihres Aufbaus nur eine geringe Flexibilität durch das kommunikative Handeln der Akteure gegeben ist. Die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung war seit Einführung der Wissensseiten die erste Befragung zu ihren Inhalten, deren Ergebnisse daraufhin in die Gestaltung der Wissensseiten einfließen konnten.

In dem nun folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung beschrieben und theoriegeleitet interpretiert. Diese Art der Auswertung ist bei der vorliegenden Untersuchung sinnvoll, da die beschreibende und die erklärende Ebene immer wieder ineinander greifen. In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Studie in einem Gesamtfazit dargelegt und Anregungen für die weitere Forschung gegeben.

6.2. Teilnehmerinnen- und Teilnehmerprofile der Befragung

Insgesamt haben sich 5.464 Lufthansa-Mitarbeiter an der Befragung beteiligt. Dies gilt als Bruttostichprobe. Da nach dem Abzug der missing values nur noch rund 100 englische Fragebögen relevant waren, wurden diese bei der meisten Auswertungen nicht berücksichtigt (An den Stellen, wo auf ihre Auswertung eingegangen wird, wird dies speziell gekennzeichnet). Somit wurde mit 5.364 Fragebögen gearbeitet. In Kapitel 5.2.5. wurde als Grundgesamtheit die 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa in Deutschland, die über einen Intranetanschluss verfügen, festgelegt. Legt man diese Zahl zugrunde, beläuft sich die Rücklaufquote auf rund 22 Prozent. Da nicht alle Fragen von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern beantwortet wurden, ergeben sich unterschiedliche Nettostichproben, die jeweils an den Tabellen als Fallzahl vermerkt wurden.

Im dritten Fragebogenteil wurden, aus dem oben angesprochenem Grund, nur die deutschen Fragebögen in die Analysen einbezogen.

In der ersten Frage des dritten Fragebogenteils wurde nach dem Geschlecht gefragt. Hierbei ergibt sich folgende Zusammensetzung:



Abb. 8: Verteilung der Befragten nach Geschlecht. Eigene Darstellung.

Knapp drei Viertel der Befragten sind männlich, Frauen haben sich nur zu rund 27 Prozent an der Befragung beteiligt.

Bei einem Gesamtfrauenanteil von 40,5 Prozent zeigt diese Zahl eine unterdurchschnittliche Beteiligung von Frauen an der Befragung. Hier könnte es naheliegen, die geringe Beteiligung mit einem unterschiedlichen Mediennutzungsverhalten von Frauen und Männern zu erklären. Allerdings muss an dieser Stelle berücksichtigt werden, dass überproportional viele Frauen bei der Deutschen Lufthansa AG in Bereichen arbeiten, in denen kein Computer vorhanden ist (z.B. Catering/Küche) oder der Zugang zu eBase nur selten besteht (fliegendes Personal). Wie in 6.1.1. beschrieben, hat die Konzerngesellschaft Passage einen hohen Frauenanteil von 63,6 Prozent. Hierzu gehört auch das überwiegend weibliche fliegende Personal, das aufgrund seiner Tätigkeit keinen eigenen Computer hat. Durch diesen eingeschränkten Zugang ist anzunehmen, dass diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher keine Zeit haben, an einer Onlinebefragung teilzunehmen. In Bereichen, in denen eher männliche Beschäftigte zu finden sind (z.B. stationäre Tätigkeiten im Bereich Maintenance/Technik) besteht häufig durch PC-Pools eher die Chance, Zugang zu eBase zu haben.

Die zweite Frage dieses Fragebogenteils bezog sich auf die Altersstruktur der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Diese setzt sich wie folgt zusammen:

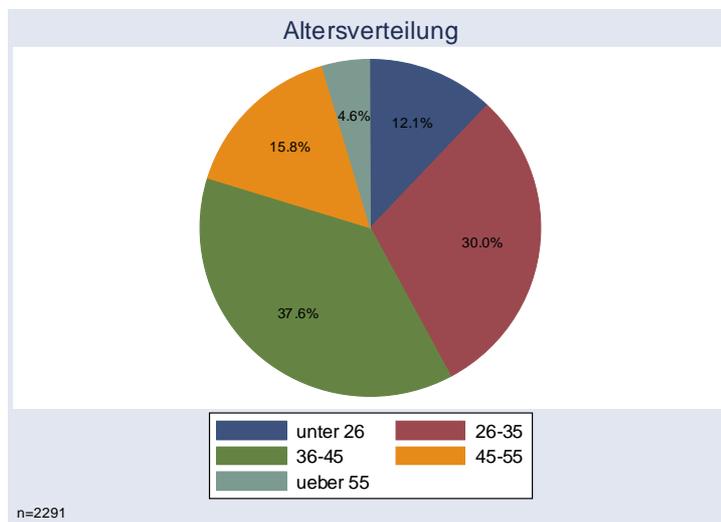


Abb. 9: Verteilung der Befragten nach Alter. Eigene Darstellung.

Der überwiegende Anteil der Befragten ist zwischen 36 und 45 Jahren alt (38 Prozent). Mit knapp 30 Prozent ist die zweitgrößte Gruppe zwischen 26

und 35 Jahren alt. Zwischen 46 und 55 Jahre alt sind etwa 16 Prozent der Befragten und rund 12 Prozent sind unter 26 Jahre alt.

Mit der nächsten Frage wurde der berufliche Abschluss der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhoben.

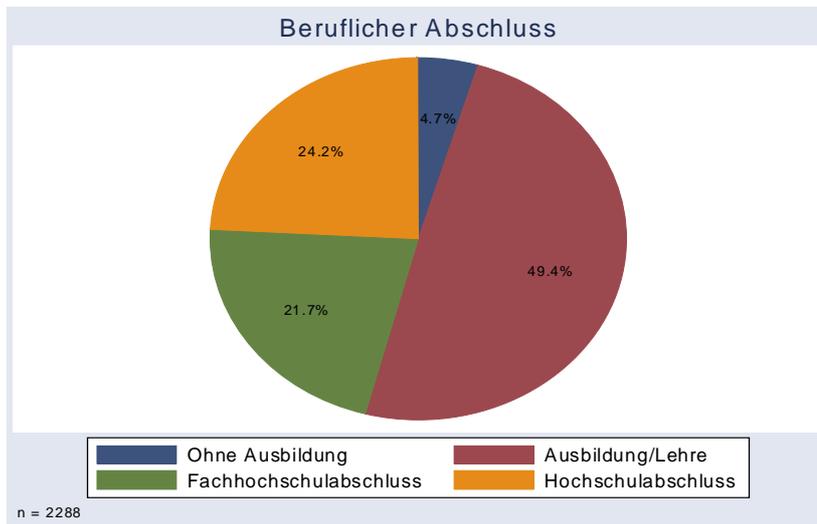


Abb. 10: Verteilung der Befragten nach ihrem beruflichen Abschluss. Eigene Darstellung.

Fast die Hälfte der Befragten verfügt über eine Ausbildung/Lehre, knapp ein Viertel hat einen Hochschulabschluss und gut jede/r Fünfte hat einen Fachhochschulabschluss. Lediglich 4,7 Prozent der Befragten geben keinen beruflichen Abschluss an.

In Frage vier wurde nach der Position, die die Befragten im Unternehmen innehaben, gefragt. Diese Frage brachte folgendes Ergebnis:

6. Theoriegeleitete Auswertung der Befragung zu den Wissensseiten im Lufthansa-Intranet

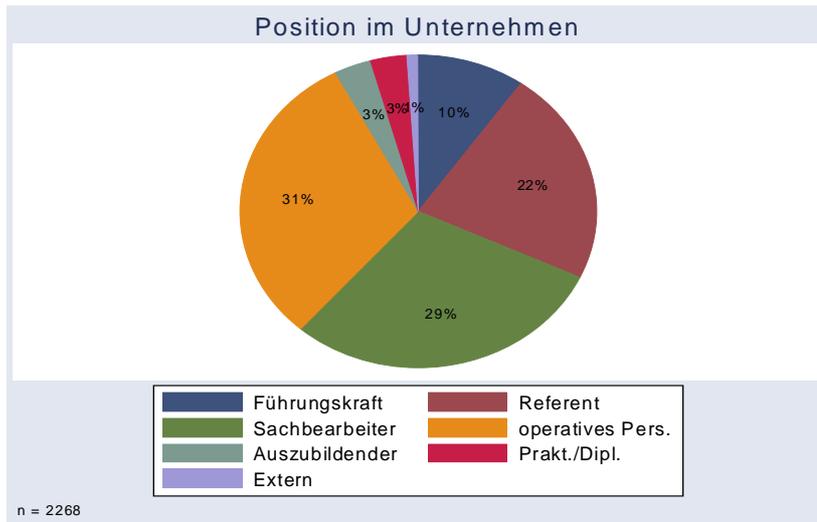


Abb. 11: Verteilung der Befragten nach ihrer Position im Unternehmen. Eigene Darstellung.

Mit 31 Prozent ist das operative Personal am stärksten in der Befragung vertreten. Externe Mitarbeiter sind mit einem Prozent vertreten.

Die letzte Frage dieses Fragebogenteils bezieht sich auf den Arbeitsort.

	Häufigkeit	Prozent	Kummuliert
Deutschland	2207	96,7	96,7
Sonst. Europa	40	1,8	98,5
Nordamerika	13	0,6	99,1
Südamerika	9	0,4	99,5
Asien	7	0,3	99,8
Afrika	6	0,2	100
Gesamt	2228	100	100

Abb. 12: Nationale Zusammensetzung der Netto-Stichprobe (deutscher Fragebogen). Eigene Darstellung.

Von den 2.228 Befragten, die bei dem deutschen Fragebogen diese Frage beantwortet haben, arbeiten fast alle in Deutschland.

Die Differenzierung von Berufsausbildung nach Geschlecht zeigt einen deutlich höheren Anteil von Frauen mit Hochschulabschluss.

	männlich	weiblich	Insgesamt
Ohne Ausbildung	4,6	4,7	4,6
Ausbildung/Lehre	52,7	46,2	50,9
Fachhochschulabschluss			
ss	21,8	21,7	21,7
Hochschulabschluss	21	27,3	22,7
Gesamt	100	100	100

Werte gerundet

Abb. 13: Berufsausbildung nach Geschlecht (in Prozent). Eigene Darstellung.

Vergleicht man diese Angaben mit den beruflichen Positionen, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Lufthansa Konzern innehaben, ergibt sich folgendes Bild:

	männlich	weiblich	Insgesamt
Führungskraft	10,9	6,1	9,6
Referent/in	18	25,7	20,1
Sachbearbeiter/in	26,6	39,7	30,1
Operatives Personal	36,8	18,8	31,9
Auszubildende/r	3	5,4	3,7
Praktikant/in, Dipl.	3,6	3,5	3,5
Extern	1,2	0,7	1,1
Gesamt	100	100	100

Werte gerundet

Abb. 14: Berufsposition nach Geschlecht (in Prozent). Eigene Darstellung.

Trotz der höheren Berufsabschlüsse mit mehr Hochschulabschlüssen und einer vergleichbaren Anzahl an Fachhochschulabschlüssen, sind Frauen spürbar seltener in der Position ‚Führungskraft‘ vertreten. Dafür arbeiten nach den Ergebnissen dieser Studie mehr Frauen als Sachbearbeiterinnen und Referentinnen.³ Es scheint im Lufthansa Konzern auch eine „glass-ceiling“ oder „Gläserne Decke“ (vgl. Kapitel 4.2.) zu geben. Frauen gelingt es nicht, trotz der besseren formalen Ausbildung, gleichwertig bzw. ihrer Ausbildung entsprechend in den Führungspositionen vertreten zu sein. Die befragten Frauen sind besser ausgebildet (56,5 Prozent der Hochschulabschlüsse) als die befragten Männer (43,5 Prozent der

³ Genaue Zahlen zur der Verteilung von Frauen und Männern auf die unterschiedlichen Positionen im Lufthansa-Konzern lagen nicht vor.

Hochschulabschlüsse), haben aber trotzdem nur 35,9 Prozent der Führungspositionen inne.

6.3. Auswertung des Nutzungsverhaltens zu den „Wissens-Seiten“ im eBase

In diesem Abschnitt wird das Nutzungsverhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ‚Wissensseiten‘ in eBase analysiert. Dazu wird eine Differenzierung nach Alter, Geschlecht und beruflicher Bildung der Befragten vorgenommen.

Nutzung“eBase Alter (gruppiert)	„ mehrmals täglich	mehrmals wöchentlich	mehrmals monatlich	seltener	Gesamt
bis unter 26	9,2	38,7	35,1	17,0	100
26 bis 35	6,9	31,8	38,5	22,9	100
36 bis 45	7,3	35,0	34,4	23,3	100
46 bis 55	7,0	38,3	34,1	20,6	100
56 und älter	8,3	49,5	23,9	18,4	100

n=2.286, Werte gerundet

Abb. 15: Nutzung ‚Wissensseiten‘ nach Alter (in Prozent). Eigene Darstellung.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Alter und Nutzung (Irrtumswahrscheinlichkeit 2.7 Prozent). In der Tendenz nimmt die Regelmäßigkeit der Nutzung in den Altersgruppen über 35 Jahren zu.

Lediglich 39 Prozent der Altersgruppe 26 bis 35 Jahre nutzt „Wissen“ mehrmals täglich oder mehrmals wöchentlich, in der Altersgruppe der über 56jährigen sind es fast 58 Prozent. In Kapitel 5.1.2. wurde herausgearbeitet, dass die häufige Nutzung als Indikator für die Etablierung der ‚Wissensseiten‘ im Intranet der Deutschen Lufthansa zu verstehen ist. Bei Betrachtung der Nutzungshäufigkeiten „mehrmals wöchentlich“ und „mehrmals monatlich“ kann von einer etablierten Stellung der ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa-Intranet gesprochen werden.

