

# **Welche altersspezifischen Unterschiede treten im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Mag. Elisabeth Rührig

1310683054

Begutachter: Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Rekawinkel, März 2016

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

9. März 2016

## **Zusammenfassung**

Die zunehmende Technologisierung und die damit einhergehende Virtualisierung des Arbeits- und Privatlebens sowie der demographische Wandel prägen die derzeitige Arbeitswelt und die Arbeitsbeziehungen. Computervermittelte Kommunikation ist dabei ein integraler Bestandteil geworden. Die vorliegende qualitative Interviewstudie mit 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Generationen Baby Boomer, Generation X und Generation Y untersucht, ob altersstrukturelle Unterschiede zwischen den Generationen, die sich derzeit im Arbeitsprozess befinden, im Hinblick auf deren Erleben und Umgang mit computervermittelter Kommunikation, bestehen. Weiters soll die Frage beantwortet werden, ob Bedarf besteht, durch gezieltes Diversity Management auf diese Unterschiede zu reagieren. Die Ergebnisse lassen keine eindeutigen altersspezifischen Unterschiede erkennen und weit verbreitete Stereotype werden nicht bestätigt. Dies legt die Vermutung nahe, dass Unterschiede in der Persönlichkeit und im organisationalen Umfeld weit stärkeren Einfluss darauf haben, als das kalendarische Alter einer Person.

Schlüsselbegriffe: Computervermittelte Kommunikation, Virtualisierung, Diversity Management, Baby Boomers, Generation X, Generation Y

## **Abstract**

Today's work environment is characterized by the rapid development of new technologies. Virtual and computer mediated communication is becoming an integral part of it. Due to demographic changes more people remain in the work process, which leads to an age diversified workforce and a mix of generations in the workplace. This qualitative research study, conducted among 19 participants of the generations Baby Boomer, Generation X and Generation Y, investigates possible generational differences in the use of and attitude toward computer mediated communication between the three generations. Results indicate that there are no obvious age differences, and that differences are rather based on individual personality and organizational context or culture. Existing stereotypes regarding age and technology cannot be confirmed. Nevertheless there are a few recommendations for management as how to deal with age differences in the field of computer mediated communication.

Keywords: computer mediated communication, virtualization, diversity management, baby boomers, generation x, generation y

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung der Arbeit	3
1.2	Forschungsfrage	4
1.3	Aufbau der Arbeit	4
<b>2</b>	<b>Theorieteil</b>	<b>5</b>
2.1	Computervermittelte Kommunikation	5
2.1.1	Was ist computervermittelte Kommunikation	6
2.1.2	Der Begriff der computervermittelten Kommunikation	7
2.1.3	Theorien der computervermittelten Kommunikation	8
2.1.4	Einstellung zu Informationstechnologie und IT Systemen	11
2.1.5	Internet Selbstvertrauen/ Selbstwirksamkeit (Internet Self Efficacy, Media Efficacy)	13
2.1.6	Formen computervermittelter Kommunikation	14
2.1.7	Beziehungen und computervermittelte Kommunikation	17
2.1.8	E-Mail Overload	18
2.2	Virtualisierung	19
2.2.1	Virtualisierung von Arbeit	19
2.2.2	Virtuelle Teams	19
2.2.3	Beziehungen und Vertrauen in virtuellen Teams	20
2.2.4	Telearbeit	22
2.3	Diversitymanagement	25
2.3.1	Diversity	25
2.3.2	Die Diversitätsdimension Alter	25
2.3.3	Diversity Management	27
2.4	Altersstrukturelle Unterschiede	28
2.4.1	Zum Begriff Generation	28
2.4.2	Generationenzugehörigkeit	29

2.4.3	Digital Natives und Digital Immigrants .....	32
2.4.4	Kognitives Alter .....	33
2.4.5	Altersstrukturelle Unterschiede und IT.....	34
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>36</b>
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses .....	36
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden.....	36
3.2.1	Interviewleitfaden.....	37
3.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens .....	37
3.3	Dokumentation und Begründung des Samples/der Fall-auswahl .....	38
3.4	Durchführung der Erhebung .....	39
3.4.1	Interviewdurchführung .....	40
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethode .....	41
3.5.1	Das Kategoriensystem.....	42
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>43</b>
4.1	Kategorie Bedeutung der computervermittelten Kommunikation.....	43
4.2	Kategorie Image / Einstellung .....	43
4.2.1	Vorteile/Nachteile der computervermittelten Kommunikation .....	43
4.2.2	Akzeptanz neuer IT Systeme.....	45
4.2.3	Positive und negative Aspekte der computervermittelten Kommunikation .....	47
4.2.4	Zufriedenheit.....	48
4.3	Kategorie Beziehungen.....	49
4.3.1	Veränderung von Interaktionen und Beziehungen .....	50
4.3.2	Aufbau von sozialen Beziehungen und Vertrauen.....	51
4.3.3	Wunsch nach mehr Face-to-Face Kommunikation.....	54
4.3.4	Gestaltung der Beziehung zum Vorgesetzten mittels der computervermittelten Kommunikation: .....	55
4.4	Kategorie Selbstwirksamkeit.....	56
4.4.1	Gelingt effiziente Kommunikation .....	57

4.4.2	Neue IT .....	57
4.4.3	Wenn IT nicht funktioniert .....	58
4.5	Kategorie Verwendung der Computervermittelten Kommunikation .....	59
4.5.1	Verwendung der computervermittelten Kommunikation .....	60
4.5.2	Virtuelles Lernen .....	62
4.5.3	Multitasking .....	62
4.6	Belastungen, die im Zusammenhang mit der computervermittelten Kommunikation stehen (und deren mögliche Bewältigung) .....	63
4.6.1	Belastungen durch computervermittelte Kommunikation .....	63
4.6.2	Schnelligkeit.....	66
4.6.3	Gesundheitliche Belastungen .....	67
4.7	Work–Life Balance .....	68
4.7.1	Generation Y.....	68
4.7.2	Generation X.....	68
4.7.3	Generation Baby Boomer .....	69
4.8	Selbsteinschätzung hinsichtlich des kognitiven Alters .....	69
<b>5</b>	<b>Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>70</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	70
5.1.1	Bedeutung .....	70
5.1.2	Image, Einstellung .....	70
5.1.3	Beziehungen.....	71
5.1.4	Selbstwirksamkeit .....	72
5.1.5	Verwendung.....	73
5.1.6	Work–Life Balance.....	74
5.1.7	Belastungen und deren Bewältigung .....	74
5.1.8	Interpretation der Ergebnisse .....	75
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	75
5.2.1	UF1: Gibt es altersstrukturelle Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung von computervermittelter Kommunikation?.....	76

5.2.2	UF2: Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Einstellung zu computervermittelter Kommunikation?.....	76
5.2.3	UF3: Gibt es altersspezifische Unterschiede bezüglich der Verwendung computervermittelter Kommunikation?.....	77
5.2.4	UF4: Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf den Aufbau sozialer Beziehungen im Zusammenhang mit dem Einsatz computervermittelter Kommunikation .....	77
5.2.5	UF5: Gibt es altersspezifische Unterschiede in der Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen?.....	77
5.2.6	UF6: In welcher Form können Führungskräfte im Zuge eines umfassenden und gelungenen Diversitymanagements auf altersspezifische Unterschiede in Bezug auf computervermittelte Kommunikation Rücksicht nehmen? .....	78
5.3	Limitationen und Stärken der Studie .....	78
5.4	Implikationen für die Praxis .....	79
5.5	Weiterführende Forschung .....	79
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>90</b>

# 1 Einleitung

Die fortschreitende Technologisierung und die damit einhergehende Virtualisierung in immer mehr Bereichen der Arbeitswelt auf der einen Seite sowie der demographische Wandel auf der anderen Seite kennzeichnen die aktuelle Entwicklung in vielen Ländern.

