

Der Sammelband greift wichtige Kommunikationsformen von Unternehmen und Organisationen auf und verdeutlicht die medial bedingten Wandelprozesse und Gebrauchsformen. Im ersten Teil werden solche Textsorten berücksichtigt, die sich herkömmlicher, offline-basierter Mündlichkeits- und Schriftlichkeitsformen bedienen, so zum Beispiel Geschäftsberichte oder Teamsitzungen. Im zweiten Teil des Bandes werden Textsorten in ihrer netzvermittelten Form dargestellt, sodass aus der Gesamtschau des Bandes ersichtlich wird, welche Prozesse durch den technologischen Wandel im Bereich der Unternehmenskommunikation ausgelöst werden. Behandelt werden Online-Textformen wie Online-Werbung, Gästebücher oder Unternehmenssites. Dabei werden nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch Organisationen wie Universitäten, Städte und Kirchen in die Untersuchungen einbezogen.

Caja Thimm, geboren 1958 in Frankfurt/Main. Studium der Germanistik, Amerikanistik und Politologie in München, Heidelberg und Berkeley/USA. 1989 Promotion in Germanistischer Linguistik an der Universität Heidelberg. Von 1991–1997 wissenschaftliche Mitarbeiterin im SFB 245 Sprache und Situation, 1998/1999 Stipendiatin des Landes Baden-Württemberg, 1999 Habilitation an der Universität Heidelberg. Lehrtätigkeiten an den Universitäten Saarbrücken, Essen, Darmstadt. Seit 2001 Universitätsprofessorin für Medienwissenschaft an der Universität Bonn. Forschungsschwerpunkte: Sprache und Kommunikation in den Medien, Geschlechterforschung, Sozialität im Internet, Unternehmenskommunikation, elektronische Demokratie.

www.peterlang.de

→
Caja Thimm (Hrsg.) · Unternehmenskommunikation offline/online

Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft

Caja Thimm (Hrsg.)

Unternehmens- kommunikation offline/online

Wandelprozesse interner
und externer Kommunikation
durch neue Medien

LANG

PETER LANG
Europäischer Verlag der Wissenschaften

**Bonner Beiträge
zur Medienwissenschaft**

Herausgegeben von Caja Thimm

Band 1

Caja Thimm (Hrsg.)

**Unternehmens-
kommunikation
offline/online**

Wandelprozesse interner
und externer Kommunikation
durch neue Medien



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmenskommunikation offline/online : Wandelprozesse
interner und externer Kommunikation durch neue Medien / Caja
Thimm (Hrsg.). - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; Bruxelles ;
New York ; Oxford ; Wien : Lang, 2002
(Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft ; Bd. 1)
ISBN 3-631-36627-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

ISSN 1617-8432
ISBN 3-631-36627-2

© Peter Lang GmbH
Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2002
Alle Rechte vorbehalten.

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

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

www.peterlang.de

BONNER BEITRÄGE ZUR MEDIENWISSENSCHAFT (BBM)

HERAUSGEGEBEN VON CAJA THIMM

Die Veränderungen der medialen Umwelten, die rasanten technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in der Medienkommunikation und insbesondere die Herausforderung durch die neuen elektronischen Medien, namentlich das Internet, haben in den letzten Jahren zu einer Ausweitung der Fragestellungen im Bereich der Medienforschung geführt und - konsequenterweise - zu einer stärkeren Verankerung der Medienwissenschaften an den Hochschulen.

Was genau der Gegenstandsbereich und die theoretischen Grundlagen der Medienwissenschaft sind, ist dabei genauso in die Diskussion geraten wie die disziplinär bedingten Schwerpunkte und Methoden. Die Medienwissenschaft ist eine Disziplin, die sich mit dem Entwurf grundlagenorientierter Theorien und Konzepte und der Beschreibung und Erklärung der umfassenden Wandlungsprozesse und Wirkungszusammenhänge ebenso zu beschäftigen hat wie mit der Analyse des Kanons der Formensprachen von Text, Bild und Ton.

Die in der Reihe „Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft (BBM)“ erscheinenden Bände umfassen nicht nur Einzel- und Fallanalysen, sondern auch Fragen von Medientheorie, Begriffsbildung, Formen, Bedeutungen und Folgen der Mediennutzung und der Medienpräsenz in der Gesellschaft. Neben den damit zusammenhängenden allgemeineren Themenbereichen soll die Reihe „BBM“ besonders den in Bonn vertretenen Schwerpunkten ein Forum verschaffen, wozu in herausragender Rolle die *sprachliche Kommunikation* gehört. Themen beinhalten hier individuelle und gesellschaftliche Wahrnehmungsweisen von Sprachgebrauch in den Medien sowie kommunikative Verfahren und Muster, die in der Medienkommunikation eine Rolle spielen.

Die Reihe soll neben dem allgemeinen Schwerpunkt *Sprache* ein Forum für interdisziplinäre Ansätze zur Verfügung stellen und strebt eine Verbindung von Einzelphilologien und Einzelfächern in ihrem medienwissenschaftlich geteilten Interessengebiet an. Die Reihe soll auch ein Forum für besonders qualifizierte Arbeiten von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen sein und diesen so eine Gelegenheit bieten, die eigenen Arbeiten in einer thematisch einschlägigen Reihe zu publizieren.

Caja Thimm

Inhalt

<i>Caja Thimm</i> Einleitung: Unternehmenskommunikation im medialen Wandel.....	5
<i>Jo Reichertz</i> Vertrauen in der internet-gestützten Unternehmenskommunikation	11
<i>Ulla Kleinberger Günther</i> Mediennutzung im beruflichen Alltag: Einstellungen, Urteile, Erfahrungen.....	36
Unternehmenskommunikation offline.....	53
<i>Marianne Grove Ditlevsen</i> Der Geschäftsbericht aus kommunikativ-funktionaler Perspektive.....	54
<i>Sabine Koch, Lenelis Kruse, Sabine Schey & Caja Thimm</i> „Kommunikation ist bei uns das A und O“. Geschlechterspezifische Einstellungen zur Teamkommunikation am Arbeitsplatz	76
<i>Christoph Meier</i> Kommunikation in räumlich verteilten Teams: Videokonferenzen bei Technics	103
Unternehmenskommunikation online.....	135
<i>Nina Janich</i> Wirtschaftswerbung offline und online – eine Bestandsaufnahme.....	136
<i>Ulrich Schmitz</i> Qualität und Reklame im WWW. Zur Gestaltung von Internet-Auftritten deutscher Wirtschaftsunternehmen.....	164
<i>Hajo Diekmannshenke</i> „Ich bin äußerst beeindruckt von Ihrer optimalen Pagegestaltung im Sanitärbereich“. Elektronische Gästebücher als Mittel der Nutzer-Unternehmenskommunikation.....	185

<i>Gerlinde Mautner</i> Universitäten Online – Die Kommerzialisierung des Diskurses in der tertiären Bildung am Beispiel von „Business schools“.....	209
<i>Rainer Maier & Barbara Maier-Schicht</i> Die Hochschulen als ‚Wissenschafts-Unternehmen‘? Veränderungen und Online- Konzepte im universitären Bereich.....	230
<i>Jörg Zumbach</i> Weiterbildung online.....	260
<i>Caja Thimm</i> Kirche online: Glaubenskommunikation im Netz.....	289
Autorinnen und Autoren.....	310

Einleitung: Unternehmenskommunikation im medialen Wandel

Caja Thimm

Der Wandel in der Medienwelt hat sich in den letzten Jahren auch in einem Wandel spezifischer Umsetzungen und Anwendungen im Bereich der Unternehmenskommunikation manifestiert. Es ist vor allem das berufliche Umfeld, das sich durch die vermehrte Nutzung von Online-Kommunikation verändert hat: Das Internet nimmt sichtbar Einzug in fast alle Bereiche der Unternehmenskommunikation, so gibt es kaum mehr Unternehmen, die ihre interne Kommunikation nicht über Netzwerke abwickeln und das WWW für die Selbstpräsentation nutzen. Die Nutzung durch Unternehmen und Organisationen zeigt, dass der Weg des Internets zum Massenmedium auch bei Wirtschaftsunternehmen, Organisationen, Parteien etc. zum Umdenken führt. Inzwischen sind einige Kommunikationsformen, wie E-Mail, aus dem Alltag multinationaler Konzerne, aber auch nationaler Unternehmen und Organisationen, nicht mehr wegzudenken. Zudem wird das Internet nach wie vor als relativ neu wahrgenommen, so dass die Internetpräsenz als Teil eines positiven Images angesehen wird. Dies kann leicht daran festgestellt werden, dass viele Werbespots, Fernsehsendungen und Musikvideos die Ästhetik des WWW kopieren, wenn es darum geht, Fortschritt, Modernität und „Coolness“ zu transportieren.

Nicht alle im Netz praktizierten Konzepte aber sind erfolgversprechend, denn noch zeigen sich Menschen nach wie vor zögerlich, lieb gewordene Gewohnheiten zu verändern und sich auf Kommunikationsbedingungen einzulassen, die ihnen entweder unpraktisch erscheinen oder die sie mit Misstrauen beobachten. Deswegen will dieser Band nicht nur an Einzelbeispielen aufzeigen, wie Unternehmen der verschiedensten Ausprägung und Orientierung kommunikative Verhältnisse online und offline gestalten, es sollen auch einige ganz grundlegende Fragen des Wandelprozesses angesprochen werden.

"Kommunikation ist bei uns das A und O" **Geschlechtsspezifische Einstellungen zur Teamkommunikation** **am Arbeitsplatz**

Sabine Koch, Lenelis Kruse, Sabine Schey & Caja Thimm

Einleitung

Teamkommunikation ist ein immer bedeutender werdendes Thema in Zeiten der Rationalisierung, Effektivierung und Optimierung von Arbeitsabläufen (z.B. Antoni 1996). Man kann Teamkommunikation ganz grundsätzlich dadurch charakterisieren, dass die Teilnehmenden im Kontext eines Unternehmens aufgabenbezogen über arbeitsrelevante Themen miteinander sprechen, mit dem Ziel, einen Arbeitsvorgang voranzubringen oder zu verändern (Poro 1999). Dabei kann Teamkommunikation als Face-to-face Situation (Müller 1997), aber durchaus auch über medialisierte Formen multilokal organisiert werden, so z.B. in Form von Videokonferenzen (vgl. Meier i.d.Bd.).