Über 78 Prozent der Befragten geben an, die ‚Wissensseiten‘ mehrmals monatlich oder häufiger zu nutzen. Damit ist die erste forschungsleitende Hypothese (Kapitel 5.1.2.) bestätigt, da die Mehrheit der Nutzerinnen und Nutzer die ‚Wissenseiten‘ mehrmals monatlich oder öfter besucht. Dieses Ergebnis stützt die Annahme des für diese Arbeit entwickelten Modells der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen, dass lernende Organisationen den Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft als Makrostrukturebene mit Hilfe der Mikrostruktur Intranet als Ort der Informations- und Wissensbasis gerecht werden können. Bei einer mehrmaligen Nutzung im Monat von vier Fünftel der Befragten kann davon ausgegangen werden, dass die Wissensseiten im eBase von den Nutzerinnen und Nutzern positiv aufgenommen wurden und für ihre tägliche Arbeit nützlich waren. Damit kann konstatiert werden, dass in dem hier vorliegenden Fall die Wissensseiten der Mikrostruktur Intranet ihrer Aufgabe als Informations- und Wissensbasis im Lufthansa-Konzern zumindest bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Befragung gerecht wurden.

	Mehrmals täglich	mehrmals wöchentlich	mehrmals monatlich	seltener	Gesamt
männlich	7,1	36,3	34,9	21,7	100
weiblich	8,0	34,2	36,1	21,7	100
Gesamt	7,4	35,7	35,2	21,7	100

n=2.266, Werte gerundet

Abb. 16: Nutzung nach Geschlecht. Eigene Darstellung.

Das Assoziationsmaß bestätigt, dass es keinen Zusammenhang zwischen Nutzungshäufigkeit und Geschlecht gibt. Damit hat sich die zweite forschungsleitende Hypothese (Kapitel 5.1.2.) nicht bestätigt, da Frauen die ‚Wissensseiten‘ nicht zu mindestens einem Drittel häufiger nutzen als Männer.

	Mehrmals täglich	mehrmals wöchentlich	mehrmals monatlich	seltener	Gesamt
ohne Ausbildung	5,7	36,2	39,1	19,1	100
Ausbildung bzw. Lehre	8,7	37,8	35,4	18,1	100
Fachhochschulabschluss	7,3	35,8	33,3	23,6	100
Hochschulabschluss	5,1	31,2	35,6	28,1	100
Gesamt	7,4	35,8	35,2	21,7	n=2.222 (100)

Abb. 17: Nutzung nach Berufsausbildung. Eigene Darstellung.

Die Nutzungsverteilung ist in den mittleren Kategorien relativ homogen. Am häufigsten nutzen Personen mit Ausbildung/Lehre und Fachhochschulabschluss das System. Befragte mit Hochschulabschluss nutzen die ‚Wissensseiten‘ signifikant seltener.

	Mehrmals täglich	mehrmals wöchentlich	mehrmals monatlich	seltener	Gesamt
Führungskraft	7,1	34,1	35,1	23,7	100
Referent	4,2	25,7	38,8	31,3	100
Sachbearbeiter	8,9	38,5	32,6	20,0	100
operatives Personal	7,2	38,8	35,8	18,3	100
Auszubildender	12,2	43,9	29,3	14,6	100
Praktikant/Diplomant	10,3	37,2	37,2	15,4	100
Externe	12,5	50,0	29,2	8,3	100
Gesamt	7,4	35,8	35,1	21,6	n=2.204 (100)

Abb. 18: Nutzung nach Position. Eigene Darstellung.

Die Angaben der Befragten zeigen, dass die ‚Wissensseiten‘ im eBase als Informationsquelle für Einsteiger und vorübergehend Beschäftigte von besonderer Bedeutung ist. Diese Personengruppen nutzen das System am häufigsten. In Kapitel 3.5. wurde deutlich, dass genau diese Funktion, neuen Mitarbeitern umgehend Informationen zur Verfügung stellen zu können, einer der drei Hauptvorteile ist, die der Struktur Intranet in der Literatur zugewiesen werden.

Führungskräfte und Referenten überwiegen hingegen in der Kategorie der „Seltennutzer“. Möglicherweise trägt die längere Verweildauer im Unternehmen dazu bei, Ressourcen aus alternativen Netzwerken zu schöpfen. Dass nur rund 13 Prozent der Personen im Management weiblich sind, und Männer häufiger und besser ausgebaute informelle Netzwerke haben, unterstützt diese Erklärung (vgl. Kapitel 4.3.).

Nach dem in Kapitel 5.1.1. entwickelten Modell kann dieses Ergebnis für die Wissensseiten in der Mikrostruktur Intranet ungünstige Folgen haben. Das Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen geht davon aus, dass die Mikrostruktur Intranet als Verortung der Informations- und Wissensplattform der lernenden Organisation Deutsche Lufthansa AG sich in der Dualität mit seinen Nutzerinnen und Nutzern fortlaufend reproduziert, dabei verbessert und sich an die Bedürfnisse der Akteurinnen und Akteure anpasst. Zieht sich nun eine Mitarbeitergruppe aus diesem Prozess heraus, ist davon auszugehen, dass die Reproduktion der Wissensseiten inhaltlich schlechter vonstatten geht, als wenn diese Mitarbeitergruppe an dem Prozess weiterhin beteiligt wäre. Da es sich bei dieser Untersuchung gezeigt hat, dass es anscheinend gerade Führungskräfte und Referentinnen sind, die seltener als andere Mitarbeitergruppen das Intranet nutzen, und davon auszugehen ist, dass diese Gruppen aufgrund ihrer Position über eine Menge die Organisation betreffende Informationen und Wissen verfügen, lässt sich schlussfolgern, dass so den Wissensseiten in der Mikrostruktur Intranet viele Informationen und viel Wissen verloren gehen. Hierdurch kann die Qualität der Reproduktion beeinträchtigt werden, voraussichtlich werden die Wissensseiten durch diese Informationslücke in der Zukunft für noch weniger Führungskräfte und Referentinnen interessant. Dies würde der schon konstatierten Entwicklung, dass die Wissensseiten im eBase hauptsächlich für Einsteiger und vorübergehend Beschäftigte interessant sind, Vorschub leisten und diese Wirkung für die Zukunft verstärken. Auch für das Experts Directory kann nach diesem Ergebnis geschlossen werden, dass sich wahrscheinlich viele in der Organisationsebene Führungskräfte und Referentinnen vorhandene Expertinnen und Experten gar nicht

registrieren, da sie die Wissensseiten selbst nicht nutzen. Da sich diese Entwicklung wie hier beschrieben auf die Qualität des Informations- und Wissenspools im eBase auswirkt, sollte von Seiten der Deutschen Lufthansa dieser Entwicklung aktiv entgegengesteuert und durch spezielle Anreizsysteme für die Führungskräfte und Referentinnen dafür gesorgt werden, dass diese Mitarbeitergruppe die Wissensseiten verstärkt nutzen. Die nächsten beiden Fragen beziehen sich auf die Inhalte von „Wissen in eBase“. Frage zwei zeigt die Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an „Wissen“, Frage drei bildet ab, inwieweit diese Erwartungen erfüllt wurden. In der Grafik ist die prozentuale Zustimmung zu den einzelnen Themenbereichen abgetragen. Hierbei wurden die Antwortkategorien 1 und 2 (wünsche sehr und eher bzw. sehr und eher erfüllt) von insgesamt fünf Kategorien zusammengefasst.

Für die Befragten waren die Themen „Hilfe für allgemeine arbeitsrelevante Aufgaben“ (wünschen sich 81 Prozent sehr oder eher sehr) und „Hilfe

Wissensseiten auf ebase - Nachfrage und Angebot

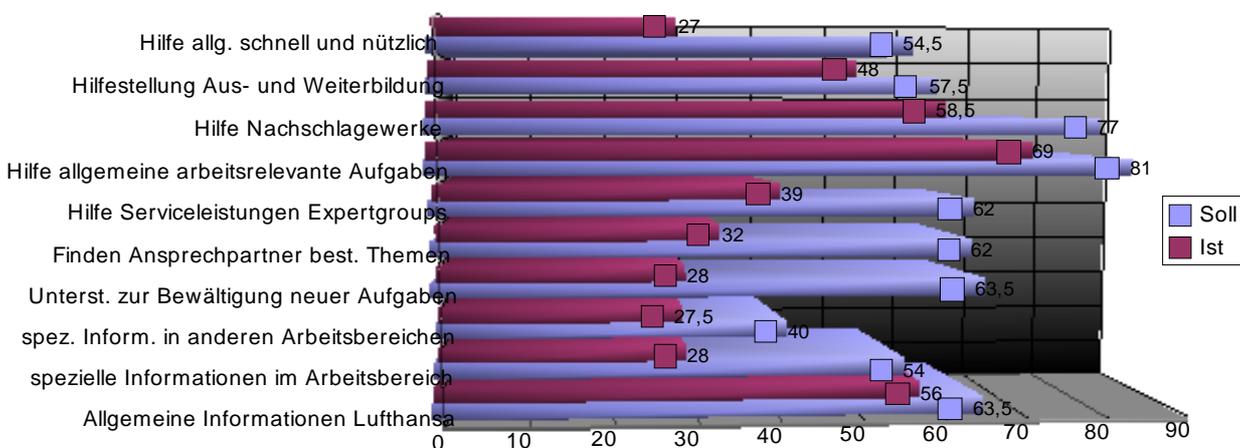


Abb. 19: ‚Wissensseiten auf eBase – Nachfrage und Angebot‘. Eigene Darstellung.

Lesebeispiel: 54,5 Prozent der Befragten wünschen sich sehr bzw. eher „schnelle und nützliche Hilfe“ durch die ‚Wissensseiten‘, bei 27 Prozent wurden diese Erwartungen sehr bzw. eher sehr erfüllt.

Nachschlagewerke“ (wünschen sich 77 Prozent sehr oder eher sehr) am wichtigsten. Spezielle Informationen aus anderen Arbeitsbereichen wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer am seltensten gewünscht (40 Prozent stimmen hier zu).

Am häufigsten wurden die Erwartungen der Befragten in den Bereichen „Hilfe allgemeine arbeitsrelevante Aufgaben“ (69 Prozent sehen hier ihre Erwartungen sehr bzw. eher erfüllt), „Hilfe durch Nachschlagewerke“ (Hierbei wurden die Erwartungen von 58,6 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr oder eher erfüllt) und bei den „allgemeinen Informationen zur Lufthansa“ (56 Prozent sahen ihre Erwartungen sehr oder eher erfüllt) erfüllt. Hier zeigt sich, dass die als am wichtigsten erachteten Themenbereiche auf den ‚Wissensseiten‘ auch diejenigen sind, die den höchsten Grad an Zufriedenheit erzeugen.

Am wenigsten wurden die Erwartungen bei „Spezielle Informationen aus anderen Arbeitsbereichen“ (27,5 Prozent sahen ihre Erwartungen sehr oder eher erfüllt), bei „Spezielle Informationen im Arbeitsbereich“ und bei „Unterstützung zur Bewältigung neuer Aufgaben“ (Zustimmung jeweils 28 Prozent) erfüllt.

Die größten Abweichungen zwischen der Erwartung und der Erfüllung dieser Erwartung liegen bei den Punkten „Unterstützung zur Bewältigung neuer Aufgaben“ (Differenz 35,5 Prozentpunkte), „Finden von Ansprechpartnern für bestimmte Themen“ (Differenz 30 Prozentpunkte) und „Spezielle Informationen im eigenen Arbeitsbereich“ (Differenz 26 Prozentpunkte). Hier zeigen sich Potentiale für die Nachbesserung des Angebotes, da gerade die schnelle und effektive Suche nach Informationen und Ansprechpartnern die Arbeitsabläufe erleichtert, was als wichtiges Ziel von eBase gilt (vgl. Kapitel 6.1.2.).

In Frage vier wurde die Nützlichkeit der einzelnen Informationsbereiche in „Wissen“ erfragt. Die Antworten wurden in der nachfolgenden Tabelle abgetragen, wobei die Kategorien „sehr nützlich“ und „nützlich“ zusammengefasst und der Kategorie „unbekannt“ gegenüber gestellt wurden:

	(sehr) nützlich	Unbekannt für..., Prozent
Zahlen, Daten, Fakten	53,9	5,4
Management	18,9	16,2
Computer & Systeme	35,8	11,1
Recht & Regeln	57,3	6,2
Produkte	43,3	8,4
Flug & Technik	44,3	11,6
Politik und Nachhaltigkeit	24,5	15,2
Aus- und Weiterbildung	48,1	4,1
Organisation	43,4	5,4
Kooperation und Partner	35,9	9,2
Prozesse	29,6	12,0
Experten Competence Center	20,8	28,1
Experten Communities	16,9	30,8
Experten Gelbe Seiten	22,6	29,2
Experten Programmprojekte	17,6	30,2
Bibliothek, Handbücher, Glossare	61,2	4,9
Wissensmanagement	41,4	11,5

Abb. 20: Bewertung der Inhalte in eBase (in Prozent). Eigene Darstellung.

Am nützlichsten erschienen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Bereiche „Bibliothek, Handbücher, Glossare“ (61,2 Prozent), „Recht & Regeln“ (57,3 Prozent) und „Zahlen, Daten, Fakten“ (53,9 Prozent). „Experten Communities“ (16,9 Prozent), „Experten Programmprojekte“ (17,6 Prozent) und „Management“ (18,9 Prozent) wurden von den wenigsten Personen als sehr nützlich oder nützlich eingestuft. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass „Experten Communities“ (30,8 Prozent) und „Experten Programmsysteme“ (30,2 Prozent) die beiden von den meisten als unbekannt eingestuften Kategorien sind. Die Kategorien, die von den wenigsten Teilnehmern als unbekannt eingestuft wurden, sind „Aus- und Weiterbildung“ (4,1 Prozent), „Bibliothek, Handbücher, Glossare“ (4,9 Prozent), „Zahlen, Daten, Fakten“ und „Organisation“ (jeweils 5,4 Prozent).

Die Frage nach der Bereitschaft, in „Wissen“ zu publizieren, wurde wie folgt beantwortet:

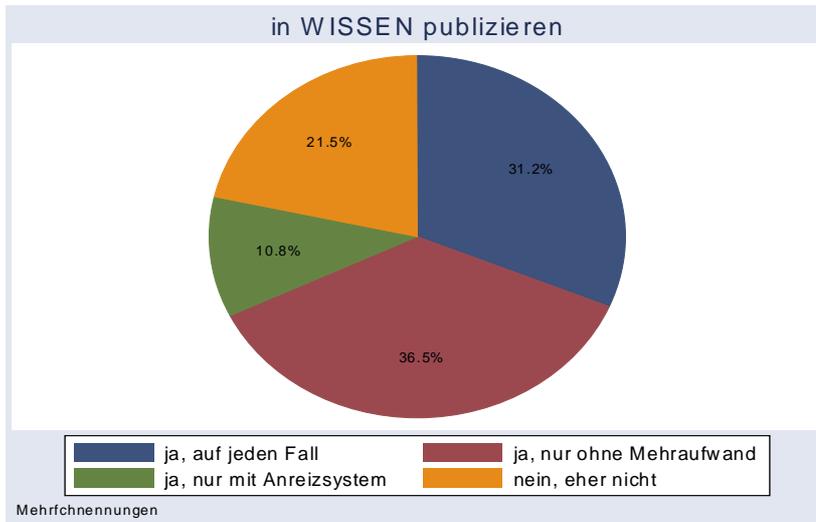


Abb. 21: Verteilung der Befragten zu ihrer Ansicht, ihr Wissen auf den ‚Wissensseiten‘ zu publizieren. Eigene Darstellung.