Die Digitalisierung hat in viele Bereiche unseres Lebens Einzug gehalten und hat auch grundlegende Veränderungen in den Arbeitsprozessen und Arbeitsbeziehungen bewirkt. Computervermittelte Kommunikation ist aus den meisten Arbeitsbereichen nicht mehr wegzudenken. So haben im Jänner 2012 99% der österreichischen Unternehmen ab 10 Beschäftigten einen Computer eingesetzt, 98% dieser Unternehmen haben das Internet genutzt ( [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 22.8.2015). Im Jahr 2014 (2. Quartal) haben 81% der Österreicher und Österreicherinnen im Alter zwischen 16 und 74 Jahren einen Computer zu Hause oder am Arbeitsplatz verwendet und das Internet genutzt ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 23.8.2015).

Der eingangs erwähnte demographischen Wandel, die immer älter werdende Bevölkerung einerseits und das Nachrücken der geburtenschwachen Jahrgänge andererseits, bringt eine Veränderung der Altersstruktur der Erwerbstätigen mit sich. Nicht zuletzt durch das Nachrücken der Baby Boom Generation (vgl. Kapitel 2.4.2) ins höhere Erwerbsalter steigt die Zahl der Beschäftigten jenseits des 50. Lebensjahres. Zusätzlich wird durch diese demographische Entwicklung der sogenannte „war for talents“, der Wettbewerb um eine geringere Anzahl von qualifizierten Nachwuchskräften, angeheizt. Dies kann dazu führen, dass Firmen doch vermehrt auch ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rekrutieren, und damit der Stellenwert älterer, erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steigt (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 187). Durch deren längeren Verbleib im Arbeitsprozess und durch die gleichzeitige Rekrutierung von jungen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern entsteht in den Unternehmen eine breite, altersbezogene Heterogenität.

Diese Generationenvielfalt erfordert einen neuen Zugang, um sowohl die Vorteile einer altersgemischten Belegschaft zu nutzen, als auch die damit verbundenen Risiken zu minimieren. Diese Diversität kann positiv zu Innovation, Wissenstransfer und gegenseitiger Motivation, negativ aber zu internen Kämpfen, Gruppenbildung und Diskriminierung führen.

Für den Einsatz der neuen Technologien in Unternehmen bedeutet diese altersbezogene Diversität, dass sich einerseits viele junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sogenannte „digital natives“ (Kap. 2.4.3), die mit den neuen Technologien aufgewachsen

sind, andererseits viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich möglicherweise erst seit Kurzem mit den neuen Technologien und computergestützter Kommunikation auseinandersetzen müssen, im Arbeitsprozess befinden. Letztgenannte, die sogenannten „digital immigrants“ (Kap. 2.4.3) sind nicht mit den Technologien aufgewachsen, sondern haben sich den Umgang damit womöglich erst im Erwachsenenalter angeeignet. Dies lässt sich auch an den Zahlen zur Internetnutzung in Österreich erkennen. Im 2. Quartal 2014 gab es in der Gruppe der 55- bis 74-Jährigen 63% männliche und 45% weibliche Internetnutzer, in der Gruppe der 25- bis 34-Jährigen hingegen nutzten sowohl 97,8% der Männer als auch 97,8% der Frauen das Internet ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 23.8.2015). Es stellt sich die Frage, ob es zwischen diesen Generationen Unterschiede im Umgang mit den neuen Technologien gibt und ob man hier vielleicht sogar von einem digitalen Ungleichgewicht aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen Altersgenerationen sprechen kann?

Viele Vorteile der neuen Technologien, wie beispielsweise die Möglichkeit, jederzeit und von überall arbeiten zu können, können zur Verbesserung der Work/Life Balance von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen. Gleichzeitig birgt diese Möglichkeit aber auch die Gefahr in sich, dass die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit zunehmend verschwimmen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Firma jederzeit verfügbar sind oder glauben, verfügbar sein zu müssen. Die Entwicklung von Smartphones und anderen mobilen Geräten hat die Möglichkeit der dauernden Verbindung zur Arbeit erweitert und viele Firmen haben ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Tools ausgestattet. Laut einem Artikel im KarriereStandard vom 8./9. August 2015, erwarten laut Randstad-Austria-Workmonitor 45% der österreichischen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eine Verfügbarkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der regulären Arbeitszeiten. Ebenso geben 45% der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an, auch im Urlaub auf firmenbezogene E-Mails und Anrufe zu antworten.

Ein weiterer Aspekt computervermittelter Kommunikation ist die Unterschiedlichkeit von online Kommunikation und direkter, persönlicher Kommunikation, von Angesicht zu Angesicht. In der Literatur finden sich einige Theorien, die besagen, dass computervermittelte Kommunikation unpersönlicher und nicht so effizient ist wie Face-to-Face Kommunikation. Es stellt sich die Frage, ob wir auf dieselbe Art und Weise kommunizieren, wenn wir uns über Chat oder E-Mail unterhalten. Ist Kommunikation in dieser Form direkter, formeller, kürzer?

Die oben genannten Entwicklungen und deren Auswirkungen sowie verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation lassen vermuten,

dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedenen Alters auch die Voraussetzungen und Gegebenheiten computervermittelter Kommunikation und virtuellen Arbeitens unterschiedlich wahrnehmen und dass es dabei altersstrukturelle Unterschiede in einzelnen Bereichen geben könnte. Es könnte auch vermutet werden, dass Belastungen, die durch die computervermittelte Kommunikation entstehen, von älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stärker empfunden werden als von Angehörigen der jüngeren Generationen. Sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht so technikaffin wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, sind sie wirklich „digital immigrants“ wie herkömmliche Stereotype vermuten lassen würden? Sind andererseits die Angehörigen der jüngeren Generation wirklich immer online und „multitasking“ unterwegs?

Wie könnten in weiterer Folge Unternehmen und Führungskräfte die Arbeitsbedingungen im Bereich der neuen Medien so gestalten, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Altersgruppen zielführend und effizient damit arbeiten können?

Die vorliegende Arbeit versucht auf einige dieser Fragen Antworten zu finden.

## **1.1 Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, spezifische Bereiche der computervermittelten Kommunikation näher zu beleuchten, im Hinblick darauf, ob und in welchen Bereichen möglicherweise altersspezifische Unterschiede zu erkennen sind und welche Implikationen sich daraus ergeben könnten. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen und festgestellten Unterschieden sollen dann Empfehlungen ausgearbeitet werden, durch welche Maßnahmen Unternehmen oder Führungskräfte darauf Einfluss nehmen können. Weiters soll untersucht werden, ob im Hinblick auf die Altersdiversität in Unternehmen spezielle Maßnahmen getroffen werden müssen, um allen Generationen effizientes und stressfreies Arbeiten mit den neuen Technologien zu ermöglichen.