Teamkommunikation wird sowohl wissenschaftlich als auch populärwissenschaftlich aufgegriffen, letzteres insbesondere in der Beratungsliteratur zum Thema „Wie kommuniziere ich effektiv und erfolgreich im Arbeitsteam?“ (vgl. z.B. Reid & Hammersley 2000). Neben der möglichen Leistungs- und Effizienzsteigerung durch Teamarbeit (Guzzo & Dickson 1996) wird in der Forschungsliteratur betont, dass Teamkommunikation das ganzheitliche Erleben von Arbeit fördert und ein höheres Maß an Selbstregulation und sozialer Unterstützung ermöglicht als Individualarbeit (Ulich 1994).

„Gruppen und Teams sind als intermediäre Einheiten zwischen Individuum und Organisation aber nicht nur wesentliche Bestandteile des sozialen Systems Unternehmung, sondern das wohl wichtigste Existenzmilieu des Menschen in allen Bereichen des Lebens.“ (Bom & Eiselin, 1996, 9).

Wie in vielen Arbeiten zur Unternehmenskommunikation finden sich auch im Bereich der Forschung zur Teamkommunikation in der deutschsprachigen Forschung kaum Beiträge, die einen spezifischen Fokus auf die Frage der Geschlechtereinflüsse legen. Wir werden in unserem Beitrag daher insbesondere auf die geschlechterspezifischen Gemeinsamkeiten und Unterschiede eingehen, da Männer und Frauen nicht immer die selben Schwerpunkte in ihrem Arbeitsprozessen legen und andere Wahrnehmungen der Abläufe und Vorgänge in Teams haben. Auch verwenden sie bisweilen einen unterschiedlichen sprachlichen (vgl. z.B. Lakoff 1975; Holmes 1992, Thimm & Ehmer 1997) und nonverbalen Stil (vgl. Henley 1977; Hall, 1984, 1998), um sich anderen Personen am Arbeitsplatz mitzuteilen.¹

1. Die Studie

Im Zentrum des vorliegenden Beitrags stehen die Ergebnisse einer Interviewstudie über die Erwartungen und Erfahrungen von Selbständigen und Angestellten bezüglich der Kommunikation in Arbeitsteams². Im Rahmen dieser Interviewstudie befragten wir 13 Männer und 13 Frauen zu verschiedenen Fragenkomplexen der betrieblicher Kommunikation in ihrem Arbeitsumfeld. Von den Befragten waren 15 angestellt und 11 selbständig beschäftigt. Die Unterscheidung zwischen Angestellten und Selbständigen wurde in die Befragung aufgenommen, da wir erwarteten, dass der Beschäftigungsstatus eine wichtige Kontextvariable mit hohem Einfluss auf berufsspezifische Einstellungen ist und Selbständige unter Umständen einen höheren Reflexionsgrad hinsichtlich geschlechts- und statusspezifischem Verhalten aufweisen. Unsere InterviewpartnerInnen waren zwischen 26 und 52, im Durchschnitt 38 Jahre alt. Sie kamen aus so unterschiedlichen Branchen wie Öffentlicher Dienst (Erzieherin), Privatwirtschaft (Softwareberater, Marktforscher, Geschäftsführerin), und freiberuflichen Tätigkeiten, wie z.B. JournalistInnen.

¹ Um Unterschiede in der Kommunikation am Arbeitsplatz systematisch zu erfassen haben wir u.a. einen Fragebogen zur geschlechterspezifischen Kommunikation am Arbeitsplatz „WorkComm-G“ entwickelt (Koch 2000).

² Die Autorinnen danken der DFG, für die Förderung im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Professionalisierung - Organisation - Geschlecht“, in dem diese Studie entstanden ist.

	Frauen (n=13)	Männer (n=13)
Angestellte (n=15)	7	8
Selbständige (n=11)	6	5

Tab. 1: TeilnehmerInnen (n=26)

Zur Erhebung der Daten führten zwei Forscherinnen jeweils ca. zweistündige Leitfadeninterviews mit den TeilnehmerInnen. Folgende Schwerpunkte wurden innerhalb der Interviews exploriert:

- Assoziationen zu Kommunikation
- Kommunikation in unterschiedlichen Settings
- Kommunikation am Arbeitsplatz
- Kommunikation im Team
- Idealvorstellungen und Wünsche zur Kommunikation
- Kommunikation und Geschlecht

Der den Interviews zugrunde liegende Leitfaden wurde im Einzelfall dem natürlichen Gesprächsverlauf mit den Befragten angepasst, um jeweils möglichst viel geschlechts- und arbeitsplatzrelevante Information zu gewinnen. Wir unterschieden neben der Variablen Geschlecht wie erläutert auch die Variable Beschäftigungsmodus (angestellt vs. selbständig), um somit etwaige Unterschiede in den Einstellungen gerade selbständiger Frauen und Männer getrennt erheben zu können.

Zunächst werden die von den Teilnehmenden gebildeten Kommunikationskategorien und deren subjektive Bedeutung in einer Analyse mit dem Semantischen Differential dargestellt. Danach stehen die Einstellungen und Wünsche an Teamkommunikation im Mittelpunkt, und schließlich werden die wahrgenommenen Geschlechterunterschiede in der Kommunikation am Arbeitsplatz inhaltsanalytisch beleuchtet (zu den verschiedenen inhaltsanalytischen Verfahren vgl. Merten 1995, Rustemeyer 1992).

2. Unterschiedliche Bedeutung kommunikativer Situationen für Männer und Frauen

Im Rahmen unserer Interviews wurden die Befragten gebeten, zunächst frei zum Begriff Kommunikation zu assoziieren und möglichst viele Kommunikationssituationen aus ihrem Alltag aufzuzählen. Die genannten Situationen wurden

dann von den Befragten in sinnvolle Kategorien gruppiert. Aus diesen Kategorien wurden zehn Situationen ermittelt, die bei den Befragten durchgängig vorkamen, fünf davon bezogen sich auf Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz:

Kommunikationssituationen allgemein:

- Privatgespräche (mit FreundInnen, Bekannten, Familie, n=24)
- Gespräche in beruflichen Situationen (n=11)
- PartnerInnenengespräche (mit dem/r LebenspartnerIn, n=7)
- Alltagsgespräche (NachbarInnen, alltägliche Verrichtungen, n=8)
- Konfliktgespräche (problembehaftete Gesprächssituationen, n=8)

Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz:

- KollegInnenengespräche am Arbeitsplatz (sach-/inhaltsorientiert, n=25)
- Privatgespräche am Arbeitsplatz (beziehungs-/„small talk“ orientiert, n=12)
- Gespräche „nach oben“ (mit ChefIn, Geschäftsleitung, etc., n=7)
- Gespräche „nach unten“ (mit untergeordneten MitarbeiterInnen, n=8)
- Gespräche „nach außen“ (Repräsentation, KundInnen, etc., n=13)

Zu diesen selbst generierten Kategorien wurde von den Befragten dann jeweils ein Semantisches Differential (SD) ausgefüllt, mithilfe dessen die Wahrnehmung und Bedeutung des betreffenden Kommunikationstyps für sie analysiert wurde.

Das Semantische Differential ist eine sprachpsychologische Technik, deren Ursprung auf die Forschergruppe um Charles Osgood (Osgood, Suci & Tannenbaum 1957) zurückgeht. Es wird eingesetzt, um die semantischen Unterschiede sowie das kognitiv-emotionale Erleben verschiedener Kommunikationssituationen für die Betroffenen zu erfassen. In der Regel werden Semantische Differentiale in Abhängigkeit von den semantischen Erfordernissen eines Gegenstandsbereiches jeweils aus 24 Adjektivpaaren eigens konstruiert (vgl. Bergler 1975)³. Die Befragten sollten also jede der ausgewählten Kommunikationssituationen im Hinblick auf bestimmte Eigenschaften bewerten.

Abb. 1 zeigt die Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Vergleich über alle Kommunikationssituationen hinweg. Zwar erscheinen diese eher gering, jedoch lassen sich erste wichtige Hinweise auf Geschlechterunterschiede ablesen: Die Kurven spiegeln die Tendenz der Männer wider, näher am positiven Pol zu bewerten, und sie zeigen, dass gerade die Potency- und Activity-

³ Das von uns verwendete Semantische Differential wurde in Anlehnung an Zahn & Hopper (1985) entwickelt. Wir danken Angelika Hofmann für die multimediale Aufarbeitung der Profile.

Frauen vs. Männer: Gesamt

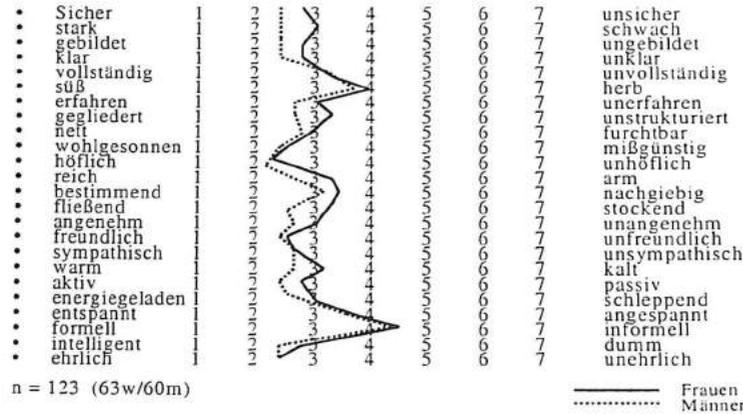


Abb. 1: Semantisches Profil für gemittelte Geschlechterunterschiede (die Standardabweichung der Kurven liegt zwischen 1 und 1,5 und ist aus Übersichtlichkeitsgründen grafisch nicht mitangezeigt).