Die meisten Befragten (36,5 Prozent) würden ihre eigenen Projekterfahrungen und –ergebnisse in „Wissen“ publizieren, wenn dadurch kein Mehraufwand entsteht. 29 Prozent möchten in jedem Fall publizieren. Elf Prozent würden nur publizieren, wenn ein Anreizsystem entwickelt wird. Fast ein Viertel (23 Prozent) möchte seine Projekterfahrungen und –ergebnisse nicht in „Wissen“ publizieren. Diese 23 Prozent haben anschließend eine Filterfrage beantwortet, um ihre Ablehnung zu erläutern.

Aussage	Anzahl
Wenn ich mein Wissen veröffentliche werde ich leicht ersetzbar.	52
"Wissen" empfinde ich nicht als den geeigneten Ort dafür.	333
Das „Geben und Nehmen-Prinzip“ funktioniert nicht.	152
Meine Projektergebnisse sind ausschließlich für meine eigene Arbeit wichtig.	207

Abb. 22: Veröffentlichungen in eBase. Eigene Darstellung.

Fast zwei Drittel der Befragten (65,2 Prozent) sehen „Wissen“ nicht als den geeigneten Ort für die Veröffentlichung ihrer Projektergebnisse. Nur 10,2 Prozent haben Angst, dass sie durch eine Veröffentlichung ihres Wissens ersetzbar werden. Damit wurde die dritte forschungsleitende Hypothese (Kapitel 5.1.2.) nicht bestätigt, da nur gut zehn Prozent der Nutzerinnen und Nutzer bei einer Publizierung ihrer Projektergebnisse, d.h. ihrer Informationen und unter bestimmten Bedingungen auch eines Teils ihres Wissens, tatsächlich befürchten, ersetzbar zu werden. Nach dem für diese Arbeit entwickelten Modell ist davon auszugehen, dass die Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen durch kommunikatives Handeln vernetzt werden und dass die Reproduktion der Mikrostruktur Intranet, in diesem Fall die Reproduktion der Wissensseiten im eBase, als Informations- und Wissensbasis für die lernende Organisation nur durch erfolgreiches kommunikatives Handeln der Akteurinnen und Akteure funktioniert. Hiernach ist das oben genannte Ergebnis für die Wissensseiten als positiv anzusehen. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen zu publizieren, desto besser werden sich die Wissensseiten bei der Reproduktion an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen, was wiederum zu einer verstärkten Nutzung führen kann.

Von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern haben nur etwa 10 Prozent Frage sechs nach weiteren Wünschen an „Wissen“ beantwortet. Hieraus lässt sich schließen, dass kein ausgeprägter Änderungsbedarf bei den Mitarbeitern besteht. Innerhalb der Antworten wurde zur Auswertung nach Signalwörtern gesucht. Hiernach sind die wichtigsten Themenkomplexe, für die seitens der Mitarbeiter Änderungsbedarf besteht, die Bereiche „Wörterbuch/Lexikon“ und „Suchmaschine“. Für das Signalwort „Wörterbuch“ hat es 17 Nennungen gegeben und für „Lexikon“ und „Sprachen“ jeweils acht Nennungen. Damit kommt dieser Gesamtkomplex auf 33 Nennungen. Die Mitarbeiter wünschen sich u. a. den Duden (deutsche Rechtschreibung), Fremdwörterlexika, einen Thesaurus, Fachwörterbücher Aviation, Wörterbücher mit einem umfangreicheren Wortschatz als die vorhandenen und Wörterbücher für zusätzliche

Sprachen. Der zweite oft genannte Themenkomplex ist „Suchmaschine“. Dieses Thema wurde 26 Mal genannt. Hierbei wünschen sich die Mitarbeiter eine funktionierende (!), schnellere, bessere und effektivere Suchmaschine.

6.4. Umgang mit Wissen im beruflichen und privaten Alltag

Nun folgen die Auswertungen des zweiten Fragebogenteils, in dem es um den Umgang mit Wissen im beruflichen und privaten Alltag ging. Bei diesem Fragebogen wurden auch die englischen Fragebögen ausgewertet. Wo es relevant erschien, werden die Ergebnisse mit den Ergebnissen der deutschen Fragebögen verglichen.

Fragetext	Allgemein, Antworten, in Prozent	
Ich muss mir das relevante Wissen zunehmend selbstständig zusammen suchen.	Nein	46.73
	Ja	53.27
	Total	100.00
Früher wurden notwendige Informationen vom Unternehmen geliefert.	Nein	87.37
	Ja	12.63
	Total	100.00
Ich halte mein Wissen tatsächlich immer auf dem neuesten Stand.	Nein	69.19
	Ja	30.81
	Total	100.00
Ich sollte mein Wissen permanent auf den neuesten Stand bringen, um beruflich mithalten zu können.	Nein	47.64
	Ja	52.36
	Total	100.00
Die Anforderungen an mein Wissen sind gestiegen.	Nein	48.70
	Ja	51.30
	Total	100.00
Wissen ist im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden.	Nein	47.22
	Ja	52.78
	Total	100.00

Abb. 23: Frage 1: Welche Stellung nimmt Wissen in Ihrem beruflichen Alltag ein? Eigene Darstellung.

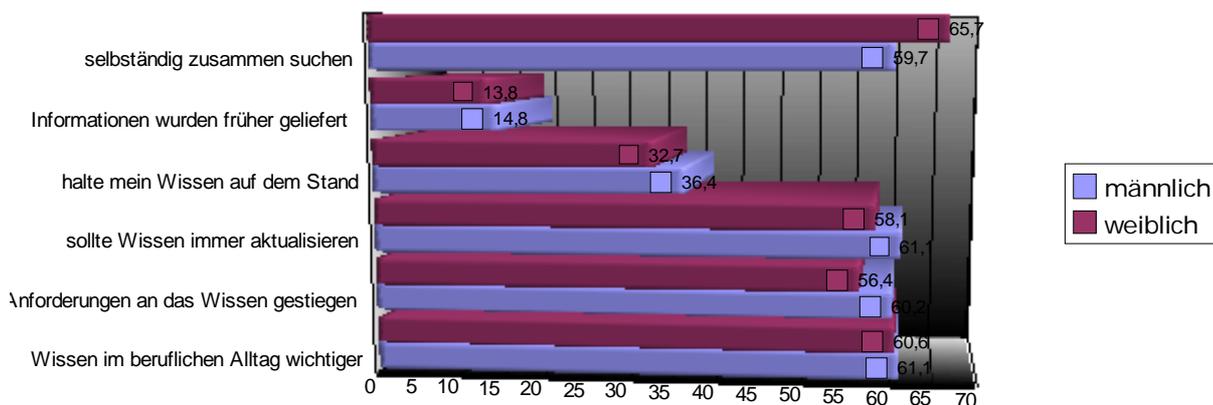
Mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) ist der Meinung, dass sie sich das relevante Wissen zunehmend selbstständig zusammen suchen müssen. Dies stützt die sechste forschungsleitende Hypothese (vgl. Kapitel

5.1.2.), dass die für die Arbeit notwendigen Informationen heute zunehmend selbstständig zusammen gesucht werden müssen. Aufgrund fehlender Vergleichswerte kann trotz der überwiegenden Zustimmung nicht von einem Trend gesprochen werden. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der Antwort bei der ersten Teilfrage. Bei allen anderen Aussagen spielt das Geschlecht dagegen eine geringere Rolle. Der Aussage „Früher wurden notwendige Informationen vom Unternehmen geliefert“ stimmten nur knapp 13 Prozent zu. Da die überwältigende Mehrheit diese Einschätzung nicht teilt, kann die fünfte Forschungshypothese, die davon ausgeht, dass früher für die Arbeit notwendige Informationen eher von der Organisation geliefert wurden, nicht bestätigt werden. Obwohl über die Hälfte der Befragten es für notwendig hält, ihr Wissen permanent auf dem neuesten Stand zu bringen, um beruflich mithalten zu können, realisiert dies lediglich ein Drittel. Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die Anforderungen an ihr Wissen gestiegen sind, etwa genauso viele finden, dass Wissen im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden ist. Es haben etwa 53 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angegeben, dass Wissen im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren an Bedeutung zugenommen hat. Hierdurch wird die vierte forschungsleitende Hypothese gestützt, die besagt, dass Wissen im beruflichen Alltag an Wichtigkeit zugenommen hat, aufgrund der fast paritätischen Ergebnisse kann aber auch hier nicht von einem deutlichen Trend gesprochen werden.

Diese Ergebnisse bestätigen die in Kapitel 5.1.1 aufgestellte Annahme, dass die Anforderungen der Makrostrukturebene Informations- und Wissensgesellschaft an die Mesostrukturebene lernende Organisation mit den relevanten Ressourcen Informationen und Wissen zielgerichtet umzugehen, bei den befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin der Deutschen Lufthansa AG angekommen sind. Allerdings verdeutlichen die Ergebnisse auch, dass zwar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass sie ihr Wissen permanent aktualisieren sollten, aber nur ein Drittel der Befragten dementsprechend handelt. Hier sollte die Organisation bessere

Rahmenbedingungen schaffen, die ermöglichen, dass ihre Mitglieder an dieser Stelle den Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft besser gerecht werden können. Hier kann die Thematisierung der Wissensaktualisierung helfen, besser wären aber aktive Anreize für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Wissen zu aktualisieren z.B. durch Extrazeit, die dafür zur Verfügung gestellt wird, und deren Nutzung dokumentiert werden sollte.

Stellung "Wissen" im beruflichen Alltag



Abgetragen sind die Antworten der Ja-Kategorie, N=2.286.

Abb. 24: Stellung „Wissen“ im beruflichen Alltag nach Geschlecht. Eigene Darstellung.

Signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt es lediglich in der Aussage „relevantes Wissen selbständig zusammen suchen“ zu müssen. Hier stimmen Frauen häufiger zu als Männer (66 Prozent vs. 60 Prozent). Das ist möglicherweise damit zu begründen, dass Männer verstärkt über informelle Netzwerke verfügen, aus denen sie sich bedienen können. Da Frauen, wie in Kapitel 4.3. dargelegt, seltener Zugang zu diesen Netzwerken haben, müssen sie sich relevante Informationen eher selbstständig zusammen suchen.

a) Wissen ist im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden

Alter (gruppiert)	Stellung Wissen – wichtiger geworden?	
	Nein	ja
unter 26 Jahren	50,9	49,1
26- 35 Jahre	41,6	58,4
36 - 45 Jahre	34,8	65,2
46 – 55 Jahre	34,8	65,2
Über 55 Jahre	41,4	58,6
insgesamt	39,1	60,9

n= 2.286

Abb. 25: Auswertung Stellung Wissen nach Alter, Wissen wichtiger geworden, I. Eigene Darstellung.

Hier lässt sich bemerken, dass die Altersgruppen von 36 bis 45 Jahren und von 46 bis 55 Jahren dieser Aussage jeweils zu über 65 Prozent zugestimmt haben. Der Chi²-Wert von 27.88 bei $p < 0.000$ macht deutlich, dass ein sehr signifikanter Zusammenhang zwischen Wissen und Alter (gruppiert) besteht. Mit zunehmendem Alter der Befragten nimmt deren Einschätzung zu, das notwendige Wissen sei früher eher durch das Unternehmen geliefert worden. Dieses Ergebnis zeigt, dass es für die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl normaler ist, sich ihr Wissen selbst zu suchen, es den Älteren ab Mitte 30 dagegen auffällt, dass Informationen und Wissen früher häufiger von der Organisation zur Verfügung gestellt wurden. Hier lässt sich ein Mentalitätswandel erkennen, der die Annahme des in Kapitel 5.1.1. entwickelten Modells belegen kann, dass die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft auf die Strukturen der lernenden Organisationen übertragen werden.

c) Wissen früher durch Unternehmen geliefert

Alter (gruppiert)	Stellung Wissen – Wissen selbst zusammensuchen	
	nein	Ja
unter 26 Jahren	53,4	46,6
26- 35 Jahre	39,6	60,4
36 - 45 Jahre	32,8	67,2
46 – 55 Jahre	37,5	62,5
über 55 Jahre	43,1	56,9
insgesamt	38,6	61,4

n= 2.286

Abb. 26: Auswertung Stellung Wissen nach Alter, Wissen muss selbst gesucht werden. Eigene Darstellung.

Weniger als die Hälfte der unter 26-Jährigen, aber zwei Drittel der 36-45-Jährigen stimmen dieser Frage zu. Das kann einerseits mit der fehlenden Nachfrage an Informationen zusammenhängen, kann aber auch ein Indiz für bereits funktionierende Informationsnetzwerke darstellen.

Interessant ist die Auswertung der Aussage „Wissen ist im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden“ auch hinsichtlich der beruflichen Position:

berufliche Stellung	Stellung Wissen – wichtiger geworden?	
	Nein	Ja
Führungskraft	35,0	65,0
Referent/in	33,3	66,7
Sachbearbeiter/in	38,3	61,7
operatives Personal	39,8	60,2
Auszubildende/r	62,7	37,3
Praktikant/in, Diplomand/in	55,6	44,4
Extern	52,0	48,0
insgesamt	39,1	60,9

n=2.286

Abb. 27: Auswertung Stellung Wissen nach Position, Wissen wichtiger geworden. Eigene Darstellung.

Hier stimmen Führungskräfte und Referenten am häufigsten zu. Es ist also davon auszugehen, dass eine größere Bedeutung von Wissen besonders in höheren Positionen bemerkbar wird. An dieser Stelle ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass gerade die Mitarbeitergruppen Führungskräfte und Referentinnen auffällige Seltennutzer der Wissensseiten im eBase sind. Wenn, wie hier deutlich wurde, in ihren Positionen Informationen und Wissen besonders relevant sind, lässt sich schließen, dass diese Mitarbeitergruppen sich beides außerhalb der Wissensseiten beschaffen.