Dazu soll mittels einer qualitativen Interviewstudie das Vorhandensein altersstruktureller Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen untersucht werden. Zu diesem Zweck werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter österreichischer Unternehmen aus verschiedenen Altersstufen mittels Experteninterview zu einzelnen Aspekten im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation befragt, die sie in ihrer täglichen Arbeit erleben. Zur Auswertung soll das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet werden.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage lautet folgendermaßen:

## 1.2 Forschungsfrage

*Welche altersspezifischen Unterschiede treten in Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?*

Für die Beantwortung dieser übergeordneten Forschungsfrage sollen zuerst einzelne Teilbereiche durch die folgenden konkreten Untersuchungsfragen untersucht werden.

**UF1:** Gibt es altersstrukturelle Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung von computervermittelter Kommunikation?

**UF2:** Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Einstellung zu computervermittelter Kommunikation?

**UF3:** Gibt es altersspezifische Unterschiede bezüglich der Verwendung computervermittelter Kommunikation?

**UF4:** Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf den Aufbau sozialer Beziehungen im Zusammenhang mit dem Einsatz computervermittelter Kommunikation

**UF5:** Gibt es altersspezifische Unterschiede in der Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen?

**UF6:** In welcher Form können Führungskräfte im Zuge eines umfassenden und gelungenen Diversitymanagements auf altersspezifische Unterschiede in Bezug auf computervermittelte Kommunikation Rücksicht nehmen?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Hinführung zum Thema und der Vorstellung der Forschungsfragen im ersten Kapitel, werden im zweiten Teil der Arbeit, dem Theorieteil, die einzelnen Fachbegriffe und Theorien zu den Themen computervermittelte Kommunikation, Diversity, altersstrukturelle Unterschiede und Virtualisierung erklärt. Des Weiteren werden in diesem Kapitel Ergebnisse aus bisherigen, empirischen Untersuchungen zu diesen Themenbereichen präsentiert. Im darauffolgenden Methodenkapitel wird die Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung, wie etwa die Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die Entwicklung des Untersuchungsinstruments und das Auswertungsverfahren vorgestellt. Im vierten Teil werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Detail präsentiert. Im fünften und letzten Kapitel folgen die Zusammenfassung und Diskussion dieser Ergebnisse sowie die Beantwortung der Untersuchungsfragen und der übergeordneten Forschungsfrage. Schließlich werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels die Limitationen und Stärken der Studie, mögliche Implikationen für die Praxis sowie Hinweise zur weiterführenden Forschung gegeben.

## **2 Theorieteil**

In diesem Teil der Arbeit sollen die theoretischen Fachbegriffe, auf die die Forschungsfrage und in weiterer Folge die Untersuchungsfragen aufbauen, näher beschrieben werden. Dies soll ein einheitliches Verständnis der Leserinnen und Leser für die, dieser Forschungsarbeit zugrundeliegenden Begriffe zu schaffen. Zunächst wird der Begriff der computervermittelten Kommunikation erklärt und einige ausgewählte Formen werden näher beschrieben sowie Theorien zur computervermittelten Kommunikation vorgestellt. Untrennbar mit der computervermittelten Kommunikation verbunden ist auch das Thema der Virtualisierung der Arbeitswelt und anderer Bereiche des Lebens. Dazu wird der Begriff der Virtualisierung analysiert und es werden verschiedene Aspekte virtueller Arbeit beleuchtet. In weiterer Folge wird der Terminus Diversity erklärt und das Thema Diversitymanagement, speziell im Hinblick auf das Thema Altersdiversität, näher betrachtet. Im darauf folgenden Abschnitt wird dann der Generationenbegriff konkretisiert und es wird auf altersstrukturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen eingegangen. Im Verlauf dieses zweiten Kapitels werden auch Bezüge zur empirischen Forschung zu den genannten Themenbereichen hergestellt und Ergebnisse einzelner Studien präsentiert.

### **2.1 Computervermittelte Kommunikation**

Auf den nachfolgenden Seiten sollen die Begriffe und Konzepte rund um die computervermittelte Kommunikation beleuchtet werden. Ausgehend von der Definition des Ausdrucks computervermittelte Kommunikation, werden die einzelnen Bestandteile dieses Ausdrucks analysiert. Bevor näher auf die einzelnen Erscheinungsformen computervermittelter Kommunikation, ihre verschiedenen Formen und deren Verwendung eingegangen wird, sollen noch einige ausgewählte Theorien, die zum Thema computervermittelte Kommunikation entwickelt wurden, erläutert werden. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden dann noch verschiedene Aspekte der Beziehungsgestaltung mittels computervermittelter Kommunikation und Problemfelder der computervermittelten Kommunikation betrachtet.

## 2.1.1 Was ist computervermittelte Kommunikation

### 2.1.1.1 Definition und Merkmale

Unter computervermittelter Kommunikation (Computer Mediated Communication) werden alle kommunikativen Prozesse und sozialen Austauschprozesse verstanden, die durch einen Computer als vermittelndes, technisches Medium stattfinden (Misoch, 2006, S. 37). Diese Form der medial vermittelten Kommunikation basiert auf einem Computer als Eingabegerät - senderseitig, einem Computer als Endgerät - empfängerseitig sowie der Vernetzung der Computer untereinander. Computervermittelte Kommunikation ist interpersonale Kommunikation zwischen Einzelpersonen oder in Gruppen, die über Computernetzwerke vermittelt wird, z.B. Kommunikation per E-Mail, in Online-Foren oder in sozialen Netzwerken (Döring 2013, S. 424).

Computervermittelte Kommunikation kann auch definiert werden als „*zwischenmenschliche Kommunikation im, durch oder über das Internet und Web*“<sup>1</sup> (Thurlow, Lengel & Tomic, 2004, S.16). Computervermittelte Kommunikation ist eine der vielen Formen der technisch vermittelten, interpersonalen Kommunikation so wie auch Telefon, SMS, etc. Im Gegensatz dazu ist die Face-to-Face Kommunikation technisch unvermittelte Kommunikation. Bei der technisch vermittelten Kommunikation befinden sich die beteiligten Personen an verschiedenen Orten, während bei der Face-to-Face Kommunikation die Kopräsenz der Beteiligten notwendig ist, um sich verbal und non-verbal auszutauschen (Döring, 2013, S. 424).

### 2.1.1.2 Synchron und asynchrone Kommunikation

Computervermittelte Kommunikation kann synchron oder asynchron stattfinden. Synchron bedeutet, dass ein Austausch zeitgleich stattfindet, wie im Face-to-Face Gespräch. Synchroner Kommunikation, die medial vermittelt ist, ist beispielsweise das Telefonieren. Computervermittelte synchrone Kommunikation sind Chat oder Instant Messenger. Je schneller der Kommunikationsaustausch erfolgt, umso mehr nähert er sich dem Face-to-Face Gespräch an. Zu den asynchronen Formen computervermittelter Kommunikation zählt das E-Mail als elektronische Form des konventionellen Briefes. Bei asynchroner Kommunikation liegt eine Zeitspanne zwischen dem Versenden der Botschaft und der Rezeption des Empfängers, sodass kein permanenter Kommunikationsfluss zustande kommt. Der Vorteil dabei ist, dass keine Kopräsenz notwendig ist, dass die Nutzer nicht zeitgleich online sein müssen und diese Kommunikation zeit-

---

<sup>1</sup> auf den Unterschied zwischen Internet und Web wird in Kapitel 2.1.6.1 noch näher eingegangen

und ortsunabhängig abläuft (Misoch, 2006, S. 54 f.).