Einschätzungen der Situationen bei den Männern höher waren⁴. Die drei Dimensionen Evaluation, Potency und Activity lassen sich auch als dreidimensionaler *semantischer Raum* darstellen. Der semantische Raum, der sich für die Befragten unserer Studie ergibt, ist in Abb. 2 dargestellt. Dort wird ersichtlich, dass Frauen die Konfliktgespräche (+) und Männer die Gespräche „nach oben“, d.h. mit den Vorgesetzten, am negativsten einschätzten. Von beiden, Frauen wie Männern, wurden die Partnersituationen (*) im privaten Kontext am positivsten erlebt. Der dritte Balken steht jeweils für den Mittelwert.

⁴ Faktoranalytisch liegen dem Semantischen Differential in der Regel drei Dimensionen zugrunde, die in der Literatur in 40 Jahren Forschung immer wieder repliziert wurden. Dies sind die Dimensionen Evaluation (EVA), Potency (POT) und Activity (ACT). Eine Reihe von Adjektivpaaren clustern jeweils auf einer Dimension. So luden z.B. die Items ‚sicher‘ und ‚stark‘ durchgängig am höchsten auf der Potency-Dimension, die Items ‚aktiv‘ und ‚energiegeladen‘ am höchsten auf der Activity-Dimension, Items wie ‚angenehm‘, ‚sympathisch‘ und ‚warm‘ durchgehend hoch auf der Evaluationsdimension.

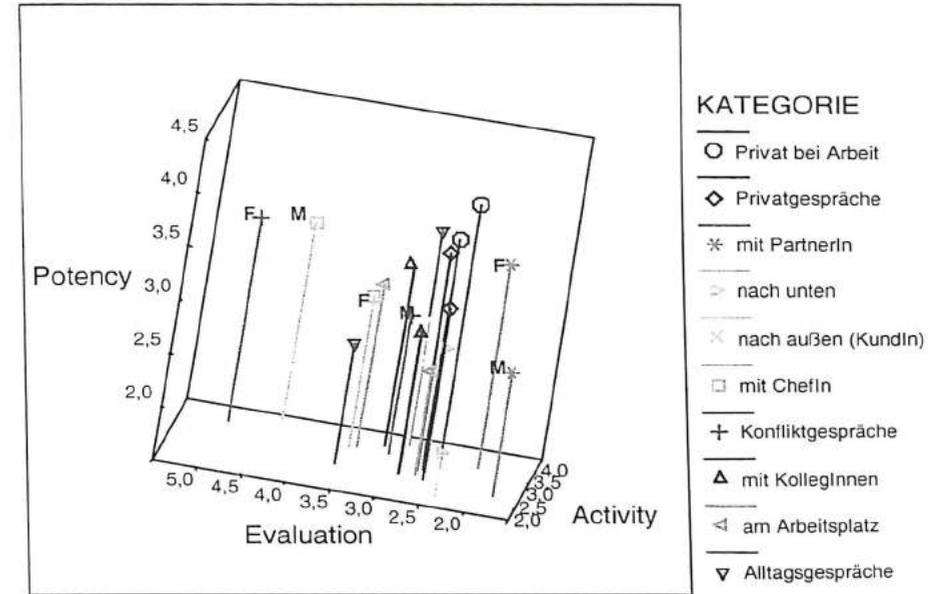


Abb. 2: Semantischer Raum für Frauen und Männer

Bei der Analyse von asymmetrischen Interaktionen zeigte sich, dass Männern die Kommunikation „nach oben“ schwerer fiel als die Kommunikation „nach unten“; sie bewerteten diese als anstrengender, etc., während die Bewertung der Frauen relativ konstant blieb. Bei Gesprächen „nach oben“ und Gesprächen „nach außen“ ändert sich das Muster: Diese schienen Männern schwerer zu fallen und unangenehmer zu sein, während die Frauen Konfliktgespräche am unangenehmsten empfanden. Von Selbständigen werden manche Gesprächssituationen erst gar nicht generiert: Gespräche „nach oben“ gab es für sie mit einer Ausnahme nicht, und auch bei den Privatgesprächen am Arbeitsplatz gab es insgesamt nur eine einzige Nennung (vgl. Kruse & Wintermantel 1986).

In einem Vergleich aller vier Gruppen (Abb. 3) zeigt sich eine Ähnlichkeit der Profile der Frauen und Angestellten. Die Kurve der männlichen Selbständigen (am weitesten links verlaufend) hebt sich am stärksten von den anderen Kurven ab.

Gesamtvergleich

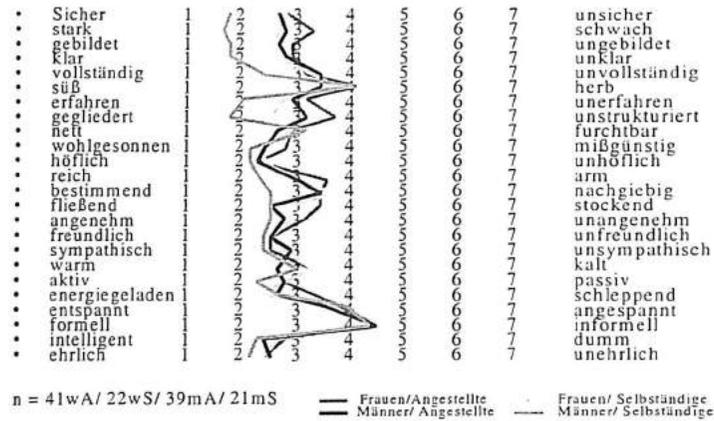


Abb. 3: Kreuzvergleich über Geschlecht und Beschäftigungsmodus

Unsere Resultate zeigen, dass generell Unterschiede zwischen angestellten und selbständigen Männern und Frauen im Erleben von Kommunikationssituationen bestehen. Im Besonderen existiert zwischen Frauen und Angestellten ein positiver Zusammenhang im Erleben von Kommunikationssituationen, was eine psychologische Ähnlichkeit der beiden Gruppen nahe legt. Dieses Ergebnis bestätigt erneut die in der Literatur immer wieder festgestellte Kovarianz der Variablen „gender“ und „status“ (zur Trennung der beiden Variablen vgl. z.B. Ridgeway 1992). Es lässt sich deshalb festhalten, dass in der gender-sensiblen Forschung darauf geachtet werden muss, die beiden Variablen ‚Geschlecht‘ und ‚Status‘ (hier: Beschäftigungsmodus) zu trennen bzw. ihre Kovarianz zu kontrollieren. Des Weiteren zeichnet sich bei Frauen in unseren Analysen ein stärkeres Denken entlang der Evaluations-Dimension (positiv vs. negativ) ab, bei Männern ein tendenziell stärkeres Denken entlang der Potency-Dimension (stark vs. schwach). Dies manifestierte sich z.B. dadurch, dass Frauen die *Bildungs-Items* (intelligent vs. dumm) und *Struktur-Items* (klar vs. unklar) eher der Evaluations-Dimension zuordneten, während diese bei Männern eher auf der Potency-Dimension laden (vgl. auch agency vs. communion, Moskowitz, Suh & Desaulnier 1994).

Abschließend muss angemerkt werden, dass die aus den SD gewonnenen Ergebnisse lediglich von heuristischem Wert sind, da wegen der geringen Zahl von Versuchspersonen ihre Generalisierbarkeit, insbesondere bezüglich der einzelnen Kommunikationskategorien, nur eingeschränkt gegeben ist.

3. Einstellung zur Mediennutzung

Medien und Medienkompetenzen spielen eine zunehmend große Rolle in der beruflichen Kommunikation (vgl. den Beitrag von Kleinberger Günther i. d. Bd.). Der alltägliche berufliche Umgang mit folgenden Kommunikationsmedien wurde von den Befragten unserer Studie genannt:

	Angest.	Selbst.	Frauen	Männer
Schriftwechsel (intern)	5	4	4	5
Schriftwechsel (extern inkl. Fax)	7	2	8	4
E-Mail	11	8	10	9
Telefon	7	5	4	8

Tab. 2: Angesprochene Medienkommunikation (n=19)

Die Befragten ordneten die medialen Kommunikationsformen gerne nach deren Grad der Formalität. Nachfolgend die Einschätzung der Kommunikationsmedien mit abnehmendem Formalitätsgrad:

Brief (extern) → Schriftliches (intern) → Fax → E-Mail/Telefon → Face-to-Face

Auffallend war, dass viele Personen dem neuen Medium E-Mail einen sehr informellen Stellenwert zwischen Schriftlichkeit und Mündlichkeit zuordneten. Dazu seien einige wörtliche Äußerungen zur Illustration angefügt: *E-Mail ist schriftliches Gespräch⁵ (FA⁶), wie reden (MA), zwischen Brief, Fax und Sprechen (MS)*. Vergleiche mit dem Telefon wurden von drei Personen genannt, von einer weiteren Person wurde E-Mail sogar ein informellerer Status zugeschrieben als dem Telefonieren. Eine Person befürchtete, *der gute Stil werde kaputtgemacht; oft Bildzeitungssprache (MS)*, aber die Mehrheit (15 Personen) schätzte die In-

⁵ Wörtliche Zitate der TeilnehmerInnen sind kursiv gedruckt.

⁶ F = Frau/Frauen; M = Mann/ Männer; A = Angestellte/r; S = Selbständige/r.

formalität des neuen Mediums: es ist *zielgerichtet; schnell; spontan; ich achte nicht so auf Rechtschreibfehler; von den Regeln her total locker; da mach ich manchmal drei Sprachen auf einmal, wenn's mal sein muss; auch viel auf einer witzigen Ebene (FA)*. Nur eine Person äußerte, dass *zwischen E-Mail und normalen Briefen kein Unterschied* bestünde.

E-Mail findet immer weitere Verbreitung und gewinnt an Bedeutung innerhalb betrieblicher Prozesse. Dies wird in nahezu allen Äußerungen betont; hervorgehoben wird die Flexibilität und Informalität dieses Mediums. Zwei der 19 Personen bemerkten jedoch kritisch: *jeder schreibt sich nur noch Mails, oft sind die Leute nicht am Platz; es kommt gar kein privates Gespräch mehr zustande, aber es geht einfach schneller und man hat's weg vom Tisch (AF); ich möchte nicht nur über die Kiste kommunizieren, das find ich gar nicht gut (AM)*.