Außer den schon angesprochenen negativen Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Wissensseiten im eBase und damit auch für deren Nutzerinnen und Nutzer dieser, kann an dieser Stelle geschlossen werden, dass dieses Tool bei der Deutschen Lufthansa AG noch nicht den im Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen gewünschten Stellenwert als organisationale Informations- und Wissensbasis hat, weil die Nutzergruppen, für die die beiden Ressourcen den wichtigsten Stellenwert haben, sie sich anscheinend

außerhalb der Wissensseiten suchen. Damit werden die Annahmen des im Kapitel 5.1.1. entwickelten Modells, dass eine intranetimplementierte Informations- und Wissensplattform eine erfolgsversprechende Antwort der lernenden Organisation auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft darstellt, zumindest zum Zeitpunkt der hier gemachten Untersuchung im Lufthansa-Konzern noch nicht voll unterstützt. Dieses Ergebnis kann ein Hinweis darauf sein, dass in diesem Stadium die Wissensseiten einfach noch nicht so funktionieren, wie sie sollen, und dass dieses Problem nach einer Verbesserung der Wissensseiten verkleinert oder behoben wird. Besonders da diese Untersuchung die erste ihrer Art zu den Wissensseiten ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Nutzung nach der Angebots-Verbesserung aufgrund der Ergebnisse dieser Befragung ändern wird. An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig weitere Befragungen in definierten zeitlichen Abständen für der Erfolg einer Mikrostruktur Intranet als Informations- und Wissensbasis in der lernenden Organisation sind.

Für einen Überblick der außerberuflichen Computernutzung wurde nach den privaten Nutzungsformen gefragt:

Nutzungsformen	Allgemein, Zustimmung, in Prozent
Surfen	72,8
E-Mails	74,8
Textverarbeitung	61,3
Fotoarbeiten	50,4
Tabellenkalk./Datenverarbeitung	38,6
Sonstiges	44,6
Nutze PC privat gar nicht	2,0

n= 2.645

Abb. 28: Auswertung private Nutzungsformen des Computers. Eigene Darstellung.

Nur zwei Prozent der Befragten gaben an, den Computer überhaupt nicht privat zu nutzen. Mit diesem Ergebnis wird deutlich, wie wichtig die Computernutzung für die Befragten auch im privaten Bereich ist. Dieses Ergebnis deckt sich mit dem in Kapitel 4 skizzierten Modell der rationalen Medienwahl, nach dem eine rationale Entscheidung für die Nutzung der

Struktur Intranet hauptsächlich von Nutzerinnen und Nutzern zu erwarten ist, die auch zuhause für Kommunikation gut zu erreichen sind, und dabei den Computer nutzen.

Aus diesem Ergebnis läßt sich schließen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Computer ganz selbstverständlich umgehen und dass deshalb die Verortung der organisationalen Informations- und Wissensbasis in die Wissensseiten im Intranet keine negativen Auswirkungen auf deren Nutzung haben wird. Allerdings sollte in einem nächsten Schritt mit einer Offline- Untersuchung analysiert werden, inwieweit der Umgang mit dem Computer für alle Mitarbeitergruppen bei der Deutschen Lufthansa die Regel ist. Denn es war zu erwarten, dass diese selbstselektierte Stichprobe eine hohe Computeraffinität ausweisen würde, sonst wäre die Teilnahme dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrscheinlich nicht zustande gekommen.

In einem dritten Abschnitt wurden die Kommunikationswege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfragt. Die Antworten fallen wie folgt aus:

Ansprechpartner	Kategorien	in Prozent
Ich frage Kollegen, ob sie den entsprechenden Ansprechpartner kennen.	sehr häufig	44,4
	2	32,6
	3	14,2
	4	6,6
	gar nicht	2,2
Ich suche themenorientiert im Intranet nach möglichen Ansprechpartnern.	sehr häufig	19,2
	2	36,9
	3	25,1
	4	12,3
	gar nicht	6,6
Ich suche in der Organisationsstruktur nach Abteilungen mit möglichen Ansprechpartnern.	sehr häufig	16,8
	2	36,5
	3	24,3
	4	12,7
	gar nicht	9,8

n= 2286

Abb. 29: Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen. Eigene Darstellung.

Mehr als drei Viertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fragen sehr häufig oder eher häufig Kolleginnen oder Kollegen, ob sie entsprechende Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner kennen. Immer noch gut 56

Prozent suchen sehr häufig oder häufig themenorientiert im Intranet nach möglichen Ansprechpartnern und etwa 53 Prozent suchen in der Organisationsstruktur nach Abteilungen mit möglichen Ansprechpartnern.

„Ich frage Kollegen, ob sie den entsprechenden Ansprechpartner kennen.“

	Sehr	2	3	4	gar nicht	insgesamt
männlich	41,7	34,3	15,0	7,1	1,9	100
weiblich	51,8	28,2	12,1	4,8	3,1	100
insgesamt	44,4	32,6	14,2	6,5	2,2	100

n= 2286

Abb. 30: Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen nach Geschlecht (in Prozent) I. Eigene Darstellung.

Frauen fragen häufiger nach Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartnern als Männer.

„Ich suche im Intranet themenorientiert nach Ansprechpartnern.“

	Sehr	2	3	4	gar nicht	insgesamt
männlich	17,4	38,0	26,1	12,8	5,8	100
weiblich	24,1	34,1	22,2	10,8	8,8	100
insgesamt	19,2	36,9	25,1	12,3	6,6	100

n= 2286

Abb. 31: Auswertung Suche nach Ansprechpartnern im Unternehmen nach Geschlecht (in Prozent) II. Eigene Darstellung.

Dieser Befund gilt eingeschränkt auch für die Suche im Intranet und in der Organisationsstruktur des Unternehmens. Hier fallen die Unterschiede weniger deutlich aus (58 Prozent vs. 55 Prozent). Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zuerst in ihrem Kollegenkreis vor Ort nach Ansprechpartnern fragen, dann aber auch die computervermittelte Kommunikation zu Hilfe nehmen. Der Befund, dass Frauen häufiger Kollegen fragen oder ins Intranet schauen, wenn sie einen Ansprechpartner suchen, kann als ein Indiz für die bessere Vernetzung von Männern in informellen Netzwerken gewertet werden. Deshalb kennen sie ihre Ansprechpartner eher und brauchen nicht zu fragen oder im Intranet zu suchen.

An dieser Stelle wäre es für die zukünftige Forschung interessant, die Gruppe der Gesuchten nach Standort aufzuschlüsseln. Wären die

Gesuchten, nach den vor Ort gefragt wird, auch vor Ort zu erwarten, wäre diese Informationsbeschaffungsstrategie plausibel und die Wissensseiten im Intranet könnten als Suchinstrument für räumlich getrennte Ansprechpartner gelten. Würden aber viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prinzipiell immer zuerst vor Ort fragen und nur bei negativen Auskünften in den Wissensseiten im Lufthansa-Intranet suchen, könnte davon ausgegangen werden, dass die Wissensseiten von den Nutzerinnen und Nutzern nicht als wirklich nützliche Informations- und Wissensbasis bei der Suche nach Ansprechpartnern angesehen werden.

7. Fazit und Ausblick

7.1. Fazit Fallstudie

Für die Deutsche Lufthansa AG war es bei dieser Studie besonders interessant, inwieweit die ‚Wissenseiten‘ im eBase überhaupt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden. Mit dem Ergebnis, dass knapp 80 Prozent der Befragten die ‚Wissenseiten‘ im eBase mindestens mehrmals monatlich nutzen, war man im Konzern sehr zufrieden. Damit lässt sich von einer etablierten Stellung der ‚Wissenseiten‘ im Intranet der Lufthansa sprechen. Auch die Auswertung der einzelnen Bereiche, die es auf den ‚Wissenseiten‘ im eBase gibt, war für die Verantwortlichen im Konzern bedeutend. Da vor der Befragung keinerlei Informationen über die Nutzung dieses Teils des Intranets vorlagen, waren die Einschätzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu diesem Bereich für das Unternehmen wichtig. Gerade in Bezug auf die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen die Zahlen interessante Schlüsse zu. Die ‚Wissenseiten‘ im eBase scheinen vor allem für Einsteiger in den Konzern und für vorübergehend Beschäftigte von Bedeutung zu sein. Dagegen gehören Führungskräfte und Referenten überwiegend zu der Kategorie der „Seltennutzer“. Dieses Ergebnis kann durch ihre besser ausgebauten Netzwerkbeziehungen erklärt werden. Dieses Ergebnis stimmt mit den in der Literatur festgestellten Aussagen überein. Wie in Kapitel 3.4. gezeigt wurde, werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Literatur als eine Hauptzielgruppe für ein Intranet gekennzeichnet. Allerdings hat diese Arbeit aufgezeigt, dass es für die Weiterentwicklung der Wissensseiten von großer Bedeutung wäre, wenn die Mitarbeitergruppen, für die die Ressourcen Informationen und Wissen einen hohen Stellenwert besitzen, besser in die Weiterentwicklung der Wissensseiten eingebunden werden würden. An dieser Stelle muss sich der Lufthansa-Konzern innovative Anreizsysteme überlegen, wie die Führungskräfte und Referentinnen motiviert werden können, die Wissensseiten häufiger zu nutzen und ihre Informationen und ihr Wissen auch einzubringen. Nur so kann sich die volle

Wirkung der Wissensseiten als Informations- und Wissensbasis im Lufthansa-Konzern entfalten.

„Wissen ist Macht“, diese Auffassung scheint im Lufthansa-Konzern nicht bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzuherrschen. Nur eine kleine Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möchte ihre Projektergebnisse nicht auf den ‚Wissensseiten‘ publizieren, da sie Angst haben, sonst ersetzbar zu werden. Dies ist aus der Literatur geschlossen ein eher erstaunliches Ergebnis, zeigt aber, dass die Organisationskultur im Lufthansa-Konzern anscheinend eine Preisgabe des individuellen Wissens in einem gewissen Sinne zulässt. An dieser Stelle sollte aber daran gedacht werden, dass bei dieser selbstselektierten Stichprobe wahrscheinlich nur Individuen geantwortet haben, die sowieso schon eine Affinität zu Onlineplattformen haben. Diese Tatsache kann sich auf die Beantwortung dieser Frage ausgewirkt haben.

Weiterhin muss hier darauf hingewiesen werden, dass auch die Mitarbeitergruppen Führungskräfte und Referentinnen unbedingt motiviert werden sollten, ihre Informationen und ihr Wissen in die Wissensseiten einzustellen, um deren Qualität zu erhöhen.

Über die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass sie ihr Wissen immer auf dem neuesten Stand halten sollten. Diesen Anspruch realisieren aber nur etwa ein Drittel. An dieser Stelle sollte das Intranet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten zur Weiterbildung anbieten. Zukünftige Studien sollten die Chancen für individuelle Weiterbildung über ein Intranetportal in den Mittelpunkt stellen, da es an dieser Stelle in der Praxis noch großen Verbesserungsbedarf zu geben scheint.

Wissen im eigentlichen Sinne, nämlich als vernetzte und einem Handlungsfeld zugeordnete Informationen (Rehäuser et al 1996), d.h. in Erfahrung eingebettete Informationen, kann nur sehr schwer über einen intranetimplementierten Informations- und Wissenspool kommuniziert und weitergegeben werden. Wie am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG

sichtbar wurde, enthält ein Intranetportal hauptsächlich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr oder weniger interessante und wichtige Informationen. Die hier dargestellten Wissensseiten im Lufthansa-Intranet weisen eine stark formalisierte Form auf und geben den Nutzerinnen und Nutzern nur wenige Möglichkeiten zu einem flexiblen Umgang und offerieren nur wenige Freiräume zur eigenen Gestaltung.

Eine wirkliche Wissensweitergabe ist in den Diskussionsforen durch die Vermittlung von Erfahrungsberichten oder bei der Nutzung eines so genannten „Experts Directory“, wo die Beschäftigten auf Experten zu einem bestimmten Thema zurückgreifen können, möglich. Wie der Ansatz von Hedberg (Kapitel 2.4.1.) zeigt, kann durch eine permanente Nutzung und Weiterentwicklung von Arbeitsanweisungen tatsächlich auch Wissen ausgetauscht werden. An dieser Stelle sollte die zukünftige Forschung ansetzen, um Möglichkeiten zu testen, wie ein Intranetportal mehr wirkliches Wissen im Unternehmen aufnehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereitstellen kann. In diesem Zusammenhang wäre an eine „Erfahrungsdatenbank“ zu denken, die von den Mitarbeitern permanent aktualisiert wird. Grundsätzlich könnte man die Beschäftigten dazu ermutigen, ein „Tagebuch“ ihrer Abläufe zu verfassen und zumindest teilweise im Intranet zur Verfügung zu stellen. Um beim Beispiel der Deutschen Lufthansa zu bleiben, könnten hier z.B. „Erfahrungsberichte“ und „Tagebücher“ zum Umgang mit verschiedenen Flugzeugtypen in den technischen Abteilungen oder auch Texte zum Handling besonders anspruchsvoller Passagiere bei der Reservierung und an Bord eingestellt werden. Bei noch tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lässt sich dazu die Telefonnummer und die Mailadresse angeben, so dass sich andere Beschäftigte bei Fragen direkt an diese Experten wenden können. Bei ausgeschiedenen Beschäftigten kann so wenigstens ein Teil ihres Expertenwissens festhalten werden und der Organisation weiter zur Verfügung stehen. In diesem Zusammenhang kann auch über die Herstellung von „Best-Practice-Filmen“ nachgedacht werden, um die verschiedenen Ebenen des Mediums „Intranet“ auszuschöpfen. Hier sind

genauso Sequenzen des Kabinenpersonals denkbar wie die Darstellung von Elementen aus der Abteilung Technik oder aus dem Bereich Catering. Aber auch verschiedene Aufgaben in den Verwaltungsbereichen der Deutschen Lufthansa AG können so dargestellt werden. Aus diesen „Best-Practice-Filmen“ können im nächsten Schritt Schulungsfilme werden, von denen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch Beschäftigte, die innerhalb des Konzerns den Arbeitsplatz und das Arbeitsgebiet wechseln, direkt am Arbeitsplatz über das Intranet profitieren.