## 2.1.2 Der Begriff der computervermittelten Kommunikation

Im folgenden Abschnitt sollen nun die einzelnen Bestandteile des Begriffs „computer-vermittelte Kommunikation“ näher beleuchtet werden:

- Kommunikation
- vermittelt (mediated)
- Computer

### 2.1.2.1 Zum Begriff Kommunikation

**Kommunikation** bezeichnet im Allgemeinen den Vorgang der Informationsübermittlung von einem/r SenderIn zu einem/r EmpfängerIn mittels Zeichen und Codes (Misoch, 2006, S. 7). Der/die SenderIn codiert was er/sie vermitteln will, der/die EmpfängerIn decodiert die Zeichen des Senders/der Senderin. Wichtig dabei ist, dass beide über die gleichen Codes verfügen, um sich zu verstehen. In diesem Fall spricht man von erfolgreicher Kommunikation.

Nach dem Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver (1949, S. 12 zitiert in Ellgring, 1994, S. 197) wird eine Nachricht von einem/r SenderIn codiert, über einen Kanal übertragen und von einem/r EmpfängerIn decodiert, wobei eine Person jeweils gleichzeitig SenderIn und EmpfängerIn ist.

Es wird zwischen nonverbaler und verbaler Kommunikation unterschieden. Nonverbale Kommunikation ist definiert als kommunikativer Austausch ohne sprachliche Zeichen, bei dem alle Elemente des Sozialverhaltens, die im Rahmen sozialer Austauschprozesse relevant sind, eingesetzt werden. Dabei gibt es Zeichen, die vom Körper ausgehen (Gesten, Blicke, Tonfall, Körperhaltung), oder Merkmale, die kommunikativ wirksam werden (Kleidung, Statussymbole, etc.). Diese Körperzeichen oder Attribute können kulturspezifisch variieren. Voraussetzung für die nonverbale Kommunikation ist die Kopräsenz der Teilnehmer, das heißt die physische Anwesenheit aller Beteiligten (Misoch, 2006, S22 ff.). Im Gegensatz dazu ist verbale Kommunikation der soziale Austausch mittels Sprache und Sprachzeichensystemen. Sie kann mündlich oder schriftlich sein und ist die „Hauptform menschlicher, sozialer Interaktion“ (Misoch, 2006, S.31).

### 2.1.2.2 Zum Begriff vermittelt

Der Ausdruck **vermittelt** im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation, leitet sich ab aus dem Englischen Begriff Computer Mediated Communication (to me-

*diatē* = etwas übermitteln oder als Medium für etwas agieren). Mediation in diesem Sinne ist der Prozess oder das Mittel, wodurch etwas übermittelt wird, egal ob es eine Nachricht, ein Gefühl oder ein Geräusch ist (Thurlow et al., 2004, S. 18).

### 2.1.2.3 Zum Begriff Computer

Der Begriff **Computer** bezeichnet eine programmgesteuerte, elektronische Rechenanlage oder Datenverarbeitungsanlage ([www.duden.de](http://www.duden.de), 03.06.2015). Die Bezeichnung Computer ist aus dem Englischen übernommen (*to compute* = rechnen), ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 03.06.2015). Im Sinne der computervermittelten Kommunikation ist der Computer ein Synonym für Information, Speicherung, Manipulation und Abruf von Daten (Thurlow et al., 2004, S. 20).

### 2.1.2.4 Merkmale computervermittelter Kommunikation

Computervermittelte Kommunikation findet im Gegensatz zur Face-to-Face Kommunikation hauptsächlich verschriftlicht statt, wobei der Sender die Botschaft per Tastatur in den Computer eingibt. Diese wird dann in digitalisierter Form versendet und vom Empfänger am Computerbildschirm gelesen. Diese Art der Kommunikation wird auch als „kanalreduziert“ bezeichnet. Als Hauptsinnesorgan fungiert dabei das Auge. Außerdem sind die Techniken des Lesens und Schreibens erforderlich, um auf diese Art kommunizieren zu können. Zur Verdeutlichung von Körpersignalen haben sich Zeichen-Codes und Schreibweisen herausgebildet, wie Emoticons oder Schreiben in Großbuchstaben. Des Weiteren werden Aktionswörter oder Akronyme<sup>2</sup> verwendet, um Mimiken zu verdeutlichen und einen schnellen Austausch zu ermöglichen (Misoch, 2006, S. 58).

Im nächsten Abschnitt sollen nun einige ausgewählte theoretische Modelle zur computervermittelten Kommunikation vorgestellt werden, die versuchen, allgemeingültige Aussagen zu Qualität und Besonderheiten dieser Art der Kommunikation zu entwickeln.

## 2.1.3 Theorien der computervermittelten Kommunikation

Bei den Theorien zur computervermittelten Kommunikation handelt es sich einerseits um Modelle, die, basierend auf dem Kanalreduktionsmodell, diese als defizitär und unpersönlich im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation einstufen, andererseits um solche, die sie als gleichwertig erachten. Zunächst sollen hier drei Defizittheorien vor-

---

<sup>2</sup> Akronym: aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter gebildetes Kurzwort (z.B. EDV); Duden, Schülerduden, Fremdwörterbuch, 4. Auflage, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, 2002, S.40

gestellt werden: die Theorie der Sozialen Präsenz, die Theorie der herausgefilterten Hinweisreize und die Theorie der medialen Reichhaltigkeit.

Gemäß der Theorie der sozialen Präsenz (Short, Williams & Christie, 1974, zitiert in Thurlow et al., 2004, S. 48) entsteht soziale Präsenz in der Kommunikation durch das Ausmaß von interpersonalem Kontakt und das Gefühl von Vertrautheit, das in der Kommunikation empfunden wird (Thurlow et al., 2004, S. 48). So wird postuliert, dass unterschiedliche Formen der Kommunikation auch unterschiedliche Niveaus sozialer Präsenz mit sich bringen und dass etwa Kommunikation, die wenige visuelle Zeichen hat, auch zu weniger sozialer Präsenz führt. Die Kommunikation wird aufgabenorientierter und weniger beziehungsorientiert. Gemäß diesem Modell wird der computervermittelten Kommunikation wenig soziale Präsenz zugeschrieben, da sie überwiegend in geschriebener Form passiert und die visuellen Hinweisreize der Face-to-Face Kommunikation fehlen (Thurlow et al., 2004, S. 48f.). Hier muss aber angemerkt werden, dass sich mit der technologischen Entwicklung neuer Kommunikationsmedien, wie Webcams oder Videokonferenzsysteme, die Möglichkeit der sozialen Präsenz im Bereich computervermittelter Kommunikation erhöht hat.