Anhand der Äußerungen zum *Schriftwechsel innerhalb einer Firma* lassen sich die innerbetrieblichen Strukturen gut nachzeichnen. *Schriftwechsel nach außen* wurde häufiger von angestellten Frauen genannt, ein möglicher Hinweis auf die klassische Sekretärinnenrolle. Die Formalität und der Aufwand wurde betont, aber auch die Ausführlichkeit und der Expertenstatus, den die schreibende Person hat. Faxe wurden jedoch aufgrund ihrer geringeren Formalität von Männern wie Frauen bevorzugt.

Das *Telefon* wird sowohl von Frauen als auch von Männern als wichtiges und effizientes Kommunikationsmedium herausgestellt. Zum einen bietet es die Möglichkeit einer kurzen und sachlichen Abwicklung, zum anderen ist *es einfacher auch die Stimmung zu erfassen, in der sich eine andere Person befindet (MA)* und letztendlich *schäkert es sich am Telefon leichter (FA)*.

Obwohl die Bewertung der Mediennutzung im beruflichen Alltag also generell zustimmend war, wurde auch von unseren Befragten die Face-to-Face-Kommunikation als Vergleichsgröße herangezogen und noch positiver bewertet: sie sei *netter, persönlicher, und effektiver (2F)*. An dieser Bewertung spiegelt sich die durchaus ambivalente Einstellung zum Wandel arbeitsbezogener Kommunikationsformen durch die neuen Medien.

4. Bedeutung von Kommunikation für den beruflichen Werdegang

Wann und warum ist Kommunikation wichtig für den Werdegang? Diese Grundfrage wurde von den TeilnehmerInnen sehr eindeutig beantwortet: Kommunikation

hat für viele Befragten eine Schlüsselfunktion für den Werdegang. Frauen bewerten ihren Stellenwert in der Regel noch höher als Männer.

	Angest.	Selbst.	Frauen	Männer
schr große Bedeutung	10	4	8	6
große Bedeutung	1	4	2	3
kaum/keine Bedeutung	0	0	0	0
keine Angabe/Einschätzung	4	3	3	4

Tab. 3: Bedeutung von Kommunikation für den beruflichen Werdegang (n=26)

Kommunikation ist wichtig, *um Schwierigkeiten zu klären oder auch mal etwas zu fordern, wenn die Kommunikation nicht funktioniert, funktioniert alles nicht (AM)*. Vor allem Frauen empfinden die Arbeitsatmosphäre als wichtig und legen ebenfalls viel Wert darauf, dass die Beziehungsebene stimmt. Hierzu leistet Kommunikation einen wesentlichen Beitrag: *ich bin der Meinung, dass EDV-Projekte erfolgreich sind, wenn die psychologischen Faktoren stimmen zwischen den Beteiligten; das hat ganz viel damit zu tun und ganz wenig mit Technik (SF), vor allem das Zwischenmenschliche unter den Kollegen, das ist eigentlich das Wichtigste, damit die Arbeit Spaß macht und ich gerne ins Büro gehe (AF)*. Bei beiden Geschlechtern wird der Mitteilungs- und Austauschaspekt von Kommunikation deutlich, ebenso die Hilfe- und Kontaktfunktion von Gesprächen mit den MitarbeiterInnen. Kommunikation ist nicht nur für das innerbetriebliche Klima wichtig, sondern gestaltet alle Bereiche des beruflichen Lebens: *Kommunikation ist mein Beruf (AF); mein Job besteht nur aus Kommunikation, selbst auf der Toilette und in der Küche (AF); als Schreiberling ist Kommunikation mein Beruf (AM), Kommunikation hat zunehmend größere Bedeutung, z.B. Konfliktgespräche, Problemlösungsgespräche (AF), das Wichtigste im Beruf ist die kommunikative Kompetenz, man muss ausdrücken können, was man will (AM)*.

In einem weiteren Frageblock ging es um karrierefördernde und -hemmende Kommunikation. Als wichtige Faktoren für ‚berufliches Fortkommen‘ wurden *ausreichende Information, Anerkennung von Kompetenz und Feedback* genannt. Männer und Frauen erachteten diese Aspekte gleichermaßen als karriereförderlich. Berufliches Fortkommen und Weiterentwicklung werden *behindert* durch Mangel an Mitsprache, Konfrontation mit Vorgesetzten oder MitarbeiterInnen und fehlende Anerkennung und Wertschätzung. Einen *Mangel an Mitsprachemöglichkeit* beklagten Männer häufiger als Frauen (2F/6M). *Fehlende Anerkennung und Wertschätzung* nannten ausschließlich Frauen (5F), *mangelndes Interesse seitens der MitarbeiterInnen* eine Frau und ein Mann. *Konfronta-*

tion mit Vorgesetztem, Kollegen oder in einem Fall auch mit dem Betriebsrat wurden von beiden Geschlechtern genannt (4F/5M).

Mobbing als Karrierebarriere wurde nur von Frauen angesprochen (5F). Diese fünf Frauen berichteten von sich selbst als *Mobbing-Opfern*. Auch die Literatur bestätigt, dass sich Frauen stärker als von Mobbing Betroffene erkennen. Allerdings legt eine Untersuchung von Mast (1998) nahe, dass Männer de facto stärker von Mobbing betroffen sind, dies jedoch weniger häufig verbalisieren. Ein Grund dafür könnten die differentiellen Rollenerwartungen an Männer und Frauen sein. Frauen reagieren generell stärker auf verbale Aggressionen, Männer stärker auf strukturelles Mobbing.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass *Wettbewerb und Kontrolle* ausschließlich von Frauen als hinderlich für berufliches Fortkommen thematisiert wurden (4F). Es gab eine Frau, die sich selbst wegen *mangelnder Diplomatie* Selbständigkeit verordnete. Sie wollte dem Rollendruck nicht mehr unterliegen, *als Frau in der Firma ihre Erfolge dosiert behandeln* zu müssen, immer so tun zu müssen, *als hätten meine Erfolge nichts mit meiner Fähigkeit, sondern nur mit Glück, Zufall oder mächtigen anderen zu tun* (5F). Insgesamt berichteten Frauen häufiger über Karrierebarrieren als Männer (24F/17M). Zu untersuchen bleibt, ob sie im Berufsleben tatsächlich stärker und häufiger von Karrierebarrieren betroffen sind als ihre männlichen Kollegen oder ob sie diese Betroffenheit nur häufiger verbalisieren.

5. Wahrnehmung von Teamkommunikation am Arbeitsplatz – eine inhaltsanalytische Auswertung

Ziel der Inhaltsanalyse ist es nach Groeben & Rustemeyer (1995), einen komplexitätsreduzierenden zusammenfassenden Überblick zu geben, der in intersubjektiver Übereinstimmung gewonnen wurde. Unsere Daten aus den aufgezeichneten Interviews wurden in diesem Sinn von zwei Mitarbeiterinnen voneinander unabhängig klassifiziert und zusammengefasst (genauer dazu Koch, Kruse, Schey & Thimm 1999).

5.1 Teamarbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams

Die Arbeit im Team war für den Großteil der Befragten (18 von 26 Personen) Bestandteil ihrer Arbeitsrealität. Dabei lag die Größe der Teams zwischen drei

und 20 Personen im Alter von 20-60 Jahren, die hierarchisch heterogen zusammengesetzt waren. In jedem Team gab es jedoch Statusunterschiede zwischen Mitgliedern, z.B. Zusammenarbeit zwischen Chef, zwei Kolleginnen und Praktikantin. Die Personen waren unterschiedlich lang in den einzelnen Teams tätig. Vier der Befragten arbeiteten in wechselnden Zusammensetzungen.

Grundsätzlich können Teamtreffen nach ihrem Formalitätsgrad unterschieden werden. Ein Teil der Befragten nannte ‚informelle Treffen‘ als Hauptkommunikationsquelle, da z.B. *alle MitarbeiterInnen in einem Zimmer sitzen und sich somit sowieso den ganzen Tag sehen*. Auch unregelmäßige informelle Treffen auf dem Gang, beim Essen, d.h. in den Arbeitspausen, z.T. auch am Abend wurden genannt.

Die Regelmäßigkeit formeller Teamtreffen reicht von einmal täglich über einmal wöchentlich und einmal monatlich bis zu einmal im Jahr. Die Dauer der Treffen liegt zwischen einer halben Stunde und einem halben Tag. Die Kontinuität der Teilnehmenden war in einigen Teams variabel. *Individuelle Vorbereitungen auf die Teamsitzungen* wurden nur von Männern angesprochen (8M). Diese Äußerungen bezogen sich insbesondere auf die Organisation der Teamsitzungen: *alle müssen vorbereitet sein, ihre Hausaufgaben gemacht haben, Tagesordnung wird verschickt, Moderator festgelegt, Protokolle sind verbindlich, etc..*

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen Kommunikation im Gesamtteam und in Dialogen (dyadische Kommunikation) zeigten die Frauen mehr Bewusstheit der Situativität und deren Implikationen für die Interaktion: fünf der Männer unterschieden nicht zwischen Gruppen- und Einzelgespräch, während alle Frauen kommunikative Unterschiede wahrnahmen. Diese bezogen sich auf: *besprochene Inhalte* (größerer Privatheitscharakter von Dialogen, 1F/4M, 2A/ 3S), *Atmosphäre* (meist bessere Atmosphäre im Team, 1F/6M, 6A/1S), *Strategie und Dynamik* (größere Kontrolle über Dynamik und Verlauf in Einzelgesprächen, 1F/4M, 4A/1S), und *Effektivität* (hier herrschte Uneinigkeit, ob Teamgespräche effektiver oder weniger effektiv seien, Männer waren unzufriedener als Frauen, 4F/3M, 7A). Zur Strategie und Dynamik äußerten die Befragten einerseits, dass *Teamsitzungen gut geplant sein wollen* (1F/1M), andererseits wurden gerade von den befragten Männern auch wenig beeinflussbare zielführende Gruppenprozesse geschildert: *ich stoße das Gespräch an, wie beim Billard, den Rest macht die Gruppe* (MS), *in der Gruppe entwickelt sich vieles von alleine* (MA). Bemängelt wurde, *dass es immer die Gleichen seien, die sich im Team beteiligten* (MA).