Allerdings kann es an dieser Stelle zu Akzeptanzproblemen in der Praxis kommen, besonders, wenn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Pflege und Nutzung des Portals keine oder nur zuwenig Zeit zur Verfügung gestellt wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Organisationsmitglieder motiviert werden, ihr Wissen in bzw. ihre Informationen an andere Organisationsmitglieder weiterzugeben. Nur wenn der Nutzen des Intranets so in die Organisationskultur aufgenommen wird und hier einen wertigen Platz erhält, wird sein Potential in einer global agierenden Organisation ausgeschöpft werden können.

Die für diese Arbeit entwickelte Studie wurde im Lufthansa-Konzern immer wieder an andere Themenkomplexe angepasst, durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse haben dokumentiert, dass das Intranet eBase nur durch einen dauerhaften Dialog mit den Nutzerinnen und Nutzern erfolgreich verändert und weitergeführt werden kann. Diese Einsicht ist auch dieser Studie zu verdanken, da sie als erste ihrer Art bei der Deutschen Lufthansa durchgeführt wurde.

7.2. Theoretisches Fazit und Ausblick

Der Wandel der Organisationen von der traditionellen hin zur lernenden Organisation und der damit einhergehende Wandel der Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft diente als Grundlage für diese Arbeit. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass in der Literatur die Begriffe „Information“ und „Wissen“ an vielen Stellen nicht korrekt auseinander gehalten und manchmal falsch benutzt werden. Wie in Kapitel 1.1.1. gezeigt, ist Wissen in den meisten Fällen personengebunden und hängt direkt mit den individuellen Erfahrungen des Wissensträgers oder der Wissensträgerin zusammen. Deshalb kann Wissen nicht einfach ausgetauscht oder in organisationalen Medien gespeichert werden. In den meisten Fällen werden stattdessen Daten und Informationen gespeichert. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit darauf hingewiesen, dass anstatt von „Wissensmanagement“ von „Informations- und Wissensmanagement“ gesprochen werden sollte. Auf die genaue Verwendung der Begriffe sollte bei zukünftigen Studien geachtet werden.

In dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen wurde die Theorie der Netzwerkgesellschaft von Manuel Castells (Kapitel 1.2.) wegen ihres Umgangs mit den Begriffen Information und Wissen und ihrer Akzentuierung auf dem Netzwerkgedanken als Erklärung der Makrostrukturebene Informations- und Wissensgesellschaft gewählt worden. Sie erwies sich als sehr nützlich für die Einbettung der Arbeit in den gesellschaftstheoretischen Kontext und als Feststellung und Erklärung der Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft an die Mesostrukturebene, also die lernende Organisation. Auf der Mesostrukturebene des hier entwickelten Modells wurden die Theorien der lernenden Organisationen zur Analyse der für diese Arbeit relevanten Organisationsstruktur als passend erkannt. Weiterhin nimmt das genannte Modell an, dass die lernende Organisation mit einer intranetimplementierten Informations- und Wissensbasis auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft reagiert. Auf

dieser innersten Strukturebene steht in diesem Modell danach das Intranet als Kommunikationsstruktur, das die Informations- und Wissensbasis der Organisation trägt und damit für ihr Bestehen in der Informations- und Wissensgesellschaft mit verantwortlich ist. Das Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen geht weiterhin davon aus, dass die drei genannten Strukturebenen durch das kommunikative Handeln der Akteure miteinander vernetzt werden. Am Beispiel der Wissensseiten im Intranet der Deutschen Lufthansa AG wurde dieses Modell praxisnah getestet.

Nach der Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens (Kapitel 2.3.) wurden die ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa-Intranet in dieser Arbeit als Struktur verstanden, die im Zusammenspiel mit ihren Nutzerinnen und Nutzern, den Akteuren, immer wieder reproduziert und verändert wird. Für Giddens ist diese Struktur dualität nur gegeben, wenn die soziale Struktur (hier die ‚Wissensseiten‘) in der Praxis der Akteure eine Rolle spielt. Wie in Kapitel 5.1.2. festgelegt, reicht für die Einordnung der ‚Wissensseiten‘ als soziale Struktur und das Gegebensein der von Giddens beschriebenen Struktur dualität aus, dass die Mehrheit der Nutzerinnen und Nutzer die ‚Wissensseiten‘ mehrmals monatlich nutzen oder öfter. Mit dem in Kapitel 6.2. genannten deutlichen Ergebnis, dass mehr als 78 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa Intranet mehrmals monatlich oder häufiger nutzen, kann die von Giddens beschriebene Struktur dualität als gegeben angesehen werden. Weiterhin wird hiermit die Annahme des Modells der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen, dass eine intranetimplementierte, funktionierende Informations- und Wissensbasis (Mikroebene) eine erfolgsversprechende Antwort der lernenden Organisation (Mesoebene) auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft (Makroebene) darstellt, unterstützt. Als Ergebnis dieses Fallbeispiels kann bei der festgestellten Nutzungshäufigkeit von einem Erfolg der Wissensseiten im Lufthansa-Konzern gesprochen werden. Weiterhin kann festgestellt werden, dass sich die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Fallbeispiel nach dem in Kapitel 4.1.

vorgestellten Modell der rationalen Medienwahl für das Medium Intranet als Standort der Informations- und Wissensbasis entschieden haben. Wie in Kapitel 4.1. dargelegt, kann diese häufige Nutzung der ‚Wissensseiten‘ von vielen Beschäftigten nach der Theorie des geplanten Verhaltens darauf zurückgeführt werden, dass die Akteure den ‚Wissensseiten‘ Merkmale zuschreiben, die sie positiv bewerten, z. B. dass die vorhandenen Inhalte für ihre berufliche Arbeit nützlich sind. Nach dem in Kapitel 3.1. vorgestellten Uses-and-Gratifications-Ansatz lässt sich schlussfolgern, dass bei einer Mehrheit von über 78 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die ‚Wissensseiten‘ mehrmals monatlich oder öfter nutzen, die Inhalte der ‚Wissensseiten‘ anscheinend die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer befriedigt haben.

Aufgrund der Qualität der ‚Wissensseiten‘ im Lufthansa-Intranet eBase ist davon auszugehen, dass die von Blumler (1979:17) aufgestellte Hauptnutzungskategorie ‚Information‘ für die Befragten die größte Rolle spielte. Bei allen Fragen ging es darum, mit Informationen und Wissen umzugehen und diesbezüglich von der Organisation bereitgestellte Angebote zu bewerten.

Die Theorien der computervermittelten Kommunikation (CvK) und der Uses-and-Gratifications-Ansatz waren für diese Arbeit fruchtbar, da die Nutzung der für die Arbeit relevanten Intranetteile mit ihnen dezidiert dargestellt werden konnte. Besonders die Theorie der rationalen Medienwahl war zur Erklärung, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt die „Wissensseiten“ im Lufthansa-Intranet nutzen, bereichernd. Für die weitere Forschung wäre es denkbar, den Uses-and-Gratifications-Ansatz speziell auf computervermittelte Informations- und Wissensweitergabe zuzuspitzen, indem für dieses Thema ganz spezifische Variablen herausgearbeitet und anschließend getestet werden.

An die Theorie des „organizational memory“ von Hedberg (Kapitel 2.4.1.) anschließend sollte für die Weiterentwicklung des Themas die Rolle von Mythen und Organisationssagen weiter untersucht werden. Ihr Bewahren und permanentes Weiterschreiben kann die Speicherung von organisationalem Wissen voranbringen, da in diesen Organisations-

Geschichten Erfahrungen enthalten sind, die für alle Organisationsmitglieder interessant sein und zur Veränderung und Weiterentwicklung der Informations- und Wissensbasis der Organisation beitragen können.

Durch die in Kapitel 7.1. genannten Veränderungen konnte diese Studie praktische Verbesserungen mehrerer Teile des Lufthansa-Intranets eBase bewirken. Ganz nach Giddens' Theorie der Strukturierung veränderten die Ergebnisse der Untersuchung (Akteursebene) die Inhalte im Intranet (Strukturebene). Die Akteure modifizieren so durch ihre Medienwahlen und ihre Medienaneignungsprozesse das mediale Angebot selbst und bilden damit ein praktisches Beispiel der Reziprozität zwischen Handeln und Struktur in Organisationen. Mit der Studie für diese Arbeit und dem Einfließen der Ergebnisse dieser Studie in die weitere Entwicklung des Lufthansa-Intranets hat sich die Behauptung des gegenseitigen Bedingens von Handeln (Nutzung) und Struktur (Intranet) bei diesem Fallbeispiel ganz praktisch bestätigt. Dies geht auch mit der in Kapitel 4.1. vorgestellten Adaptive Structuration Theory (AST) von Poole et al. und Descantis et al. konform.

Es wurde gezeigt, dass die Faktoren Informationen und Wissen gesamtgesellschaftlich immer wichtiger werden. Kommunikation innerhalb und zwischen Organisationen, muss diese Entwicklung als Transfer- und Koordinationsvehikel begleiten. Nur in Organisationen mit an diese Entwicklung angepassten Kommunikationsstrategien sind die notwendigen Prozesse des Informations- und Wissensaustauschs in der Organisation möglich. Das Ergebnis, dass über 78 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die ‚Wissensseiten‘ im eBase mehrmals monatlich oder häufiger nutzen, zeigt sowohl die Wichtigkeit einer intranetimplementierten Informations- und Wissensbasis als auch die Wichtigkeit des Intranets als Kommunikationsmedium in dieser Organisation. In zukünftigen Forschungsvorhaben kann es an dieser Stelle interessant sein, noch genauer die Wichtigkeit einzelner Tools zu beachten. Die Abfrage, welche Bedeutung Blogs, Chats und die in Kapitel 7.1. vorgeschlagenen „Best-Practice-Filme“ haben kann zu einer stärkeren Präzisierung der Inhalte und

damit zu einer weiteren Verbesserung der Intranetangebote für die Nutzerinnen und Nutzer führen.

In Bezug auf den Genderaspekt ist zu sagen, dass in diesem Beispiel Frauen anscheinend einen erschwerten Zugang zu der Befragung hatten und deshalb nur zu einem Viertel vertreten sind. Dies könnte mit einem unterschiedlichen Mediennutzungsverhalten von Männern und Frauen erklärt werden, wurde in dieser Arbeit aber durch ihre häufig nicht mit Computern ausgestatteten Arbeitsplätze z.B. im Catering oder als fliegendes Personal begründet. Der deutlich niedrigere Anteil von teilnehmenden Frauen hat bei dieser Befragung allerdings zur Folge, dass die Meinungen der Mitarbeiterinnen zur Nutzung der Wissensseiten im eBase weniger Gewicht in den Ergebnissen bekommen haben als die der Kollegen. Hieraus lässt sich folgern, dass die Reproduktion der Struktur Wissensseiten nach dieser Befragung im Verhältnis mehr von den Mitarbeitern beeinflusst wurde als von den Mitarbeiterinnen. An dieser Stelle muss die Organisation bei folgenden Untersuchungen Sorge tragen, dass sich mehr Frauen an der Studie beteiligen können, damit die Informationen und das Wissen der weiblichen Mitarbeiter zu gleichen Teilen mit dem der Kollegen in die Informations- und Wissensbasis einfließen kann.

Bei der Auswertung nach der Berufsausbildung hat sich die in der Literatur häufig genannte „Gläserne Decke“ auch bei der Deutschen Lufthansa AG bestätigt. Trotz mehr Hochschulabschlüssen und einer vergleichbaren Zahl an Fachhochschulabschlüssen sind Frauen bei dieser Studie deutlich seltener in der Position der Führungskraft anzutreffen als Männer. Sie arbeiten eher auf der Sachbearbeiter- und Referentenebene. Bei der Nutzungshäufigkeit der ‚Wissensseiten‘ konnte kein Zusammenhang zwischen Geschlecht und Häufigkeit der Nutzung nachgewiesen werden. Allerdings suchen Frauen häufiger nach Ansprechpartnern für bestimmte berufliche Fragestellungen als Männer. Hierbei fragen sie öfter Kolleginnen und Kollegen, recherchieren aber auch im Internet themenorientiert nach Ansprechpartnern. Es wurde gezeigt, dass dies auf eine weniger starke Einbindung der Frauen in informelle Netzwerke zurückzuführen sein kann.

In diesem Zusammenhang sollte in Zukunft die Einbindung von Frauen in informelle Netzwerke und damit ihre Möglichkeit an beruflich wichtige Informationen zu kommen, genauer untersucht werden. Anscheinend haben Männer durch diese informelle Vernetzung einen Karrierevorteil. Hier sollte die wissenschaftliche Forschung nach Möglichkeiten suchen, damit dieser Nachteil für und von Frauen abgeschwächt werden kann.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass zumindest in diesem Fallbeispiel der ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Intranet eBase die Nutzerinnen und Nutzer dieser Plattform eine hohe Bindung an das Tool haben. Besonders neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen diese ‚Wissenseiten‘ und bestätigen damit den von Rommert et al. (2005:132) genannten Vorteil eines Intranets, dass neue Beschäftigte sich mit dessen Hilfe schneller einarbeiten können. Die häufige Nutzung der ‚Wissenseiten‘ durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG bestätigt auch die wichtige Rolle des Intranets als Arbeitsinstrument in Zeiten der Globalisierung, die in Kapitel 3.1. dargestellt wurde. Deshalb kann angenommen werden, dass wie in dem für diese Arbeit entwickelten Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen angenommen, dem organisationsimmanenten Intranet in Zukunft eine große Bedeutung als Ort der organisationalen Informations- und Wissensbasis zukommt und dass es als Kommunikations- und Vernetzungsmedium für Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft nicht mehr wegzudenken sein wird.

Damit hat sich das für diese Arbeit aufgestellte Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen bewährt, denn das ausgesuchte Fallbeispiel konnte damit zufriedenstellend analysiert werden. Um das beschriebene sich gegenseitige Bedingen von Handeln (Nutzung) und Struktur (Intranet) abzubilden und die Entwicklung der Struktur durch das Handeln der Individuen zu ermöglichen, wird es zukünftig wichtig sein, in den Organisationen immer wiederkehrend Befragungen zur Nutzung des Intranetangebots durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu machen.