Die Theorie der ausgefilterten sozialen Hinweisreize (Lack of Social Cues Theory) von Kiesler, Siegel & McGuire (1984, zitiert in Döring, 2013, S. 427) bezeichnet das Fehlen aller nonverbalen und sozialen Hinweisreize in der Kommunikation, wie Gesten, Gesichtsausdruck, Stimmlage, Erscheinung und das Fehlen aller identitätsgebenden Eigenschaften wie Status, berufliche Rolle, Alter oder Geschlecht. Nach Walther (2010, S. 492) können verschiedene Medien verschiedene Hinweisreize (cues) übertragen oder aber bestimmte Elemente der Face-to-Face Kommunikation herausfiltern. Diese Hinweisreize liefern normalerweise wichtige soziale und emotionale Informationen, an der sich Personen zusätzlich zum Thema und der Person mit der sie kommunizieren, orientieren können (Thurlow et al., 2004, S. 49). Dieses Fehlen der sozialen und visuellen Hinweisreize in der computervermittelten Kommunikation hat sowohl positive als auch negative Effekte. In positiver Hinsicht kann es zu einer Egalisierung der Interaktionssituation kommen, da statusbezogene Zeichen nicht übertragen werden. Es konnte allerdings nachgewiesen werden, dass dieser Effekt nur kurzfristig wirkt und bei Kommunikation über einen längeren Zeitraum hinweg, Statusdifferenzen doch erkennbar werden. Eine negative Auswirkung sehen viele Autoren darin, dass Hinweisreize herausgefiltert werden und damit ungehemmtes verbales und antisoziales Verhalten, das sogenannte „Flaming“ gefördert wird. Wobei es auch hier einander widersprechende Studien gibt, die das unsoziale Verhalten einerseits auf das Fehlen der sozialen Hin-

weisreize zurückführen, andererseits darauf, dass die Nutzer isoliert vor dem Bildschirm sitzen und soziale Normen nicht so stark greifen (Misoch, 2006, S. 72).

Die dritte der hier näher ausgeführten Defizittheorien ist die Theorie der medialen Reichhaltigkeit (Daft & Lengel, 1984 zitiert in Thurlow et al., 2004, S. 49). Diesem Modell zufolge definiert sich die Reichhaltigkeit eines Mediums durch dessen Bandbreite und die Fähigkeit, verschiedene Hinweisreize zu transportieren sowie die Möglichkeit einer natürlichen Konversationsprache und sofortigen Feedbacks (Thurlow et al., 2004, S. 49). Die Menschen bevorzugen es, immer das „reichste“ Kommunikationsmedium zu verwenden und die effizientesten Mittel einzusetzen, um einander zu verstehen. Je komplexer die Kommunikationsaufgabe, umso reicher muss das Medium sein, das verwendet wird. Persönliche oder vertrauliche Nachrichten verlangen demnach immer ein „reiches“ Medium. Im Gegensatz dazu kann textbasierte, computervermittelte Kommunikation solche emotionalen, komplexen Kommunikationen nicht überbringen (Thurlow et al., 2004, S. 50). Deshalb ist laut diesem Modell die Face-to-Face Kommunikation der computervermittelten Kommunikation immer überlegen. Es mag aber auch gute Gründe geben, warum jemand absichtlich ein „ärmeres“ Medium verwendet, um Nachrichten zu überbringen: es kann beispielsweise nützlich dazu sein, das Unbehagen, das beim Überbringen negativer oder schlechter Nachrichten besteht, zu vermeiden (Thurlow et al., 2004, S. 50).

Ein anderer Zugang, der den vorhin präsentierten Defizitmodellen widerspricht, ist die Social Information Processing Theory (Walther, 2010, S. 492). Nach den Annahmen der SIP ist das grundlegende Bedürfnis der Menschen nach sozialen Verbindungen in der computervermittelten Kommunikation dasselbe wie in der Face-to Face Kommunikation. Wir Menschen wollen immer, dass uns die anderen mögen, und für gewöhnlich versuchen wir, mit anderen in Verbindung zu treten, das trifft auch bei der textbasierten Kommunikation zu. Wenn genügend Zeit verfügbar ist, gewöhnen sich die Menschen an die computervermittelte Kommunikation und entwickeln Kompensationsmodelle die sie anstatt der non-verbalen oder sozialen Hinweise einsetzen. Sie finden Wege, um Beziehungsinhalte zu verbalisieren (Thurlow et al., 2004, S. 50), wobei die Nutzer und Nutzerinnen Kommunikationsinhalte und Stilmittel ausschöpfen, um soziale und emotionale Dynamik zu erreichen (Walther, 2010, S. 493). Gemäß der SIP Theorie tauschen Kommunikationspartnerinnen und Kommunikationspartner soziale Informationen über Inhalt, Stil und Timing der Nachrichten online aus. Die Rate des Informationsaustausches ist langsamer, weil Tippen und Lesen langsamer sind als Sprechen, Schauen und Zuhören. Deshalb ist Zeit in der computervermittelten Kommunikation ein kritischer Faktor; wenn die Zeit limitiert ist, gehen die Interaktionen nicht über unpersönliches

und aufgabenorientiertes Verhalten hinaus. Aber wenn die Zeit nicht limitiert ist, erreichen die Nutzer und Nutzerinnen im Onlinesetting schlussendlich einen persönlichen Eindruck und eine Beziehungsentwicklung ähnlich dem Face-to-Face Setting (Walther, 2002, S. 535). Walther geht davon aus, dass Onlinekommunikation nicht per se als defizitär zu beschreiben ist und dass diese Form der Kommunikation auch nicht als emotionslos, distanziert oder gar aggressiv zu beschreiben sei (Misoeh, 2006, S. 124).

#### **2.1.4 Einstellung zu Informationstechnologie und IT Systemen**

Ein wichtiger Einflussfaktor im Hinblick auf die Verwendung computervermittelter Kommunikation ist die Einstellung der Anwender und Anwenderinnen zu Informationstechnologie und Informationstechnologiesystemen. Ebenso beeinflusst das Selbstvertrauen, eine bestimmte Technologie auch anwenden zu können, die Einstellung dazu. In diesem Abschnitt werden die theoretischen Modelle und Einflussfaktoren der Einstellung zur IT sowie Erklärungsmodelle zur Selbstwirksamkeit der User im Umgang mit den Technologien vorgestellt.

##### **2.1.4.1 Das Technologie Akzeptanz Modell**

Das Technologie Akzeptanz Modell (TAM) von Davis (1986, S. 24ff.) dient zur Erklärung warum Menschen bestimmte Technologien nutzen. Gemäß diesem Modell wird die Absicht (Behavioral Intention), eine bestimmte Technologie zu verwenden, beeinflusst von der erwarteten Nützlichkeit (Perceived Usefulness) sowie der erwarteten Einfachheit der Techniknutzung, also der Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use).

Verwendung bezeichnet die individuelle, direkte Anwendung des Systems im Arbeitskontext der betreffenden Person (Davis, 1986, S. 24 ff). Die angenommene Nützlichkeit ist das Ausmaß, in dem ein Individuum glaubt, dass durch die Verwendung eines bestimmten Systems seine Arbeitsleistung verbessert wird. Die angenommene Einfachheit in der Anwendung meint das Ausmaß, in dem ein Individuum glaubt, dass die Verwendung eines bestimmten Systems ohne physische und mentale Anstrengung ist. Die Nutzungsabsicht (Behavioral Intention) beschreibt die individuelle Wahrscheinlichkeit, dass jemand ein bestimmtes Verhalten ausführen wird (Fishbein & Ajzen, 1975, S. 288).

Es wird postuliert, dass die Nutzer und Nutzerinnen eine Technologie in Abhängigkeit davon, wie nützlich und wie benutzerfreundlich diese ist, auswählen (Döring, 2013, S. 425). Die Ausgestaltungsmerkmale beeinflussen die Einstellung und Verwendung eines bestimmten Mediums nicht direkt. Dabei beeinflusst die wahrgenommene Benut-

zerfreundlichkeit den wahrgenommenen Nutzen der Technologie positiv, was wiederum die Absicht, diese auch tatsächlich zu verwenden, erhöht (Chung, Park, Wang, Fulk & McLaughlin, 2010, S. 1675).