Den *eigenen Stil im Team* bezeichneten viele der Befragten als *effizient, sachlich, geplant und konzentriert* (7F/M). Zwei Teilnehmerinnen empfanden

ihren Gesprächsstil in Teamsitzungen *formeller als in sonstigen Gesprächen*. Männer beschrieben ihren Stil im Team oft unter den Gesichtspunkten ‚Kooperation‘ und ‚Durchsetzung‘. Zu ihrem Durchsetzungsverhalten nahmen zwei Männer Stellung: *ich gehe schon mal welche an, wenn mir was nicht gefällt* oder *ich lasse es mir nicht nehmen das vorletzte Wort zu haben, ich sage immer meine Meinung*. Ebenso machten fast nur Männer Aussagen zum Thema ‚Kooperation‘ und zu ihren eigenen Fähigkeit, kooperatives Handeln im Team umzusetzen. Frauen betonten in besonderem Maße die Effizienz und Sachlichkeit ihres Kommunikationsstils in Teamsitzungen.

5.2 Stärken und Schwächen der Teamkommunikation

Als Stärken der Teamkommunikation wurden von Männern und Frauen gleichermaßen genannt: *Effizienz, klare Organisation, entspannte Atmosphäre, kooperative Zusammenarbeit, vertrauensvoller, respektvoller und einfühlsamer Umgang sowie Humor*. Häufig betont wurde das Erleben einer Gruppendynamik, die das Potential für kreative, effiziente und konstruktive Lösungen in sich birgt. Hierzu äußerten sich ausschließlich Männer, z.B. *habe absolutes Grundvertrauen in die Kraft einer Gruppe; dass man mit jeder Gruppe Erstaunliches erreichen kann, wenn man sie halbwegs ordentlich behandelt (MS), man hat manchmal das Gefühl, gemeinsam einen Riesenschritt nach vorn gemacht zu haben (MS), gemeinsame Befruchtung, Synergien; kreativer Prozess (2M, A/S), man kommt auf Lösungen, auf die man sonst allein nie gekommen wäre (2M, A/S), ist faszinierend, wie sich Gruppe strukturiert, Situationen und Persönlichkeiten, Themen und Konflikte deutlich werden (MS)*. Es scheint eine höhere Sensibilität der Männer gegenüber der ablaufenden Gruppendynamik vorzuliegen.

Als Schwächen der Teamkommunikation wurden hervorgehoben: *Ineffizienz durch schlechte Organisation, fehlende Gesprächsführung, mangelnde Verständigung* (im Sinne von echtem Austausch/Beteiligung und unzureichendem Informationsfluss). Hier äußerte – eher untypisch – ein Mann implizite Selbstkritik an seinem ausschweifenden Stil: *möchte mich etwas mehr zurückhalten, dass andere sich mehr beteiligen (S)*.

Das Team als ganzheitlicher „Heim und Hort“ hat für die Mitglieder unterschiedliche Valenzen, die stark an ihre Rollen und gegenseitig bestehende Erwartungen gebunden sind. Erwartungen und Wünsche an die Teamarbeit sind oftmals geschlechts- oder statusbedingt unterschiedlich, lassen sich jedoch letztlich nur in Abhängigkeit von der jeweils konkreten Situation und dem aktuellen Kontext in ihrer Bedeutung erfassen.

5.3 Konflikte im Team

Der größte geschlechtsspezifische Unterschied fand sich im Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz. Hier zeigten die Frauen bezüglich ihres Konfliktverhalten eine deutliche Häufung bei der Vermeidung von Konfrontation: 35% der Äußerungen von Frauen bezogen sich auf diese Strategie. Dazu fanden sich Äußerungen wie: *Es werden Dinge unter den Teppich geschoben; ich drücke mich eher vor Konfrontation; Streitgespräche habe ich nie kultiviert; ich bin halt ein Harmoniemensch*. Für Männer war Konfliktvermeidung nur im Kontext des Kundenkontaktes eine relevante Größe. Kunden gegenüber verhielten sie sich als Dienstleister etwas vorsichtiger und submissiver.

Doch wie werden Konflikte im Berufsalltag gelöst? In einer vorab formulierten Hypothese postulierten wir, dass Männer in Konflikten zu durchsetzungsorientiertem, Frauen zu ausgleichsorientiertem Verhalten tendieren (vgl. Gilligan 1982, Friedel-Howe 1990). Die Ergebnisse belegen die Hypothese der Tendenz nach.

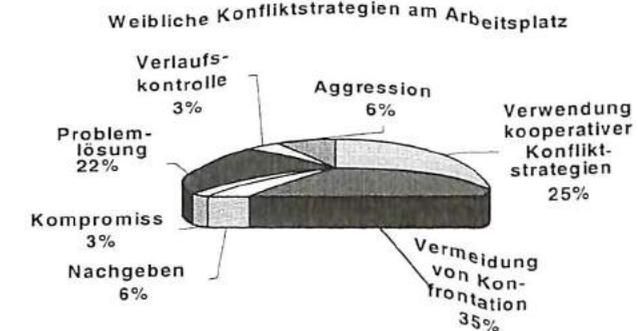


Abb. 4: Weibliche Konfliktstrategien am Arbeitsplatz (n Personen=12, n Aussagen=35)

Bei beiden Geschlechtern steht das kooperative Erarbeiten der Konfliktlösungen im Mittelpunkt. Unter die Kategorien Problemlösung und kooperative Konfliktstrategien haben wir in unserer Analyse Äußerungen folgender Art subsumiert: *ich versuche möglichst sachlich zu bleiben, den anderen nicht zu verletzen, damit man sich danach auch noch angucken kann, niemand sein Gesicht verliert; ich versuche zu vermeiden, dass bei meinem Gegenüber der Rollladen runtergeht; ich versuche Probleme sofort anzupacken und zu lösen, nichts zu verschieben; ich versuche Konflikte zu lösen, indem ich den Betroffenen die Situation erkläre, Verständnis für die Situation suche, und so zu Lösungen zu*

gelangen. Diese Art der Konfliktlösung wurde von 39% der Männer und 47% der Frauen genannt. Unter die Kategorie *Verlaufskontrolle* fielen Äußerungen, die sich auf das Ergünden der Konflikursache oder die Vermittlung zwischen den Streitenden beziehen.



Abb.5: Männliche Konfliktstrategien am Arbeitsplatz (n Personen=12; n Aussagen=34)

Auffällig ist, dass viele männliche Befragte Widerstand und Aggression als Verhaltensalternativen betrachten. 32% der Aussagen bezogen aggressives Verhalten als Lösungsstrategie von Konflikten mit ein: *ich schreie; ich kann sehr laut werden, und ich kann Leute kaputt machen; kann sehr viel Druck ausüben; ich werde auch oft wütend; ja, es ist schon vorgekommen, dass ich jemanden anschreie*. Die Äußerung einer Frau gab ein Zitat eines Mannes wider: *Frauen gehören hinter den Herd und dass wir jetzt mal ne Frau als Chefin haben ist traurig aber wahr*. Insgesamt wird daraus deutlich, dass ausschließlich Männer eigenes aggressives Verhalten in Konflikten thematisierten.

6. Idealvorstellungen und Wünsche zur Kommunikation am Arbeitsplatz

Ein weiterer Aspekt der Analyse bezog sich auf die Zufriedenheit und die Änderungswünsche der Befragten. Zunächst fiel auf, dass sich Angestellte und Selbständige bezüglich der *Zufriedenheit* mit ihrer Arbeitskommunikation deutlich unterschieden. Mit ihrer Arbeitsplatzkommunikation *sehr zufrieden* waren drei

Personen (1SF/2SM), *im Großen und Ganzen zufrieden* sind sieben Personen (1SM/2SF/2AM/2AS). *Eher unzufrieden* waren drei Personen (1F/2M, alle angestellt) und *sehr unzufrieden* sind zwei Personen (2AF).

Die Gruppe, die insgesamt am unzufriedensten mit der Kommunikation in ihrem Arbeitsteam war, die sich mehr Lob, Feedback und Anerkennung ihrer Arbeit wünschten, besteht fast ausschließlich aus angestellten Frauen. Sie bemängelten Probleme bezüglich *Informationsfluss* und *Transparenz* bis hin zu einem Gefühl des *Ausgegrenztseins*. Die Frauen wünschten sich einerseits mehr Kooperation, andererseits für sich selbst auch die Fähigkeit „nein“ zu sagen und damit eine Abgrenzung zu dem klassisch weiblich attribuierten „Kooperations- und Fügsamkeits“-Muster und eine Verschiebung hin zu dem eher männlich attribuierten assertiven Verhalten (Durchsetzungs- bzw. Distanzierungsverhalten). Bezüglich der Konfliktbewältigung wünschten sich Frauen, *Konflikte direkter anzugehen*, sowie eine *sachlichere und offenere Austragung* derselben. Die *sehr unzufriedenen* Frauen wünschten sich *mehr Toleranz, Akzeptanz und Zuhören*. Implizit äußerten Frauen sowohl zum Thema ‚Konfliktbewältigung‘ als auch insgesamt mehr Selbstkritik als die befragten Männer.