Für die zukünftige Forschung ist es darauf aufbauend interessant, sinnvolle Abstände zwischen den Befragungen festzulegen und standardisierte Befragungstools zu entwickeln, die möglichst einfach und kostengünstig in den Organisationen eingesetzt werden können, und trotzdem die erwünschten aussagekräftigen Ergebnisse liefern. Diese Punkte sollten in weiteren praktischen Studien analysiert und getestet werden.

Abschließend lässt sich diese Arbeit auch als eine Arbeit der Dualitäten definieren. Nicht nur die in der Strukturierungstheorie genannte Dualität von Struktur und Handeln erscheint der Autorin, wie oben beschrieben, für weitere Forschungen fruchtbar. In Kapitel 5.1.1. wurden darüber hinaus die Dualitäten Informationen-Wissen und Kommunikation und Informations- und Wissensmanagement und Kommunikation herausgearbeitet.

Die Dualität von Informationen-Wissen und Kommunikation erscheint der Autorin an dieser Stelle für weitergehende Studien als sehr vielversprechend, da die hier immanente gegenseitige Abhängigkeit für den gesamten Prozess des Managens von Informationen und Wissen essentiell ist. Diese Dualität ist weiterhin nicht nur für den Komplex des Informations- und Wissensmanagements in der Organisation wichtig, sondern bedingt den gesamten, größeren Bereich der Unternehmenskommunikation, die grundsätzlich auch als Kommunikation von Informationen und Wissen an externe und / oder interne Zielgruppen definiert werden kann. Diesen Zusammenhang nutzend sollte auch diese hier benannte Dualität zukünftig Basis von weiteren Untersuchungen sein.

Literaturverzeichnis

- Alfermann, Dorothee. Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Berlin, Köln. Kohlhammer 1996.
- Allmendinger, Jutta und Richard Hackmann. Akzeptanz oder Abwehr? Die Integration von Frauen in professionelle Unternehmen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 46. Heft 2. S. 238-258.
- Allmendinger, Jutta und Astrid Podsiadlowski. Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Bettina Heintz (Hrsg.). Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag 2001.
- Autenrieth, Christine, Karin Chemnitzer und Michael Domsch (Hrsg.). Personalauswahl und –entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt am Main, New York. Campus Verlag 1993.
- Bartram, Peter. Die innerbetriebliche Kommunikation. Ihre formale Regelung und informale Ausbildung. Berlin. E. Schmidt 1969.
- Baur, Christine, Eva Fleischer und Paul Schober. Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagen für Projekte, Unternehmen und Politik. Innsbruck, München. Studien-Verlag 2005.
- Beck, Ulrich. Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1986.
- Beck, Ulrich. Die Erfindung des Politischen. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1993.
- Beck, Ulrich und Wolfgang Bonß (Hrsg.). Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt am Main. Suhrkamp 2001.
- Beck, Ulrich. Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie. Frankfurt am Main. Suhrkamp 2002.

IV. *Literaturverzeichnis*

- Bell, Daniel. Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt am Main. Campus Verlag 1996. (1. Auflage 1975).
- Benz, Arthur. Politiknetzwerke in der horizontalen Politikverflechtung. In: Jansen, Dorothea und Klaus Schubert (Hrsg.). Zwischen Substanz und Methode: Netzwerke, Netzwerkanalyse und Politikfeldanalyse. Opladen 1995. S. 185 – 204.
- Bienzeisler, Bernd und Hartwin Möhrle. Wissensmanagement. Eine neue Herausforderung für die kommunikative Organisation. In: prmagazin. Heft 8. 2003. S. 49-54.
- Blumler, Jay G. und Elihu Katz (Eds.). The Uses of Mass Communications. Current Perspectives on Gratification Research. Beverly Hills, CA. Sage 1974.
- Blumler, Jay G. The role of theory in uses and gratifications studies. Communication Research. 1979. 1, S. 9-36.
- Boeckmann, Klaus. Kommunikation und Kultur. In: Neue, schöne Welt? Frankfurt am Main / New York. Campus Verlag 1999.
- Brass, Daniel J. Men's and Women's Networks. A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. In: Academy of Management Journal. Vol. 28. S. 327-343.
- Bühl, Walter L. Die Ordnung des Wissens. Berlin. Duncker und Humblot 1984.
- Bürgel, Hans Dietmar und Andreas Zeller. Forschung und Entwicklung als Wissenscenter. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.). Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin. 1997.
- Burgeon, Judee und J. Hale. Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication. Communication Monographs, 54. 1987. S. 19-41.
- Castells, Manuel. Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen. Leske + Budrich 2001.

IV. *Literaturverzeichnis*

Castells, Manuel. Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität. Opladen. Leske + Budrich 2002.

Castells, Manuel. Das Informationszeitalter III. Jahrtausendwende. Opladen. Leske + Budrich

Cherry, Colin. On Human Communication. New York. 1957.

Chin, Wynne W., Abhijit Gopal und William D. Salisbury. Advancing the theory of Adaptive Structuration: the development of a scale of measure faithfulness of appropriation. Information Systems Research 8 (4). 1997. S. 342-367.

Clark, Herbert H. und Susan E. Brennan. Grounding in communication. In: Resnick, L.B., J.M. Levine und S.D. Teasley (Hrsg.). Perspectives on socially shared cognition. Washington, DC. APA Books 1991. S. 127-149.

Crozier, Michel und Erhard Friedberg. Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts. Athenäum-Verlag 1979.

Daft, Richard L. und Robert H. Lengel. Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. In: Research in Organizational Behavior. Vol. 6. Greenwich (CT) 1984. S. 191-233.

Daft, Richard L. und Robert H. Lengel. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. Management Science, 32. 1986. S. 554-571.

Davenport, Tom and Larry Prusak. Working Knowledge: How organizations manage what they know. Boston. Harvard Business School Press 1998.

Degele, Nina. Doing knowledge: vom gebildeten zum informierten Wissen. In: Claudia Henegger/Stefan Hradil/ Franz Traxler (Hrsg.). Grenzenlose Gesellschaft? Tagungsband des 29. Kongresses für Soziologie in Freiburg 1999. Teil 1. Opladen. Leske + Budrich. S. 459-470.

IV. Literaturverzeichnis

- Degele, Nina. Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft. Frankfurt am Main. Campus Verlag 2000.
- Deiser, Roland. Vom Wissen zum Tun und zurück. Die Kunst des strategischen Wissensmanagements. In: Schneider, Ursula (Hrsg.). Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Frankfurt am Main. 1996. S. 49-76.
- Dennis, Alan R. und Joseph S. Valacich. Rethinking Media Richness. In: Sprague, R.H. (Hrsg.). Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference for System Sciences (HICSS 32). Los Alamitos, California et al.: IEEE Computer Society. 1999 (CD-ROM of Full Papers).
- Der Spiegel. Heft 36. 2005. S. 75 ff.
- DeSanctis, Geraldine und Poole, Marshall S. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organizational Science*, 5. 1994. S. 121-147.
- Deutsche Lufthansa AG. Geschäftsbericht 2004. Köln. Veröffentlichungstag 23. März 2005.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. In: *journalist* 8/2006. S. 20.
- Dimmick, John W., Jaspreet Sikand und Scott J. Patterson. The Gratifications of the Household Telephone. Sociability, Instrumentality, Reassurance. *Communication Research*, 21 (5). S. 643-663.
- Döring, Nicola. Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle. Hogrefe-Verlag 2. Auflage 2003.
- Drucker, Peter F. *Post-Capitalist Society*. New York. HarperCollins Publishers 1993.
- Duncan, Robert and Andrew Weiss. Organizational Learning - Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1. 1979. S. 75 - 123.

- Ebert, Helmut und Manfred Piwinger. fe-male – Kommunikationsbarrieren zwischen Mann und Frau. In: Bentele, Günther, Manfred Piwinger und G. Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattsammlung Grundwerk 2001). Beitrag Nr. 1.12. Neuwied, Kriftel. Luchterhand 2003.
- Ebert, Helmut, Katrin Henneke und Manfred Piwinger. Die Bedeutung von Sprache und Geschlecht für die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günther, Manfred Piwinger und Gregor Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. (Loseblattsammlung Grundwerk 2001. Beitrag 2.19. Neuwied, Kriftel. Luchterhand 2005.
- Enquete – Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft (Hrsg.). Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. Schlussbericht. Bonn. 1998. Kapitel 4.2.
- Faulstich, Werner. I. Medium. In: Faulstich, Werner. (Hrsg.). Grundwissen Medien. München. Fink und UTB für Wissenschaft 1994. S. 17-100.
- Fishbein, Martin und Icek Ajzen. Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction in Theory and Research. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall 1975.
- Friedrichs, Jürgen. Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen. Westdeutscher Verlag 1990.
- Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005.
- Funken, Christiane. Modellierung der Welt. Wissenssoziologische Studien zur Software-Entwicklung. Opladen. Leske + Budrich 2001.
- Funken, Christiane. Der Vertrieb als Einstieg in den unternehmerischen Aufstieg für Frauen. In: Abschlussbericht für das BMBF. Berlin. 2003 a.

IV. Literaturverzeichnis

- Funken, Christiane und S. Fohler. Unternehmerische Informationspolitik als Karrierestrategie im Vertrieb. In: Hitzler, Ronald und Michaela Pfadenhauer (Hrsg.). Karrierepolitik. Opladen. Leske + Budrich 2003 b. S. 313-326.
- Funken, Christiane und S. Fohler. (Sich) Verkaufen und Geld verdienen. Zur modernitäts- und geschlechterspezifischen Bedeutung der ‚Geldkarriere‘ im Vertrieb. In: R. Dackweiler/U. Hornung (Hrsg.). FrauenMachtGeld. Reihe Forum Frauenforschung der Sektion Frauenforschung in den Sozialwissenschaften, FF 17. Münster. Westfälisches Dampfboot 2004. S.164-183.
- Funken, Christiane. Berufliche Kommunikationsstrategien von Frauen und Männern. In: Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005. S. 219-231.
- Giddens, Anthony. The Class Structure of Advanced Societies. London. Hutchinson 1973.
- Giddens, Anthony. Interpretative Soziologie. Frankfurt am Main. Campus. 1984.
- Giddens, Anthony. Soziologie. Graz-Wien. Nausner & Nausner 1995.
- Giddens, Anthony. Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt am Main, New York. Campus 3. Auflage 1997.
- Giddens, Anthony. Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main Suhrkamp 1999.
- Goy, Antje. Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen. VSTP Verlag soziale Theorie & Praxis GmbH. Gelsenkirchen 2004.
- Güldenbergl, Stefan. Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag 1999.

IV. *Literaturverzeichnis*

- Gunawardena, Charlotte F. und Frank J. Zittle. Social presence as a predictor of satisfaction within a computer-mediated conferencing environment. *The American Journal of Distance Education*, 11 (3). 1997. S. 8-26.
- Hartmann, Michael. *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt am Main. Campus Verlag 2002.
- Hartmann, Michael. *Elitesoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt am Main. Campus Verlag 2004b.
- Hartmann, Michael. *Eliten in Deutschland. Rekrutierungswege und Karrierepfade*. Bundeszentrale für politische Bildung. Aus *Politik und Zeitgeschichte* (B10/2004) 2004a. <http://www.bpb.de/publikationen/DUVG93.html>, Auffindungstag 15. Juli 2006.
- Hedberg, Bo. How Organizations Learn and Unlearn? In: Nystrom, Paul C. and William H. Starbuck (Hrsg.). *Handbook of Organizational Design*. London 1981. S. 3-27.
- Heintz, Bettina (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie*. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag. Sonderheft 41/2001.
- Heintz, Bettina, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Ummel. *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt am Main. Campus 1997.
- Heintz, Bettina und Eva Nadai. *Geschlecht und Kontext*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 27. Heft 2. Stuttgart. Ferdinand Enke Verlag 1998. S. 75-93.
- Herrmann, Thomas, Peter Mambrey und Karen Shire (Hrsg.). *Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis*. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag / GWV Fachverlage 2003.
- Hiltz, Starr R. und Murray Turoff. *The Network Nation: Human Communication via Computer*. Reading (2nd Edition). Cambridge, MA. MIT Press 1993.

- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 1995, 24. S. 422-435.
- Höflich, Joachim R. Der Computer als „interaktives Massenmedium“. Zum Beitrag des Uses and Gratification Approach bei der Untersuchung computervermittelter Kommunikation. Publizistik, 39. 1994. S. 389-408.
- Höflich, Joachim R. Computerrahmen und die undifferenzierte Wirkungsfrage oder: Warum erst einmal erklärt werden muss, was die Menschen mit dem Computer machen. In: Rössler, Patrick (Hrsg.) Online-Kommunikation, Beiträge zur Nutzung und Wirkung. Opladen, Wiesbaden 1998. S. 47-64.
- Hoffmann, Claus. Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz. UVK Verlagsges. 2001.
- Holland, Gabriele and Georg Wiest. Electronic Mail als Medium organisatorischer Kommunikation. Augsburg. Augsburger Beiträge zur Kommunikationswissenschaft und Soziologie 12. 1991.
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. IAB Betriebspanel 2004. Nürnberg. 2004.
- Kahlert, Heike und Claudia Kajatin. Entgrenzung, Beschleunigung, Vernetzung – Auf dem Weg ins Informationszeitalter. In: Kahlert, Heike und Claudia Kajatin (Hg.). Arbeit und Vernetzung im Informationszeitalter. Wie neue Technologien die Geschlechterverhältnisse verändern. Frankfurt am Main. Campus Verlag 2004.
- Kerschbaumer, Berthold. Internet und Intranet – Grundlagen und Dienste. In: Höller, Johann, Manfred Pils und Robert Zlabinger (Hrsg.). Internet und Intranet. Auf dem Weg zum Electronic Business. Berlin, Heidelberg, New York. Springer 2. Auflage 1999. S. 9-40.
- Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart. W. Kohlhammer 4. Auflage 2001. S.