Das Technologie Akzeptanz Modell basiert auf der Theorie des überlegten Handelns (Theory of Reasoned Action) von Fishbein und Ajzen. Die Theorie des überlegten Handelns beschreibt die kausalen Zusammenhänge zwischen allgemeinen Einstellungen, Intentionen und Verhaltensweisen von Individuen (Ajzen, 1985, S. 12). Sie beruht darauf, dass sich Menschen normalerweise vernünftig verhalten, verfügbare Informationen berücksichtigen und sich die Konsequenzen ihrer Handlungen überlegen. Die Absicht, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, bestimmt das Handeln. Die Absicht hängt dabei von einem personalen Faktor, der Einstellung gegenüber dem Verhalten sowie der sozialen Norm ab. Soziale Norm wird definiert als die Empfindung des sozialen Drucks, der auf die handelnde Person ausgeübt wird. Eine Person führt eine bestimmte Handlung aus, wenn sie sie positiv bewertet und wenn sie glaubt, wichtige andere Personen sind der Meinung, dass sie sie ausführen sollte.

In der oben erwähnten Studie von Chung, Park, Wang, Fulk & McLaughlin (2010, S. 1681) konnte auch festgestellt werden, dass das Alter der potentiellen Benutzerinnen und Benutzer einer neuen Technologie keinen Einfluss auf die drei Faktoren des Technologie Akzeptanz Modells hat und dass Benutzerfreundlichkeit und Nutzen wichtig sind, egal für welche Altersgruppe. Sehr wohl konnte im Rahmen dieser Studie aber ein negativer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit der Nutzer und Nutzerinnen bezüglich neuer Technologien und deren Alter festgestellt werden.

In einer Erweiterung des TAM durch Venkatesh & Davis (2000, S.198) zum TAM 2 wurde die subjektive Norm (nach Fishbein & Ajzen) miteinbezogen. Dabei zeigte sich, dass diese einen signifikant größeren Einfluss auf die Absicht, eine Technologie zu nutzen hat, als die erwartete Nützlichkeit oder die Einfachheit der Anwendung. Dieser Effekt zeigt sich allerdings nur dann, wenn die Nutzung der Technologie verpflichtend vorgeschrieben wird. Bei freiwilliger Nutzung einer Technologie zeigt sich dieser Effekt der subjektiven Norm nicht.

Als eine der zahlreichen weiteren Theorien zur Akzeptanz von Technologien sei hier noch ein Modell von Venkatesh, Morris, Davis G. & Davis F. aus dem Jahre 2003 erwähnt, das im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird.

#### 2.1.4.2 UTAUT: eine Erweiterung des Technologie Akzeptanz Modells

Die sogenannte Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT (Venkatesh, Morris, Davis G. & Davis, F. 2003, S. 467) bildet ein einheitliches, theoretisches

Modell, das die wichtigsten Elemente von acht etablierten Modellen zum Thema Akzeptanz von Informationstechnologie vereint, darunter auch TAM und TAM2.

In der UTAUT werden drei Determinanten der Absicht, eine Technologie zu nutzen identifiziert: die erwartete Leistung, der erwartete Aufwand für die Benützung des Systems und der soziale Einfluss, inwieweit ein Individuum glaubt, dass wichtige Personen aus seinem Umfeld glauben, er oder sie sollte dieses System verwenden. Weitere wichtige Determinanten des Nutzungsverhaltens sind die Absicht, ein bestimmtes System zu verwenden und die Bedingungen, die durch die organisationale und technische Infrastruktur vorhanden sind, um die Verwendung des Systems zu unterstützen.

Moderierende Einflussfaktoren in diesem Modell sind außerdem Alter, Geschlecht, Erfahrungen und Freiwilligkeit der Nutzung.

### **2.1.5 Internet Selbstvertrauen/ Selbstwirksamkeit (Internet Self Efficacy, Media Efficacy)**

Durch die Entwicklung der neuen Medien und Technologien sind zwei Typen der Kommunikation entstanden: die (computer)vermittelte und die Face-to-Face Kommunikation. Im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation, bietet die vermittelte Kommunikation eine Vielzahl an Funktionen und verlangt vor allem richtiges Verständnis und die passende Verwendung der verschiedenen Funktionen von interpersonellen Medien. Dies ist eine Voraussetzung für eine effektive, vermittelte Kommunikation (Hwang, 2011, S. 927). Die Erwartung des Individuums hinsichtlich seiner Fähigkeit mit interpersonellen Medien erfolgreich zu kommunizieren, hängt allerdings stark von der individuellen Selbstwirksamkeit ab.

Das Konzept der Selbstwirksamkeit, entwickelt von Bandura (1977, S.193), bezieht sich auf die individuelle Erwartung und Beurteilung der eigenen Fähigkeiten, in naher Zukunft bestimmte Aufgaben erledigen zu können. Folglich bezieht sich der Begriff der Medien Selbstwirksamkeit auf den Glauben in die eigenen Fähigkeiten, ein interpersonelles Medium professionell benutzen zu können, um gewöhnliche, soziale Interaktionen durchzuführen. Laut Bandura (1982, S. 127) beeinflusst die Selbstwirksamkeitserwartung die Leistung positiv, das heißt, die Selbstwirksamkeit hat Einfluss auf den Erfolg in Interaktionen mit den neuen Medien. In diesem Zusammenhang beinhaltet Medien Selbstwirksamkeit nicht nur die individuellen technischen Fähigkeiten mit den Medien umzugehen, sondern sie beeinflusst auch das Ergebnis der kognitiven Prozesse während der computergestützten Interaktionen. Das Niveau der Selbstwirksamkeit in Bezug auf Kommunikationsmedien zwischen Individuen ist unterschiedlich und hängt auch von der jeweiligen Kommunikationssituation ab.

In einer Studie von Hwang (2011, S. 931), durchgeführt mit Nutzerinnen und Nutzern von Mobiltelefon, SMS und Instant Messenger, konnte gezeigt werden, dass auch ein Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen im Umgang mit diesen Medien und effizienter Kommunikationsfähigkeit in Face-to-Face Situationen besteht. Kommunikationskompetenz in Face-to-Face Situationen beeinflusst die Kompetenz in vermittelter Kommunikation positiv: Personen, die in Face-to-Face Situationen effizient kommunizieren, sind auch in computervermittelter Kommunikation kompetenter. Sie können auch zweideutige Situationen, die bei computervermittelter Kommunikation auftreten können, durch den Einsatz effizienter Kommunikationsfähigkeiten, etwa durch gezielten Einsatz von Emoticons oder Verwendung eines bestimmten Tonfalls, besser bewältigen.

Im Folgenden sollen nun einige ausgewählte Anwendungen und Medien der computervermittelten Kommunikation näher beschrieben werden.