Bei den Männern waren die Nennungen von Änderungswünschen stärker zwischen Angestellten und Selbständigen verteilt (obwohl auch hier nur Angestellte in die Gruppe der Unzufriedenen fallen). Sie machten insgesamt mehr strukturelle Verbesserungsvorschläge (z.B. *häufigere Treffen, Bildung von Projektgruppen, regelmäßige Konfliktbesprechung*) und übten weniger Selbstkritik. Kritik bezog sich eher auf andere, z.B.: *haben nicht dasselbe Engagement wie ich, sollen zuhören und mitdenken*. Obwohl die vorliegende Stichprobe zu klein ist, um daraus generalisierbare Schlüsse zu ziehen, zeigt sich hier ein Trend zu stärkerem externalen Attribuierten bei Männern und stärkerem internalen Attribuierten bei Frauen. Männer wünschen sich mehr Effizienz und eine gute Arbeitsatmosphäre. Insgesamt waren die Wünsche von Männern und Frauen struktureller und inhaltlicher Art und wurden von uns den folgenden Kategorien zugeordnet:

	Frauen äußerten:	Männer äußerten:
Strukturell	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation (A) - klare Zielvorgaben in der Mitarbeiterführung (A) - besserer Informationsfluss und -austausch (z.B. durch häufigere Teamsitzungen) (2A) und den Wunsch stärker einbezogen statt ausgegrenzt zu werden (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - besserer Informationsfluss und -austausch, mehr Teamsitzungen, mehr Transparenz der Entscheidungsprozesse (1S/3A) - bessere Integration von neuen Leuten (S) - stärkeres Engagement der Kollegen/ Mitarbeiter (1A/1S) - mehr Input von Chef/Vorabinfo (A)
Kooperation, Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsam an einem gut geplanten Projekt Hand in Hand arbeiten (A) - würde gerne lernen „Nein“ zu sagen (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - (strukturell) tägliches kurzes Meeting mit „to-do-Protokoll“, tags drauf Überprüfung, was gemacht wurde (S) - (strukturell) Bildung von Projektgruppen zum effizienteren Arbeiten (A) - In kurzer Zeit möglichst viel rüberbringen (A) - Zuhören und Mitdenken (1A/1S)
Atmosphäre	<ul style="list-style-type: none"> - Neid, Misstrauen und Machtgehabe müssen weg (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimmung muss gut sein, fließen, nichts darf drücken, keine Konflikte schwelen - bessere Atmosphäre, lockererer Umgang miteinander (A)
Anerkennung, Lob, Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - mal ein Lob, ein positives Feedback bekommen (A) - Dinge fördern, in denen Mitarbeiter gut sind (A) - gelobt werden, direkt, nicht nur hintenrum, beides: neben Peitsche auch das Zuckerbrot (A) - man muss unglaublich viel, schnell leisten, aber bekommt kaum Feedback; höchstens, wenn was schief gegangen ist (A) - jährliche Mitarbeitergespräche zwecks Rückmeldung (A) 	

Konfliktbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Toleranz, mehr Akzeptanz, mehr Zuhören (2A) - Schwierigkeiten sachlich und offen austragen (A) - Probleme mit cholerischem Chef (A) - möchte lernen, Konflikte direkter anzugehen und bei Schwierigkeiten mehr zu kommunizieren (S) 	<ul style="list-style-type: none"> - (strukturell) Konflikte sollen regelmäßig besprochen und geklärt werden (A) - wenig aus dem Bauch heraus kommunizieren (A)
---------------------	---	---

Tab.4: Änderungswünsche zur Kommunikation am Arbeitsplatz

Wir haben aufgrund dieser Befunde eine weitere Hypothese formuliert, in der wir davon ausgehen, dass Frauen bei gleichzeitigem geringeren Selbstwirksamkeitsgefühl (self-efficacy belief, Bandura 1977), eher ungünstigem motivationalen Muster (vgl. Dweck & Leggett 1988, Seligmann 1979) sowie ungünstigerem kontrollbezogenen Muster (vgl. Rotter 1966) stärker handlungsorientiert sind. Die stärkere Handlungsorientierung, die wir bei den Frauen fanden, könnte jedoch auch daher rühren, dass wir überrepräsentativ viele selbständige Frauen in unserer Stichprobe hatten.

7. Kommunikation und Geschlecht: Sprachliche Selbst- und Fremdkategorisierung

Der letzte Teil der Interviews bezog sich auf wahrgenommene Unterschiede im Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen, auf Selbst- und Fremdkategorisierungen und auf einen fiktiven Rollentausch. Die Teilnehmenden beschrieben zunächst ihrer Erfahrung nach typisch „männliche“ und „weibliche“ Kommunikationsstile. Im Anschluss daran versetzten sie sich in einem Gedankenexperiment in die Rolle des anderen Geschlechts, um dann über mögliche Unterschiede in ihrem beruflichen Werdegang zu reflektieren. Ein solcher fiktiver Rollentausch eignet sich durch die Projektionskomponente dazu, Stereotypen der Teilnehmenden über das andere Geschlecht aufzudecken. Sie werden als Typisierungen versprochen und können daher auch methodisch gut erfasst werden.

7.1 Kategorisierungsverfahren und Geschlechterstereotype

Ausgehend von der Annahme, dass sich sowohl selbst- als auch fremdbezogene Einstellungen, Erwartungen und Erfahrungen im beruflichen Kontext auf der sprachlichen Ebene in Form von Kategorisierungen nachweisen lassen werden, haben wir die Interviews auf diese Verfahren hin überprüft. Zur Analyse der sprachlichen Manifestation von Selbst- und Fremdkategorisierungen ziehen wir vor allem die Arbeiten von Sacks (1992) heran. Sacks entwickelte eine Konzeption der „membership categories“, bei denen er von Mitgliedschaftskategorien unterschiedlicher Qualität ausgeht. Einige lassen sich als äußerlich markant und nur begrenzt veränderbar klassifizieren (wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit), andere als veränderbar und weniger leicht dekodierbar (Status, nationale Zugehörigkeit). Kategorien werden in Kategorienklassen zusammengefasst, die entweder aus mehreren Kategorien bestehen (wie Nation) oder aber als „two-set-class“ bipolar strukturiert sind und aus dichotomen Kategorien bestehen (Frau/Mann). Neben der Möglichkeit, mit einer *Kategorienbezeichnung* auf Personen Bezug zu nehmen, hat Sacks einen Aspekt der Bestimmung einer Kategorie herausgearbeitet, der auf der Handlungsebene liegt: die *kategoriengebundenen Aktivitäten* („category bound activities“). Diese gelten als Definitionskriterien für Kategorien und verweisen auf Handlungsfelder der Kategorienangehörigen. Neben den kategoriengebundenen Aktivitäten sind es außerdem die kategoriengebundenen Eigenschaften, die als zur Kategorie gehörende Wissensbestände eine Identifizierung ermöglichen.

Wir gehen davon aus, dass mithilfe von Kategorisierungsverfahren Positionierungen vorgenommen werden, die als Wahrnehmung von anderen und von sich selbst fungieren. Damit kommt sprachlichen Kategorisierungsverfahren eine wichtige Funktion in Bezug auf die kommunikative Konstitution von Geschlecht zu, die gleichzeitig als sprachlich konzentrierte Einstellungskundgabe zu verstehen ist. Als „membership category“ (Sacks 1992), also als „Mitgliedschaftskategorie“, haben wir die sozialen Kategorien Mann/Frau sowie diesen zugeordnete Subkategorien ausgewählt.

7.2 Wahrnehmung von Geschlecht in beruflichen Settings

Von 26 Befragten glaubten 16, dass Männer und Frauen unterschiedlich reden, vier glauben, dass es keine (großen) Unterschiede gäbe.

	Angest.	Selbst.	Frauen	Männer
Ja, Männer und Frauen reden unterschiedlich	10	6	8	8
nein, es gibt keine (großen) Unterschiede	2	2	1	3
keine Angabe	3	3	4	2

Tab. 5: Wahrnehmung sprachlicher Geschlechterunterschiede

Von den vier Personen, die glaubten, dass es *keine (großen) Unterschiede* gäbe, begründeten zwei diese Aussage näher: Sie glaubten, dass nach einer gewissen Zeit das Merkmal Geschlecht in den Hintergrund trete und die Person wichtiger werde. Dabei stellte eine Frau das persönliche Verhältnis über das Geschlecht: *Nein, es kommt immer darauf an, wie man ein persönliches Verhältnis herstellen kann (AF)*, und ein Mann stellte Vertrautheit über das Geschlecht: *Mit der Zeit entsteht eine gewisse Vertrautheit, so dass es große Unterschiede hinsichtlich Themen und Redeweise nicht mehr gibt (AM)*. Auch nichtsprachliche Geschlechterunterschiede (Stimme, Lautstärke, nonverbales Verhalten) wurden spontan von vielen Befragten genannt.

Vier Fünftel der Befragten sahen vielfältige Unterschiede im Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen im Unternehmen. Dabei wurde Männern in der Regel ein stärker durchsetzungsorientiertes/assertives, direktes, sachliches/logisches, aggressives, stärker von übermäßiger Selbstdarstellung geprägtes und weniger flexibles Verhalten zugeschrieben als Frauen. Frauen wurden in der Regel als kooperativer, freundlicher, empathischer, kommunikativ kompetenter, ganzheitlicher, schwächer/weniger durchsetzungsorientiert und hinterhältiger/mobbingbereiter erlebt. Für die Frauen wurden noch verschiedene berufliche Rollen unterschieden, die ein gemeinsames Cluster bilden: Die erfolgreiche Frau, die Frau in Führungsposition und die rollendiskonforme Frau. Diese Kategorien werden im Text nach Tabelle 6 näher beschrieben.