IV. Literaturverzeichnis

- Klimecki, Rüdiger, Gilbert Probst und Peter Eberl. Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, Wolfgang .H. und Jürgen Sydow (Hrsg.). Managementforschung 1. Berlin, New York. Walter de Gruyter. 1991 S. 103-162.
- Klingenberg, Heide und Hans-Peter Kränzle. Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten – Die Wahl zwischen Kommunikationsmitteln in Organisationen. München. CW-Publikationen (CW-Edition) 1983.
- Knieper, Thomas (Hrsg.). Statistik. Eine Einführung für Kommunikationsberufe. München. Ölschläger 1993.
- Kock, Ned. Media Richness or Media Naturalness? The Evolution of our Biological Communication Apparatus and its Influence on our Behavior Toward E-Communication Tools. Research Report ERC-2002-02. E-Collaboration Research Center. Temple University, Philadelphia, PA. 2002.
http://ecrc.cc.lehigh.edu/kock_t/Publications/2002ReportERC/Kock2002.pdf.
- Konrad-Adenauer-Stiftung. Frauen und Macht. Frauen in Führungspositionen. Sankt Augustin. 1998.
- Krcmar, Helmut. Informationsmanagement. Berlin. Heidelberg. Springer-Verlag 2003.
- Kreibich, Rolf. Die Wissenschaftsgesellschaft. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1986.
- Kubicek, Herbert und Stefan Welling. Vor einer digitalen Spaltung in Deutschland? Annäherung an ein verdecktes Problem von wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Brisanz. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 48. 2000. Heft 4. S. 497-517.
- Lengel, Robert H. und Richard L. Daft. The Selection of Communication Media as an Executive Skill. Academy of Management Executive, 2(3). 1988. S. 225-232.
- Luhmann, Niklas. Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1984.

IV. *Literaturverzeichnis*

- Luhmann, Niklas. Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin. Duncker & Humblot 5. Auflage 1999.
- Luhmann, Niklas. Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden. Westdeutscher Verlag 2000.
- Macharzina, Klaus. Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1990.
- Mambrey, Peter, Volkmar Pipek und Markus Rohde (Hrsg.). Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen. Konzepte, Praxisbeispiele, Perspektiven. Heidelberg. Physica-Verlag 2003.
- Mandl, Heinz und Gabi Reinmann-Rothmeier. Wissensmanagement. München, Wien. Oldenbourg.Wissenschaftsverlag 2000.
- March, James and Herbert Simon. Organizations. New York 1967.
- March, James G. (Hrsg.). Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1990.
- Markus, M. Lynne. Toward a „Critical Mass“ Theory of Interactive Media: Universal Access, Interdependence and Diffusion. Communication Research, 14. 1987. S. 491-511.
- Mensch. Der Mensch wird dümmer. In: Spiegel Nr. 11, 1990.
- Merten, Klaus. Vom Nutzen des „Uses and Gratifications Approach“, Anmerkungen zu Palmgreen. Rundfunk und Fernsehen, 32. 1984. S. 66-72.
- Merten, Klaus und Petra Teipen. Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München 1991.
- Morgan, Gareth. Images of Organization. Newbury Park, London, New Dehli 1986.

IV. Literaturverzeichnis

- National Telecommunications and Information Administration. Falling through the net II. New data on the digital divide. Washington D.C.. U.S. Department of Commerce 1998. (www.ntia.doc.gov/ntiahome/net2/falling.html , zuletzt abgerufen am 24. August 2007).
- North, Klaus. Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1999.
- Opaschowski, Horst W. Leben in vernetzten Welten. In: Neue, schöne Welt? Frankfurt am Main/ New York. Campus Verlag 1999.
- Orlikowski, Wanda J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. In: Organization Science, 3, 1992. S. 398-427.
- Orlikowski, Wanda J., JoAnne Yates, Kazuo Okamura und Masayo Fujimoto. Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technologie in the Context of Use. Organization Science, 6 (4). 1995. S. 423-444. <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP167.html>.
- Ortmann, Günther. Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen. Leske + Budrich 1995.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Opladen. Leske + Budrich 1997.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag 2. Auflage 2000.
- Palass, Brigitte. Der Schatz in den Köpfen. In: Manager Magazin. 1997, 1. S. 112-121.
- Palmgreen, Philip. Der „Uses and Gratifications Approach“. Theoretische Perspektiven und praktische Relevanz. Rundfunk und Fernsehen, 32. 1984. S. 51-62.

IV. *Literaturverzeichnis*

- Pautzke, Gunnar. Die Evolution der organisationalen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens. München. Kirsch 1989.
- Peinl, Iris, Karin Lohr und Kristiane Jornitz. Organisations- und Geschlechtersoziologie. Theoretische Brücken und empirische Einsichten zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung. Rosa-Luxemburg-Stiftung, Manuskripte 56. Berlin. Karl-Dietz Verlag 2005.
- Peritsch, Manfred. Wissensbasiertes Informationsmanagement. Analyse – Gestaltung – Implementierung. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag 2000.
- Pfeiffer, Werner. Innovationsmanagement als Know-How-Management. In: Hahn, Dietger. (Hrsg.). Führungsprobleme industrieller Unternehmen. Festschrift für Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag. Berlin, New York. 1980. S. 421-452.
- Picot, Arnold und Ralf Reichwald. Informationswirtschaft. In: Heinen, E. (Hrsg.). Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1991. S. 241-394.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand. Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 5. Auflage 2003.
- Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1985.
- Poole, Marshall S. and Robert D. McPhee. A Structural Analysis of Organizational Climate. In: Putnam, L.L. and M.E. Pacanowsky (Hrsg.). Communications and Organizations. An Interpretative Approach. Newbury Park (CA). 1983. S. 195-219.
- Poole, Marshall S. and Gerardine DeSanctis. Understanding the Use of Group Decision Support Systems: A Theory of Adaptive Structuration. In: Fulk, Janet and Charles W. Steinfield (Hrsg.). Organizations and Communication Technology. Newbury Park (CA), London, New Dehli. 1990. S. 173-193.

IV. Literaturverzeichnis

- Poole, Marshall S. and Geraldine DeSanctis. Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision Making. *Human Communication Research*, 19 (1). 1992. S. 5-49.
- Prange, Christiane. *Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis.* Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 2002.
- Probst, Gilbert und Bettina Büchel. *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft.* Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1994.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub und Kai Romhardt. *Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1999.
- Rehäuser, Jakob und Helmut Krcmar. *Wissensmanagement im Unternehmen.* In: Schreyögg/Conrad (Hrsg.): *Managementforschung 6. Wissensmanagement.* Berlin, New York. Walter de Gruyter 1996.
- Reichwald, Ralf, Kathrin Möslin, Hans Sachenbacher, Hermann Englberger und Stefan Oldenburg. *Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen.* Heidelberg. Springer 1998.
- Riehm, Ulrich und Bettina-Johanna Krings. *Abschied vom „Internet für alle“?* In: *Medien und Kommunikationswissenschaft* 54. 2006. Heft 1. S. 75-94.
- Rommert, Frank-Michael. *Hoffnungsträger Intranet. Charakteristika und Aufgaben eines neuen Mediums in der internen Kommunikation.* München. Verlag Reinhard Fischer 2. Auflage 2005.
- Ronge, Veronika. *Massenmedienkonsum und seine Erforschung – eine Polemik gegen „Uses and Gratifications“.* *Rundfunk und Fernsehen*, 32. 1984. S. 73-82.
- Rubin, Gayle. *The Traffic in Women. Notes on the „Political Economy“ of Sex.* In: Reiter, Rayna R. (Hrsg.). *Toward an Anthropology of Women.* New York. 1975. S. 157-210.

- Rusch, Gebhard. From Face-to-Face to Face-to-“Face”. Zehn Schritte von der mündlichen Kommunikation zum Cyberspace. Siegen. LUMIS 1998, LUMIS Schriften 53.
- Scheidegger, Nicoline und Margit Osterloh. Karriere und Geschlecht – eine netzwerktheoretische Analyse. In: Funder, Marie, Steffen Dörhöfer und Christian Rauch. Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München, Mering. Rainer Hampp Verlag 2005. S. 123-137.
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco. Jossey-Bass 1985.
- Schenk, Josef und Gisela Schenk. Kommunikation als Herausforderung im Alltag und in der Wissenschaft. Würzburg. Königshausen und Neumann 1998.
- Schenk, Michael. Medienwirkungsforschung. Tübingen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) 2002.
- Schenk, Michael, Hermann Dahm und Deziderio Sonje. Zur Nutzung und Aneignung neuer Kommunikationstechnik – Welche Rolle spielen Einstellungen und Nutzenkalküle. In: Kubicek, H., Karl-Heinz Neumann, Echart Raubold und Alexander Rossnagel (Hrsg.). Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1995. Multimedia – Technik sucht Anwendung. Heidelberg. Decker 1995. S. 140-155.
- Schmitz, Joseph und Janet Fulk. Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail. A Test of the Social Influence Model of Technology Use. Communication Research, 18 (4). S. 487-523.
- Segermann-Peck, Lily M. Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben. Frankfurt am Main, New York. Campus Verlag 1994.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York. Doubleday 1990.
- Short, John, Ederyn Williams and Bruce Christie. The Social Psychology of Telecommunication. London. Wiley 1976).

Starke, Gernot. Zukunftsfaktor Information. Pragmatisches Wissens-Management schafft Perspektiven. In: Computerwoche Spezial. 1999, 2. S. 12-17.

Statistisches Bundesamt. Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen. März 2006. <http://www.destatis.de/download/d/logh/maerz06.pdf>. Abruf 01. Juni 2007.

Stehr, Nico. Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt am Main. Suhrkamp 1994.

Stehr, Nico. Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt am Main. Suhrkamp 2001.

Stehr, Nico. Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens. Frankfurt am Main. Suhrkamp 2003.

Steinbicker, Jochen. Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Opladen. Leske + Budrich 2001.

Süddeutsche Zeitung. München. Nr. 12/2005. S.53.

Taylor, Shelley. A categorization approach to stereotyping. In: Hamilton, David L. (Ed.). Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum 1981. S. 83-114.

Thiel, Michael. Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practise. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag 2002.

Trautwein-Kalms, Gudrun. Qualifizierte Frauen in neuen Arbeitsformen: Erfolge, Rollback- und neue Chancen? In: Stolz-Willig/Veil (Hrsg.): Es rettet uns kein höh`res Wesen... Hamburg 1999.

Türk, Klaus. Soziologie der Organisation. Eine Einführung. Stuttgart. Ferdinand Enke Verlag 1978.

Türk, Klaus. Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen. Leske + Budrich 1995.

IV. *Literaturverzeichnis*

Türk, Klaus, Thomas Lemke und Michael Bruch. Organisationen in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag 2002.

Walter-Busch, Emil. Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam. G+B Verlag Fakultas 1996.

Weick, Karl E. Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main. 1985.

Welker, Martin. Determinanten der Internet-Nutzung. Eine explorative Anwendung der Theorie des geplanten Verhaltens zur Erklärung der Medienwahl. München. Reinhard Fischer (2001).

Welker, Martin, Andreas Werner und Joachim Scholz. Online-Research. Markt- und Sozialforschung im Internet. Heidelberg. dpunkt.verlag 2005.

Wetterer, Angelika. Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft 2002.

Weyer, Johannes (Hrsg.). Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien. R. Oldenbourg Verlag 2000.

Wilkesmann, Uwe. Welche organisationalen und motivationalen Voraussetzungen braucht das Knowledge-Management? In: Knowledge Management. Wissen als Wettbewerbsvorteil. Zusammenfassung der BDVB Fachtagung vom 29. Juni 2000 in Augsburg.

Willke, Helmut. Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart. Lucius & Lucius 1998.

Willke, Helmut. Die Wissensgesellschaft. In: Pongs, Armin. In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? München 1999.

Willke, Helmut. Wissensgesellschaft. In: Kneer, Georg, Armin Nassehi und Markus Schroer (Hrsg.). Klassische Grundbegriffe der Soziologie. München 2001. S. 379-398.

Wilz, Sylvia Marlene. Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen. Leske + Budrich 2002.

Wimmer, Rudolf. Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: Heijl, Peter und Heinz Stahl (Hrsg.). Management und Wirklichkeit. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme 2000. S. 265-293.

Winker, Gabriele. Geschlechterverhältnisse und vernetzte Systeme. Zeitschrift für Frauenforschung. Jg. 17. Heft ½, 1999. S. 9-25.

Winter, Carsten. Internet/Online-Medien. In: Faulstich, Werner. Grundwissen Medien. München. Fink 3. Auflage 1998. S. 274-295.

Zimmermann, Matthias und Roger Jordan. Online-Mitarbeiterbefragungen. In: Theobald, Axel, Marcus Dreyer und Thomas Starsetzki. Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 2003. . 91-114.

Anhang

Versicherung

Hiermit versichere ich gemäß § 6 (4) der Promotionsordnung Dr. phil. der Freien Universität Berlin vom 21. Oktober 1985 in der Fassung vom 08. Juli 1998, dass die Arbeit selbstständig abgefasst wurde und ich keine anderen Quellen als die genannten benutzt habe.

Die Auswertung der Befragung wurde von Herrn Gregor Fabian vorgenommen.

Die vorliegende Arbeit wurde in keinem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt.

Berlin, 8. April 2008

Astrid Nelke-Mayenknecht

Fragebogen deutsche Version

Herzlich Willkommen

zur Umfrage "**Wissen in eBase**".

Wissen spielt in seiner gesamten Komplexität in Unternehmen eine ständig wachsende Rolle. Es wird immer wichtiger für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen. Die Seiten im globalen Themenbereich Wissen in eBase sollen einen Beitrag dazu leisten. Ob das Angebot für Sie nützlich ist, darum geht es bei dieser Umfrage.

Wir freuen uns, dass Sie sich beteiligen wollen. Unter allen Teilnehmern verlosen wir 20 Lufthansa USB-Sticks!