### **2.1.6 Formen computervermittelter Kommunikation**

Computervermittelte Kommunikation ist ein integraler Bestandteil der meisten Arbeitsplätze und auch des Privatlebens geworden. Sie beinhaltet eine Vielzahl von elektronischen Nachrichtensystemen, die mit Audio und Video kombiniert werden können. Sie bietet reichhaltige Möglichkeiten zu kommunizieren: mittels Smartphone, E-Mail, Internet, Intranet, Instant Messaging, Video- oder Telefonkonferenzsystemen. Die im Folgenden näher beschriebene Auswahl an verschiedenen Medien erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### **2.1.6.1 Internet und Web**

Zunächst gilt es zwischen dem Internet und dem Web zu unterscheiden.

- Internet: globales Netzwerk, das Millionen von Computern miteinander verbindet, die ein gemeinsames Format, sogenannte Protokolle verwenden. Diese ermöglichen den Transfer von Daten zwischen den Computern (Thurlow et al., 2004, S. 28). Die beiden Bestandteile des Begriffs Internet, nämlich *Inter* = zwischen und *Net* = Netz weisen daraufhin, dass es bei dem Terminus um den Austausch von Daten zwischen Computern über Telekommunikationsnetze geht ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 3.6.2015).
- Web, worldwide web, www ist ein System von Computerservern, die durch das Internet verbunden sind, die den Austausch von Files (webpages) unterstützen. Mithilfe von Browsern werden diese Files von einfacher Programmiersprache in bunte, formatierte Webseiten umgewandelt, mit Links kann zwischen den Do-

kumenten oder zu anderen Adressen geleitet werden (Thurlow et al., 2004, S. 28f.). Das Internet und das Web sind technisch nicht ein und dasselbe. Das Web kann dabei als Technologie in der Technologie betrachtet werden. Es ist ein Teil des Internets und ermöglicht den Transfer von anderen Dokumenten oder Daten, wie E-Mails oder Postings in Foren.

Die meist verwendete und am weitesten verbreitete Form der computervermittelten Kommunikation ist das oder die

#### 2.1.6.2 E-Mail:

- Abkürzung für Electronic Mail, ist ein weit verbreiteter Dienst im Internet, mit dessen Hilfe Textnachrichten und digitale Daten (in Form eines Attachments) an einen bestimmten Empfänger versendet werden können ([www.gablerwirtschaftslexikon.de](http://www.gablerwirtschaftslexikon.de), 3.6.2015). E-Mail gehört zu den ältesten und meist genutzten Anwendungen und ist mittlerweile ein wesentlicher und selbstverständlicher Bestandteil sowohl privater als auch organisationaler Kommunikation (Beck, 2014, S. 11ff.). Das Fehlen von interpretierbaren Hinweisreizen der Face-to-Face Kommunikation wird in der E-Mail Kommunikation zum Teil durch die Verwendung von Aktionswörtern, Akronymen sowie ikonischen und symbolischen Zeichen, etwa Emoticons ersetzt. E-Mail-Kommunikation passiert in manchen Fällen annähernd synchron, „Ongoing E-Mail Communication“ und kommt damit dem Chat sehr nahe. Copy- und Forward-Funktionen erweitern den Kreis der Kommunikationspartner. Im Organisationskontext werden etliche Funktionen von E-Mails unterschieden, die zu spezifischen kommunikativen Anschlussbehandlungen führen: To Read-, To Do-, To Forward-Mails. Das „In-Kopie-Setzen“ wird im Organisationskontext benutzt, damit betroffene Kolleginnen und Kollegen informiert sind, mitunter aber auch als Absicherung gegenüber anderen Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte. Auch das Weiterleiten von E-Mails kann der persönlichen Entlastung bzw. der Verlagerung von Arbeitsaufgaben dienen. Die verdeckten Formen der Weiterleitung (BCC) von empfangenen Mails bzw. von Kopien der eigenen Mails bergen erhebliche Konfliktpotentiale. Es wird also, gerade weil die Transaktionskosten so gering sind, auch zusätzliche interpersonale Kommunikation induziert, die entweder ebenfalls per E-Mail (mit dem möglichen Effekt des „E-Mail-Overload“), telefonisch oder Face-to-Face stattfindet (Beck, 2014, S.12 ff.).

Obwohl der E-Mail schon öfter abnehmende Bedeutung nachgesagt wurde, ist die Konkurrenz von synchronen Medien, wie Instant Messaging oder sozialen Netzwerken doch nicht so groß geworden, wie anfangs angenommen. Dies liegt vor allem

an der Entwicklung der mobilen Devices, wie zum Beispiel dem Smartphone, und der damit verbundene Möglichkeit, E-Mails mobil zu bearbeiten (Dürscheid & Frehner, 2013, S. 49 f.).

#### 2.1.6.3 Smartphone

- Das Smartphone ist ein Mobiltelefon mit erweitertem Funktionsumfang, das neben Telefonie und SMS (Short Message Service) auch Dienste wie E-mail, www, Terminkalender und Navigation anbietet. Es ermöglicht auch die Aufnahme und Wiedergabe audiovisueller Inhalte ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 3.6.2015).

#### 2.1.6.4 Chat:

- aus dem Englischen ( to chat = plaudern, schwatzen) ist eine der synchronen Formen der computervermittelten Kommunikation. Es handelt sich dabei um eine internetbasierte schriftliche Textkommunikation in Gruppen oder Zweierkommunikation. Chat ist mittlerweile eine Sammelbezeichnung für verschiedene Formen der synchronen, interpersonalen und Gruppenkommunikation geworden. Für einen Chat wird ein spezielles Programm benötigt, das meist bereits in einem Browser integriert ist. Ein Chat findet in sogenannten Chatrooms statt, die unabhängig voneinander existieren ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de) 3.6.2015).

#### 2.1.6.5 Instant Messaging

- ist eine Form der computervermittelten Kommunikation, die ebenfalls über das Internet, in schriftlicher Form, synchron und meist zwischen zwei Personen abläuft. Instant Messaging ermöglicht die Interaktion durch kurze, schriftliche Nachrichten und zeigt auch die Verfügbarkeit der Kommunikationspartnerin oder des Kommunikationspartners an, sobald er/sie am System eingeloggt ist. Durch entsprechende Statusmeldungen kann möglichen Kommunikationspartnern und Kommunikationspartnerinnen auch signalisiert werden, ob jemand vor dem Computer online und verfügbar ist oder ob er/sie nicht gestört werden möchte. Zusätzlich kann man auf alternative Kommunikationskanäle hinweisen, über die man erreichbar ist. User können auch Mitglieder ihrer Kontaktliste blockieren (Baron, 2013, S. 137). Instant Messaging User betreiben oft Multitasking und verrichten mehrere Tätigkeiten zugleich: mehrere IM Konversationen führen, im Internet recherchieren, etc. Instant Messaging führt auch nachweislich zu Arbeitsunterbrechungen (Baron , 2013, S. 139). Ein Beispiel für ein weitverbreitetes, mobiles Instant Messaging System ist WhatsApp.

#### 2.1.6.6 Soziale Netzwerke:

- sind webbasierte und meist von kommerziellen Anbietern organisierte Plattformen, wie Xing oder Facebook, über die soziale Beziehungen via Internet gepflegt werden. Wichtige Elemente sind die persönlichen Profile und Adressbücher der Nutzer. Als technische Plattform stellen soziale Netzwerkdienste Kommunikationsmöglichkeiten via E-Mail, Instant Messaging, aber auch Blogs und Videos zur Verfügung (Beck, 2014, S. 21).