	Männer	Frauen
Durchsetzungsverhalten/Assertivität	fordernd, laut, stark, klar, direkt, übertriebene Selbstdarstell. (2x), unterbrechen Frauen (2x), assertiv, autonom, setzen sich durch, autoritär, wenig kompetent, aufgeblasen	ängstlich, wenig selbstbewusst, schwach, schwach, klein machen, indirekt, passiv, wenig aggressiv, kompetent, aber unsicher wenig Selbstdarstellung (+/-), klein machen, schwach, wenig assertiv, aggressiv
Aggressivität	laut (2x), aktiv, unfreundlich	s.o.
Kooperativität/Kompetitivität		kooperativ, nachgiebig, passen sich an, beeinflussbar, schwach.

		diplomatisch, kooperativ, stark, spielen oft schwach (Strategie), kompetent, aber: keine Akzeptanz von Männern, passiv, nachgiebig, kompetitiv
Kommunikative Kompetenz	haben wenig Charme	charmant, nett, expressiver (2x) kontrolliert, bewusst, fähiger, strukturiert, offen, geplant, ruhig, praktisch, eloquent, wach, sensibel, sachlich, klar, unklar, indirekt, sachlich (keine männliche Selbstdarstellung)
Empathie/Emotionalität		empathisch, warm, können schlecht Kritik annehmen, passen sich an Männer an: cool, unter Frauen: Nähe, emotional, authentisch, expressiv, unlogisch, emotional (3x), passen sich an
Rationalität/Zielorientiertheit	sachlich (3x), logisch (2x), distanziert, wenig emotional (2x), steif, präzise, emotional, direkt	klar, präzise, direkt, wenig Selbstdarstellung, unsachlich, dysfunktional (Schwätzen)
Konfliktverhalten	vermeiden, streiten selten, direkt, lösungsorientiert, wenig Konflikt, indirekt, direkt, offen	viel Konflikt, streiten oft, wenig Konflikt, sachlich, viel Konflikt & Kompetitivität unter Frauen
Flexibilität	unflexibel, bequem, passiv, wenig responsiv	flexibel (2x), intelligent, pragmatisch
Ganzheitlichkeit/Sensibilität	Sensibilität: blinder	ganzheitlich, nett, angenehm, intuitiv, sensibel, eloquent, intensiv
Freundlichkeit		freundlich, warm, flirtend
Mobbing		hinterhältig, unehrlich, indirekt, viel Mobbing (2x), intrigieren
Frivolität	reine Männergruppe: ordinärer	

Tab. 6: Überblick über wahrgenommene Geschlechterunterschiede

Neben der inhaltsanalytischen Auswertung haben wir anhand der Interviews überprüft, in welcher Form Frauen und Männer aufeinander bzw. auf das eigene Geschlecht Bezug nehmen, welche Formen lexikalischer Referenz wir bei den Geschlechtern finden und in welcher Form Eigenschaften attribuiert werden, die als „typisch“ männlich oder „typisch“ weiblich angesehen werden. Die Ergebnisse dieser semantischen Analyse sind nicht nur sprachwissenschaftlich höchst aufschlussreich, sondern verdeutlichen auch eine stereotypen-geleitete Konzeption von Männlichkeit und Weiblichkeit im Berufsalltag. Sie lassen zudem den Schluss zu, dass alle befragten Personen, männliche wie weibliche, diese Kon-

zeptionen von Geschlecht als Hindernisgrund für die Berufskarrieren von Frauen ansehen.

Für Frauen wurden von beiden Geschlechtern (12F/9M, 6A/15S) die drei Subkategorien „erfolgreiche Frau“ (5F/5M, 3A/7S), „Frau in Führungsposition“ (4F/3M, 3A/4S) und „rollendiskonforme Frau“ (3F/M, 4S) gebildet. Für Männer gab es diesbezüglich keine Subkategoriebildung. Das ist von besonderem Interesse hinsichtlich der Erwartungen, die von Männern wie Frauen an die Frau im Arbeitskontext bestehen. *Erfolgreiche Männer* und *Männer in Führungspositionen* sind offenbar eine normale rollenkonforme Erscheinung und unterscheiden sich nicht in dem Maße von anderen Männern im Berufsleben, als dass man sie gesondert hervorheben müsste (vgl. Kruse & Wintermantel 1986). Für Frauen scheint dies nicht zu gelten. *Die erfolgreiche Frau* und *die Frau in Führungsposition* muss in ihrem (Kommunikations-)Verhalten gesondert beschrieben werden, sie muss mit Männern verglichen werden und wird mit Rollendiskonformität in Verbindung gebracht. In der Regel wurde in diesen Beschreibungen immer wieder der Zusammenhang *besser als ein Mann sein müssen* (2SF/4SM), aber *schlechter wirken müssen* (2SF/1SM) angeführt. Immer wieder wurde der Komparativ verwendet und zwar häufiger als in den anderen Äußerungen. In 13 von 21 Aussagen geschah dies explizit, und implizit beispielsweise in einer Aussage, in der darauf hingewiesen wurde, dass *Frauen und Männer doch gleich* seien, bzw. in zwei weiteren Aussagen, dass die erfolgreiche Frau/weibliche Führungskraft männergleich sein müsse. Folgende Aussagen verweisen auf die Bewertungsmuster, die häufig doppelte Standards beinhalten:

- *Frauen sind die besseren Chefs (ganzheitlicher, bessere Nerven, höhere Leidensfähigkeit/-bereitschaft) (SF),*
- *es gibt unter Männern und Frauen gute und schlechte Chefs (SF),*
- *Männer können nicht ertragen, wenn Frauen über ihnen stehen (AF),*
- *Frauen, die in Führungspositionen kommen sind dann wirklich die Besten und deswegen besser als die Männer im Schnitt (SM),*
- *Frau in Führungsposition wirkt vollkommen als Mann: powerhart, knallhart, beinhart (AM).*

Biernat & Kobrynowicz (1997) zeigen anschaulich, wie doppelte Standards für Männer und Frauen aus stereotypengeleiteten Erwartungen entstehen und in welchen Fällen sie in welcher Weise zum Tragen kommen. Die beiden nachfolgenden Aussagen zeigen einige der doppelten Standards auf, mit denen Frauen

und Männer nach den Erfahrungen unserer Teilnehmenden am Arbeitsplatz bewertet werden:

- *„Frauen in Führungspositionen müssen ein Doppeltes schaffen; einmal sich durchsetzen und ihrem Führungsanspruch gerecht werden und dann noch Frau sein d.h. im Glauben zu leben in ihrer Position nicht akzeptiert zu werden. Dies führt dazu, dass Frauen bisweilen härter, strenger und ungerechter sind.“ (SM)*
- *„Wir Frauen stehen in dem Problem, gerade wenn wir uns in der Industrie durchsetzen wollen, dass wir besser sein müssen als die Männer, das aber auf gar keinen Fall selber sagen dürfen; das muss implizit rauskommen über andere oder Bewerbungsunterlagen.“ (SF)*

Die beiden Zitate verdeutlichen den Handlungs- und Bewertungskonflikt, in dem Frauen am Arbeitsplatz und insbesondere in Führungspositionen oft stehen: Einerseits wird von ihnen männliches Durchsetzungs- und Führungsverhalten verlangt, auf der anderen Seite sollen sie ihre „Weiblichkeit“ beibehalten. Im Zuge dieser Gratwanderung ist oft, egal was sie tun, das Falsche (vgl. Eagly & Carli 1998). Die nachfolgende Aussage einer Frau als Betroffene zeigt die Tendenz einiger Männer auf, Frauen am Arbeitsplatz zunächst (z.B. bei ihrer Neuanschließung) als „fehl am Platz“ zu betrachten.

- *„Frauen gehören hinter den Herd. Und dass wir jetzt mal eine Frau als Chefin haben ist traurig aber wahr“, so in der Art. Wahrscheinlich wäre jeder von den dreien mit mir ins Bett gegangen, wenn ich gewollt hätte. Also es war schon so ne ganz komische Situation. Und auf der anderen Seite haben sie aber nicht akzeptiert, dass ich ihnen was sagen will. Ich habe das dann ausgesessen; sie sind alle nicht mehr da.“ (SF)*

Abschließend noch ein Beispiel, in dem ein Aspekt des Potentials der Frau am Arbeitsplatz – hier im Umgang mit Kunden – deutlich wird.

- *„Viele meiner Kundinnen und auch Kunden schätzen es, dass ich eine Frau bin, da haben sie weniger Probleme zuzugeben, was sie nicht können, und fühlen sich besser verstanden.“ (SF)*

8. Zusammenfassung und Diskussion

Über die Bedeutung und die Implikationen von Kommunikation am Arbeitsplatz bestand in unserer Stichprobe weitgehend ein hoher Reflexionsgrad. Auch Unterschiede zwischen verschiedenen Kommunikationsmedien wurden reflektiert. Männer wie Frauen zeigten eine differenzierte kognitive Repräsentation von verschiedenen Kommunikationssituationen und der verhaltenswirksamen Bedeutung verschiedener Settings.

Die *Semantischen Differentiale* (Osgood, Suci & Tannenbaum 1957, Bergler 1975, Zahn & Hopper 1985), die im Rahmen des Interviews zu verschiedenen Typen von Gesprächen durchgeführt worden waren, ergaben Unterschiede zwischen selbständigen und angestellten Frauen und Männern im Erleben von Kommunikationssituationen. Es fand sich situationsübergreifend eine Ähnlichkeit zwischen den Profilen der weiblichen und der angestellten Befragten, was eine psychologische Ähnlichkeit der beiden Gruppen nahe legt. Die Männer zeigten außerdem ein ausgeprägteres Denken entlang der Stärkedimension (höhere Werte bei Adjektiven wie *stark, sicher, etc.*, sowie mehr Faktorladungen auf dieser Dimension), während die Frauen eher entlang der Evaluationsdimension dachten (höhere Werte bei Adjektiven der Bewertung wie *gut, angenehm, etc.*, sowie mehr Faktorladungen auf dieser Dimension; ausführlicher vgl. Koch, Kruse, Schey & Thimm 1999).

Unterschiedliches Verhalten zeigten Männer und Frauen beim Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz: Während die Frauen Konflikte eher vermieden, gingen Männer diese meist durchsetzungsorientiert an und konnten dabei *„auch mal aggressiv werden“*. Männern und Frauen war es gleichermaßen wichtig, am Arbeitsplatz als kompetent wahrgenommen zu werden, dies stand für beide Geschlechter an Platz eins ihres beruflichen Selbstbildes. Es bestand allerdings auch Einigkeit darüber, dass Frauen es schwerer haben, bei gleicher Qualifikation die gleichen beruflichen Möglichkeiten zu erhalten. Frauen, so unsere Befragten, müssen in der Regel besser sein und gleichzeitig bescheidener.