Diese Umfrage wird, wie üblich, absolut anonym durchgeführt und dient ausschließlich zur Optimierung unseres Angebots. Am Ende der Umfrage haben Sie aber die Möglichkeit, Ihre eMail-Adresse anzugeben, damit wir Sie im Falle eines Gewinns benachrichtigen können. Ihre Mailadresse kann hierbei nicht mit Ihren Antworten in Verbindung gebracht werden.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Sechs Fragen zu Wissen in eBase

1. Wie oft nutzen Sie das Angebot im globalen Themenbereich „Wissen“ in eBase?

Mehrmals täglich	<input type="checkbox"/>
Mehrmals wöchentlich	<input type="checkbox"/>
Mehrmals monatlich	<input type="checkbox"/>
Seltener	<input type="checkbox"/>

2. In welchem Ausmaß erwarten Sie die folgenden Themen in „Wissen“?

	sehr				gar nicht
Allgemeine und aktuelle Information über die Lufthansa (Organisation, Geschichte, Luftfahrt,...)					
Spezielle Informationen für meinem Arbeitsbereich	<input type="checkbox"/>				
Spezielle Informationen aus anderen Arbeitsbereichen	<input type="checkbox"/>				
Unterstützung bei der Informationssuche zur Bewältigung neuer Aufgaben	<input type="checkbox"/>				
Das Finden von Ansprechpartnern zu bestimmten Themen	<input type="checkbox"/>				
Hilfestellung bei der Suche nach Serviceleistungen, Expertengruppen,... (Telefon, Outlook, Portal, ...)	<input type="checkbox"/>				
Verschiedene Hilfestellungen zu allgemeinen, arbeitsrelevanten Aufgaben (Wörterbücher, Glossar, Site-Infos, Duden,...)	<input type="checkbox"/>				
Nachschlagewerke (Handbücher, Standards, Leitfäden,...)	<input type="checkbox"/>				
Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten	<input type="checkbox"/>				
Schnell zu findende und nützliche Antworten oder Hilfestellungen zu jeglichen Fragen	<input type="checkbox"/>				

3. In wie weit werden Ihre Erwartungen erfüllt?

	sehr				gar nicht
Allgemeine und aktuelle Information über die Lufthansa (Organisation, Geschichte, Luftfahrt,...)					
Spezielle Informationen für meinem Arbeitsbereich	<input type="checkbox"/>				
Spezielle Informationen aus anderen Arbeitsbereichen	<input type="checkbox"/>				
Unterstützung bei der Informationssuche zur Bewältigung neuer Aufgaben	<input type="checkbox"/>				
Das Finden von Ansprechpartnern zu bestimmten Themen	<input type="checkbox"/>				
Hilfestellung bei der Suche nach Serviceleistungen, Expertengruppen,... (Telefon, Outlook, Portal, ...)	<input type="checkbox"/>				
Verschiedene Hilfestellungen zu allgemeinen, arbeitsrelevanten Aufgaben (Wörterbücher, Glossar, Site-Infos, Duden,...)	<input type="checkbox"/>				
Nachschlagewerke (Handbücher, Standards, Leitfäden,...)	<input type="checkbox"/>				
Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten	<input type="checkbox"/>				
Schnell zu findende und nützliche Antworten oder Hilfestellungen zu jeglichen Fragen	<input type="checkbox"/>				

4. Wie nützlich finden Sie die Informationen in Wissen unter...?

	sehr nützlich				nicht nützlich	kenne ich nicht
Zahlen, Daten, Fakten	<input type="checkbox"/>					
Management	<input type="checkbox"/>					
Computer & Systeme	<input type="checkbox"/>					
Recht und Regeln	<input type="checkbox"/>					
Produkte	<input type="checkbox"/>					
Flug und Technik	<input type="checkbox"/>					
Politik und Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>					
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>					

V. Anhang

Organisation	<input type="checkbox"/>					
Kooperationen & Partner	<input type="checkbox"/>					
Prozesse	<input type="checkbox"/>					
Experten - Competence Center	<input type="checkbox"/>					
Experten - Communities	<input type="checkbox"/>					
Experten - "Gelbe Seiten"	<input type="checkbox"/>					
Experten - Programmprojekte	<input type="checkbox"/>					
Bibliothek, Handbücher & Glossare	<input type="checkbox"/>					
Wissensmanagement	<input type="checkbox"/>					

5. Halten Sie es für sinnvoll Ihre Projekterfahrungen und –ergebnisse in „Wissen“ zu publizieren?

	Ja	
Ja, in jedem Fall	<input type="checkbox"/>	
Ja, aber nur wenn dadurch kein Mehraufwand entsteht	<input type="checkbox"/>	
Ja, aber nur unterstützt durch ein Anreizsystem	<input type="checkbox"/>	
Nein, eher nicht ...	<input type="checkbox"/>	Filter Frage 5b.

... wenn nein, warum halten Sie es für weniger sinnvoll Erfahrungen in „Wissen“ zu veröffentlichen?

	ja	nein
Wenn ich mein Wissen veröffentliche werde ich leicht ersetzbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Wissen" empfinde ich nicht als den geeigneten Ort dafür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das „Geben & Nehmen“-Prinzip funktioniert nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Projektergebnisse sind ausschließlich für meine eigene Arbeit wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Was wünschen Sie sich außerdem in „Wissen“?

free flown text

Drei Fragen zu Ihrem generellen Eindruck/Vorgehen

1. Welche Stellung nimmt Wissen in Ihrem beruflichen Alltag ein?
(Kreuzen Sie zutreffende Aussage an)
 - a) Wissen ist im beruflichen Alltag in den letzten fünf Jahren wichtiger geworden
 - b) Die Anforderungen an mein Wissen sind gestiegen
 - c) Ich sollte mein Wissen permanent auf den neuesten Stand bringen, um beruflich mithalten zu können
 - d) Ich halte mein Wissen tatsächlich immer auf dem neuesten Stand
 - e) Früher wurden notwendige Informationen vom Unternehmen geliefert
 - f) Ich muss mir das relevante Wissen zunehmend selbstständig zusammensuchen

2. Wenn Sie den Computer auch außerhalb Ihrer beruflichen Tätigkeit nutzen, für welche Zwecke? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Surfen im Internet | <input type="checkbox"/> | Fotobearbeitung | <input type="checkbox"/> |
| Emails bearbeiten | <input type="checkbox"/> | Tabellenkalkulation/
Datenverarbeitung | <input type="checkbox"/> |
| Textverarbeitung | <input type="checkbox"/> | Ich nutze ihn gar nicht | <input type="checkbox"/> |

3. Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Ansprechpartner suchen?

	sehr häufig				nie
Ich frage Kollegen, ob sie den entsprechenden Ansprechpartner kennen	<input type="checkbox"/>				
Ich suche themenorientiert im Intranet nach möglichen Ansprechpartnern	<input type="checkbox"/>				
Ich suche in der Organisationsstruktur nach Abteilungen mit möglichen Ansprechpartnern	<input type="checkbox"/>				

Zum Schluss fünf kurze Fragen zu Ihrer Person

1. Sie sind:

- Weiblich
 Männlich

2. Wie alt sind Sie?

- Unter 26 Jahre
 26-35 Jahre
 36-45 Jahre
 46-55 Jahre
 über 55 Jahre

3. Über welche Berufsausbildung verfügen Sie?

Ohne Abschluss	<input type="checkbox"/>
Ausbildungsberuf/Lehre	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Hochschulabschluss	<input type="checkbox"/>

4. In welcher Position arbeiten Sie?

Führungskraft	<input type="checkbox"/>
Referent	<input type="checkbox"/>
Sachbearbeiter	<input type="checkbox"/>
operatives Personal (Service, Produktion, Wartung,...)	<input type="checkbox"/>
Auszubildender	<input type="checkbox"/>
Praktikant/Diplomant	<input type="checkbox"/>
Extern	<input type="checkbox"/>

5. In welchem Land arbeiten Sie?

- Deutschland Asien
 Sonstiges Europa Afrika
 Nordamerika Australien
 Südamerika

Das war's schon! Herzlichen Dank für Ihre Angaben!

Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, füllen Sie bitte unten verlinktes Formular aus. Ihre **eMail-Adresse** an oder aber **Namen und Abteilung**.

Ihre Angaben im Formular können **nicht** mit Ihren Antworten im Fragebogen in Verbindung gebracht werden. Nach der Verlosung werden die Gewinner kontaktiert.

Klicken Sie für diese Möglichkeit hier.

Mit Klick auf Weiter können Sie den Umfragebogen auch verlassen ohne Ihre Kontaktdaten anzugeben.

Geben Sie hier bitte Ihre eMail-Adresse an - sofern Sie über eine verfügen - oder aber Ihren Namen, Abteilung und wie wir Sie im Falle eines Gewinns benachrichtigen können.

Ihre Angaben wurden gespeichert, herzlichen Dank!

Sie können den Fragebogen nun wie gewohnt oben rechts schließen!

Fragebogen englische Version

A Cordial Welcome
to the survey "**Knowledge in e-base**".

Knowledge, in all its complexity, plays a constantly growing role in companies. It is becoming continuously more important for the competitiveness of companies. The pages in the global topic area, knowledge in e-base, are to make a contribution to this. Whether this presentation is of any use to you is the subject matter of this survey.

We are most pleased that you wish to take part. We are going to raffle off 20 Lufthansa USB sticks amongst all participants!

This survey is being carried out absolutely anonymously as is customary and will be used exclusively to optimise our presentation. At the end of the survey, you will have the opportunity, though, to give us your email address so that we can notify you if you have won a prize. In this respect, your email address will not be connected with your answers.

Many thanks for you co-operation!

Six questions about knowledge in e-base

1. How often do you use the presentation in the global topic area “Knowledge” in e-base?

Several times daily	<input type="checkbox"/>
Several times weekly	<input type="checkbox"/>
Several times monthly	<input type="checkbox"/>
More seldom	<input type="checkbox"/>

2. To which extent do you expect the following topics in “Knowledge”?

	very				not at all
General and current information about Lufthansa (organisation, history, aviation,...)					
Special information for my area of work	<input type="checkbox"/>				
Special information from other areas of work	<input type="checkbox"/>				
Support in the search for information for dealing with new tasks	<input type="checkbox"/>				
Finding contacts for certain topics	<input type="checkbox"/>				
Aid in the search for services, expert groups (telephone, Outlook portals ...)	<input type="checkbox"/>				
Various aid for general, work-relevant tasks (dictionaries, glossaries, site-information, Duden,...)	<input type="checkbox"/>				
Reference books (manuals, standards, guidelines,...)	<input type="checkbox"/>				
Information on training and further training opportunities	<input type="checkbox"/>				
Useful answers or aids for any questions which are quick to find	<input type="checkbox"/>				

3. To which extent are your expectations fulfilled?

	very				Not at all
General and current information about Lufthansa (organisation, history, aviation,...)					
Special information for ma area of work	<input type="checkbox"/>				
Special information from other areas of work	<input type="checkbox"/>				
Support in the search for information for coping with new tasks	<input type="checkbox"/>				
Finding contacts for certain topics	<input type="checkbox"/>				
Aid in the search for services, expert groups (telephone, Outlook portals ...)	<input type="checkbox"/>				
Various aid for general, work-relevant tasks (dictionaries, glossaries, site-information, Duden,...)	<input type="checkbox"/>				
Reference books (manuals, standards, guidelines,...)	<input type="checkbox"/>				
Information on training and further training opportunities	<input type="checkbox"/>				
Useful answers or aids for any questions which are quick to find	<input type="checkbox"/>				

4. How useful do you find the information in Knowledge under...?

	very useful				not useful	I do not know it
Figures, data, facts	<input type="checkbox"/>					
Management	<input type="checkbox"/>					
Computer & systems	<input type="checkbox"/>					
Laws and rules	<input type="checkbox"/>					
Products	<input type="checkbox"/>					
Flight and technology	<input type="checkbox"/>					
Politics and sustainability	<input type="checkbox"/>					
Training and further training	<input type="checkbox"/>					

V. *Anhang*

Organisation	<input type="checkbox"/>					
Co-operations & partners	<input type="checkbox"/>					
Processes	<input type="checkbox"/>					
Experts - competence centre	<input type="checkbox"/>					
Experts - communities	<input type="checkbox"/>					
Experts - "Yellow Pages"	<input type="checkbox"/>					
Experts – Programme projects	<input type="checkbox"/>					
Library, manuals & glossaries	<input type="checkbox"/>					
Knowledge management	<input type="checkbox"/>					

5. Do you believe it to be meaningful to publish your project experience and results in "Knowledge"?

	Yes	
Yes, always	<input type="checkbox"/>	
Yes, but only if no further work arises through it	<input type="checkbox"/>	
Yes, but only if supported by an incentive system	<input type="checkbox"/>	
No, more likely not ...	<input type="checkbox"/>	Filter question 5b.

...if not, why do you believe it not to be so meaningful to publish experiences in "Knowledge"?

	yes	no
If I publish my knowledge, I shall easily become replaceable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I do not see "Knowledge" as being the suitable place for it.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The "give & take" principle does not work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My project results are important only for my own work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. What would you like otherwise in "Knowledge"?

Free-flow text

Three question about your general impression/procedure

2. Which position does knowledge occupy in your occupational everyday life?
(Please put a cross alongside the accurate statement)

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

- a) Knowledge has become more important in occupational everyday life in the past five years
- b) The requirements on my knowledge have risen
- c) I should update my knowledge permanently to the latest stand to be able keep up in my job
- d) I really do always keep my knowledge up to the latest level
- e) Necessary information used to be supplied by the company
- f) I have to gather the relevant knowledge increasingly off my own bat

2. If you also use the computer outside your occupational activities, for which purposes? (multiple selections possible)

- Surfing on the Internet Photo processing
- Processing emails Spreadsheet/ data processing
- Text processing I do not use it at all

3. How do you proceed if you are looking for a contact?

	Very frequently				never
I ask colleagues whether they know the contact concerned	<input type="checkbox"/>				
I look for possible contacts topic-orientated on the Intranet	<input type="checkbox"/>				
I search in the organisation structure for departments with possible contacts	<input type="checkbox"/>				

Finally, five short personal questions

1. Are you:

- female
 male

2. How old are you?

- under 26 years
 26-35 years
 36-45 years
 46-55 years
 over 55 years

4. Which vocational training have you had?

No completed training	<input type="checkbox"/>
Job requiring training/apprenticeship	<input type="checkbox"/>
Specialist college certificate	<input type="checkbox"/>
Completed college studies	<input type="checkbox"/>

← --- **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

4. Which position do you hold?

Management staff	<input type="checkbox"/>
Head of division	<input type="checkbox"/>
Clerk	<input type="checkbox"/>
Operative staff (service, production, servicing,...)	<input type="checkbox"/>
Trainee	<input type="checkbox"/>
Trainee/graduand	<input type="checkbox"/>
External	<input type="checkbox"/>

5. In which country do you work?

- German Asia
 Rest of Europe Africa
 North America Australia
 South America

And that is the end! Many thanks for your information!

If you wish to take part in the raffle, please fill in the form linked at the bottom. Please state your **email address** or **name and department**.

Your information on the form **cannot** be connected with the answers in your questionnaire. The winner will be contacted after the raffle has been drawn.

[Click here](#) for this facility.

By clicking on to next, you can also exit the questionnaire without stating your contact data

Please state your email address here – if you have one – or your name, department and how we can inform you if you have won.

Your information has been saved, many thanks!

You can close the questionnaire now, as usual at the right top!