Fast alle UntersuchungsteilnehmerInnen arbeiteten in Teams. Bei der Frage nach den Idealvorstellungen und Wünschen bezüglich der Kommunikation in ihrem Team wurde von den befragten Frauen der Wunsch nach mehr Lob, Feedback und Anerkennung geäußert, während sich die Männer eher einen besseren Informationsfluss, mehr Effizienz und eine besser strukturierte Kontrolle derselben wünschten. Geschlechterunterschiede im Kommunikationsverhalten am Arbeitsplatz wurden von fast allen Befragten wahrgenommen. Dabei wurde den

Männern in der Regel ein stärker durchsetzungsorientiertes, direkteres, sachlich-logischeres, aggressiveres, stärker von übermäßiger Selbstdarstellung geprägtes und weniger flexibles Verhalten zugeschrieben als den Frauen. Die Frauen wurden als kooperativer, freundlicher, empathischer, kommunikativ kompetenter und ganzheitlicher, aber auch weniger durchsetzungsorientiert und hinterhältiger erlebt. Offenbar wurde von Männern und Frauen ‚der Mann‘ nach wie vor als ‚default‘-Geschlecht am Arbeitsplatz – und insbesondere in Führungspositionen – betrachtet, da beide Geschlechter nur für Frauen bestimmte Subkategorien wie z.B. die ‚erfolgreiche Frau‘ oder die ‚Frau in Führungsposition‘ bildeten (Subtyping).

Wir haben einige der Ergebnisse aus den Interviews für die Testung an einer größeren Stichprobe in Rahmen einer Fragebogenstudie (Koch 2000) operationalisiert. In weiteren Studien richtet sich unser Forschungsinteresse nun auf die Analyse von Prozessen der interaktiven Konstruktion von Geschlecht in Teambesprechungen am Arbeitsplatz. Wir verfolgen anhand dieser weiter, ob und wie die in den Interviews gefundenen Selbstaussagen über kommunikatives Verhalten sich in der realen Interaktion als tatsächliche Verhaltensunterschiede bestätigen. Wenn man den Stellenwert von Kommunikation für Karriereverläufe ernst nimmt, so zeigen unsere Ergebnisse, dass sich zwar ein hohes Bewusstsein ausgebildet hat, dass aber die berufliche Realität von egalitären Beziehungen noch weit entfernt ist.

Literatur

- Antoni, Conny (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen*. Weinheim: Beltz.
- Bandura, Albert (1977). Self-Efficacy. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bergler, Reinhold (1975). *Das Eindrucksdifferential. Theorie und Technik*. Bern: Huber.
- Biernat, Monica & Kobrynowicz, Diane (1997). Gender- and Race-based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Ability Standards for Devalued Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 544-557.
- Born, Marius & Eiselin, Stefan (1996). *Teams. Chancen und Gefahren*. Bern: Huber.
- Carli, Linda L. & Eagly, Alice H. (1999). Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. In Gary N. Powell (Hrsg.), *Handbook of Gender and Works*. Thousand Oaks, CA.: Sage, 203-222.
- Czyzewski, Marek, Drescher, Martina, Gülich, Elisabeth & Hausendorf, Heiko (1995). Selbst- und Fremdbilder im Gespräch. Theoretische und methodologische Aspekte. In Czyzewski, Marek, Gülich, Elisabeth, Hausendorf, Heiko & Kasmer, Maria (Hrsg.) *Nationale Selbst- und Fremdbilder im Gespräch*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 11-84.
- Deaux, Kay & LaFrance, Marianne (1998). Gender. In Gilbert, Daniel, Fiske, Susan & Gardner, Lindzey (Hrsg.), *The Handbook of Social Psychology*. Boston: McGraw-Hill, 788-827.
- Deaux, Kay & Major, Brenda (1987). Putting Gender into Context: An Interactive Model of Gender-Related Behavior. *Psychological Review*, 94 (3), 369-389.
- Dweck, Carol S. & Leggett, Ellen S. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Friedel-Howe, Heidrun (1990). Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften. In: Domsch, Michael & Regnet, Erika (Hrsg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart: Schäffer, 16-34.
- Gilligan, Carol (1982). *Die andere Stimme*. München: Piper.
- Groeben, Norbert & Rustemeyer, Ruth (1995). Inhaltsanalyse. In König, Eckard & Zedler, Peter (Hrsg.), *Bilanz qualitativer Forschung. Methoden*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, Vol. 2, 523-554.
- Guzzo, Richard A. & Dickson, Marcus W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hall, Judith (1984). *Nonverbal Sex Differences. Communication Accuracy and Expressive Style*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Hall, Judith (1998). How Big are Nonverbal Sex Differences? The Case of Smiling and Sensitivity to Nonverbal Cues. In Canary, Daniel J. & Dindia, Kathryn (Hrsg.), *Sex Differences and Similarities in Communication*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Henley, Nancy M. (1977). *Body Politics: Power, sex and nonverbal communication.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Holmes, Janet (1992). Women's Talk in Public Contexts. *Discourse & Society*, 3 (2), 131-150.
- Koch, Sabine, Kruse, Lenelis, Schey, Sabine & Thimm, Caja (1999). *Kommunikative Erwartungen und Erfahrungen von Männern und Frauen am Arbeitsplatz*. Arbeitsbericht Nr. 1, Projekt WorkComm, Die kommunikative Konstruktion von Geschlecht in beruflichen Settings. [Online-Dokument] URL <http://workcomm.uni-hd.de/>.
- Koch, Sabine (2000). *Konstruktion eines Fragebogens zur Erfassung geschlechterspezifischer Kommunikation am Arbeitsplatz*. Forschungsbericht Psychologisches Institut der Universität Heidelberg. Fragebogen im Netz unter URL: <http://workcomm.uni-hd.de/fragebogen>.
- Kruse, Lenelis & Wintermantel, Margret (1986). Leadership Ms-Qualified: 1. The Gender Bias in Everyday and Scientific Thinking. In Graumann, Carl F. & Moscovici, Serge (Hrsg.), *Changing Conceptions of Leadership* (pp. 171-197). Heidelberg: Springer.
- Lakoff, Robin T. (1975). *Language and Woman's Place*. New York: Harper & Row.

- Mast, Betty (1998). *Mobbing als eine Form sozialer Stressoren im Unternehmen*. Universität Heidelberg: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Merten, Klaus (1995). *Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis*. 2te, verbesserte Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moskowitz, D. S., Suh, Eun J. & Desaulnier, Julie (1994). Situational Influences on Gender Differences in Agency and Communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (4), 753-761.
- Müller, Andreas (1997): „Reden ist Chefsache“. *Linguistische Studien zu sprachlichen Formen sozialer „Kontrolle“ in innerbetrieblichen Arbeitsbesprechungen*. Tübingen: Narr.
- Osgood, Charles E., Suci, George J. & Tannenbaum, Percy H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Porro, Susanne (1999). *Beziehungsrelevanz in der beruflichen Kommunikation*. Frankfurt: Peter Lang.
- Reid, Marie & Hammersley, Richard (2000). *Communicating Successfully in Groups. A practical guide for the workplace*. London: Routledge.
- Ridgeway, Cecilia (1992). *Gender, Interaction, and Inequality*. New York: Springer.
- Rotter, Julian B. (1966). Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 88 (1), 609.
- Rustemeyer, Ruth (1992). *Praktisch-methodische Schritte der Inhaltsanalyse. Eine Einführung am Beispiel der Analyse von Interviewtexten*. Münster: Aschendorff.
- Sacks, Harvey (1992). *Lectures on Conversation*. Oxford: Blackwell.
- Seligmann, Martin E. P. (1979). *Erlernte Hilflosigkeit*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Thimm, Caja (1995). Durchsetzungsstrategien von Frauen und Männern. Sprachliche Unterschiede oder stereotype Erwartungen? In Heilmann, Christa (Hrsg.), *Frauensprechen - Männersprechen. Geschlechtsspezifisches Sprachverhalten*, München: Reinhard, 120-129.
- Thimm, Caja & Ehmer, Heidi (1997). Strategic interaction at the workplace. How men and women deal with power differences. In Braun, Friederike & Pasero, Ursula (Hrsg.), *Kommunikation von Geschlecht - Communication of gender*. Paffenweiler: Centaurus, 309-319.
- Ulich, Eberhard. (1994). *Arbeitspsychologie*, 3. Auflage. Stuttgart: Huber.
- Zahn, Christopher J. & Hopper, Robert (1985). Measuring Language Attitudes: The Speech Evaluation Instrument. *Journal of Language and Social Psychology*, 4, 113-123.

Kommunikation in räumlich verteilten Teams: Videokonferenzen bei Technics

Christoph Meier

Einleitung

Die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Ausbreitung in unserer Lebens- und Arbeitswelt hat vielfältige Veränderungen zur Folge. Einführung und Nutzung dieser Technologien in Betrieben, Verwaltungen und Büros führen nicht nur zu Veränderungen der Arbeitsprozesse oder der Zugehörigkeit zu informellen Gruppierungen, sondern darüber hinaus auch zur Ausbildung von neuartigen Interaktionssituationen und Kommunikationsformen. So sind etwa firmeninterne Intranets und die dort abgelegten Web-Seiten unentbehrliche Informationsspeicher geworden, in denen sich nahezu alles findet, was man im Verlauf der täglichen Arbeit benötigt: beispielsweise die Telefonnummern der Kollegen, die Adressen der Firmenkunden oder die Anleitung für das CI-konforme Layout von Projektberichten. Die Kommunikation per E-Mail ersetzt zunehmend die alten papierernen Formen des schriftlichen Verkehrs, sowohl innerhalb von Organisationen und Unternehmen als auch nach außen. Und schließlich wird es aufgrund von Group- und Teamware-Lösungen und der Verbreitung von preisgünstigen Videokonferenz-Systemen immer besser möglich, mit Kollegen an anderen Standorten oder in anderen Organisationen intensiv im Team zusammenzuarbeiten - auch wenn sich die Hoffnung darauf, dass räumliche Distanzen zwischen Kooperationspartnern irrelevant werden, wohl kaum erfüllen wird (vgl. Olson & Olson 2000).

Die auf diese neuen IuK-Technologien gestützten Kommunikationsprozesse unterscheiden sich von ihren Vorläufern nicht nur hinsichtlich ihrer materiellen Manifestationsformen - früher der auf Briefpapier getippte Brief, heute die auf dem Bildschirm angezeigte E-Mail. Vielmehr bringen diese IuK-Technologien auch neue soziale Konstellationen und Kooperationsituationen mit jeweils spezifischen Interaktionsdynamiken hervor. Dies hat Folgen für die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb von Teams, Abteilungen, Orga-