### 2.1.7 Beziehungen und computervermittelte Kommunikation

Die verschiedenen Möglichkeiten der Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Instant Messaging Systeme, Sharepoints oder Foren zur Wissensvermittlung und firmeninterne Blogs sollten auch die Kommunikation der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern. In einer Studie, durchgeführt von Ou, Sia & Hui (2013, S. 181), zeigte sich, dass Instant Messenger und E-Mail durch den Aufbau sozialer Netzwerke am Arbeitsplatz als sehr effektive Mittel zur individuellen Arbeitsleistung beitragen. Im Vergleich dazu erwiesen sich Sharepoints und Wissensforen als nicht so effektiv. Die Gründe werden vor allem im unterschiedlichen Maß der Privatheit gesehen. Instant Messenger und E-Mail ermöglichen eher eine One-to-One Beziehung, als eine Massenkommunikation wie etwa Sharepoints. Außerdem sorgen interaktive Medien, wie Instant Messenger und E-Mail für einen rascheren Kommunikationsaustausch.

Ein weiterer Aspekt im Hinblick auf computervermittelte Kommunikation ist die Tatsache, dass in dieser Form der Kommunikation, im Gegensatz zur persönlicher Kommunikation, die Möglichkeit für nonverbale Aspekte und Hinweise in der Mimik des Gegenübers wegfällt, man also hauptsächlich auf das geschriebene Wort angewiesen ist und emotionale Aspekte nur schwer interpretiert werden können. Demgemäß finden es auch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen einer Studie von Riordan und Kreuz (2010, S.1671) einfacher, von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren, da man sich auf nonverbale Hinweise wie Augenkontakt, Gesichtsausdruck etc. verlassen kann, um Gefühle zu erkennen, während Hinweise in computervermittelter Kommunikation, wie etwa Emoticons, leicht zu Verwirrung führen können. Widerlegt wurde dies von Walther & D'Addario (2001, S. 341), die in ihrer Studie beweisen konnten, dass Emoticons genauso interpretiert werden können wie Gesichtsausdrücke. Dies allerdings nur dann, wenn der Inhalt der Nachricht und die Aussage der Emoticons übereinstimmen. Hingegen wird angenommen, dass andere Hinweise, wie Unterstreichen, Großschreibung und Zeichensetzung eher zu Verunsicherung führen.

Im Hinblick auf Mitarbeiter-Vorgesetzten Beziehungen, welche hauptsächlich in Form von E-Mail Kommunikation bestehen, konnte in einer Studie von Huang (2002, zitiert in O’Kane, Palmer & Hargie, 2007 S. 310 f.) gezeigt werden, dass häufige Kommunikation per E-Mail bessere interpersonelle Beziehungen bewirkt. Als Begründung führt Huang an, dass dadurch mehr an sozialer Information übermittelt wird, die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen reduziert wird und sich auch zusätzliche Möglichkeiten zum sozialen Netzwerken ergeben. Eine Steigerung der Kommunikation führt somit zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

### **2.1.8 E-Mail Overload**

Im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation wird auch immer wieder das Phänomen des E-Mail Overload genannt.

Die Tatsache, dass E-Mail zur weit verbreitetsten Form der computervermittelten Kommunikation geworden ist, führt in weiterer Folge oftmals zum Effekt des E-Mail Overload oder zu durch E-Mail verursachten Stress. Dabbish & Kraut (2006, S. 431) definieren die Wahrnehmung von Personen, dass ihre E-Mails außer Kontrolle geraten, dass sie ihre E-Mails nicht mehr effektiv auffinden, bearbeiten und abarbeiten können, als E-Mail Overload. Dieses Gefühl von Überlastung durch E-Mails hat in weiterer Folge auch einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistung. Die Wichtigkeit, die der E-Mail Kommunikation zukommt, um die Arbeit zu erledigen, führt zu einem erhöhten Stresslevel. Die von Dabbish & Kraut durchgeführte Studie zeigte auch auf, dass es verschiedene Taktiken der User gibt, damit umzugehen: etwa E-Mails nur einmal am Tag oder nur zu bestimmten Zeiten zu checken, um dadurch Unterbrechungen und Störungen zu vermeiden. Ein Ergebnis dieser Studie zeigte jedoch, dass E-Mails zu checken sobald sie eintreffen, eine effektivere Methode ist, um E-Mail Overload zu reduzieren, da sich so die unbehandelten E-Mails nicht aufstauen und das Gefühl von Überlastung gar nicht erst entstehen lassen (Dabbish & Kraut, 2006, S. 438).

Eine Studie von Reinke & Chamorro-Premuzic (2014, S. 502) kommt zu dem Ergebnis, dass nicht bloß die Anzahl der erhaltenen E-Mails einen E-Mail Overload vorhersagen lässt, sondern dass es individuelle Unterschiede im Empfinden und der Erklärung von E-Mail Overload gibt. Diese Unterschiede lassen sich an der Persönlichkeit und hier vor allem an den Traits festmachen. In früheren Forschungen wurde E-Mail Overload meistens nur unter dem quantitativen Aspekt der Menge an E-Mails betrachtet. Von E-Mail Overload kann aber auch dann gesprochen werden, wenn Personen subjektiv das Gefühl haben, dass ihre E-Mails nicht mehr handhabbar sind, unabhängig von der tatsächlichen Anzahl. Dies lässt nach Meinung der Autoren darauf schließen, dass auch

individuelle Unterschiede einen Einfluss auf die Entstehung von E-Mail Overload haben.

## **2.2 Virtualisierung**

Der Begriff der Virtualisierung leitet sich ab von Virtualität, virtuell und stammt ursprünglich aus dem Lateinischen (virtus = Tüchtigkeit, Mannigfaltigkeit, Tugend). Virtualität bezeichnet dabei die „innewohnende Kraft oder Möglichkeit“ und virtuell bedeutet soviel wie nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend ([www.duden.de](http://www.duden.de), 22.4.2015).

### **2.2.1 Virtualisierung von Arbeit**

Virtualisierung von Arbeit bedeutet, dass Teamarbeit gleichzeitig an verschiedenen Orten stattfindet und dabei ein hoher Flexibilisierungsgrad in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen und die Arbeitsorte besteht. Ermöglicht wird diese Virtualisierung durch neue Technologien und sie beruht hauptsächlich auf netzwerkbasierter Kommunikation (Hirschfelder & Huber 2004, S. 11).

Virtualisierung von Arbeit wird von Unternehmen sowohl aus Gründen der Kosteneffizienz, als auch aufgrund der weltweiten Vernetzung von Prozessen und Arbeitsteams betrieben. Globalisierung und Flexibilisierung fordern die Anpassungsfähigkeit sowohl der Unternehmen als auch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Entwicklung verteilter und flexibler Organisationsstrukturen und die Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglichen die Schaffung netzwerkartiger Organisationsstrukturen, die Unternehmen werden gleichsam „grenzenlos“ (Palumbo, 2004, S. 121).

### **2.2.2 Virtuelle Teams**

Um virtuelle Teams zu definieren, ist es vorteilhaft, sich zunächst Klarheit über den Begriff Team zu verschaffen. Katzenbach & Smith definieren ein Team als kleinere Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich einer gemeinsamen Aufgabe, einem gemeinsamen Zweck, einer Anzahl von Leistungszielen und einer gemeinsamen Herangehensweise verschrieben haben. Die Mitglieder eines Teams halten sich gegenseitig verantwortlich für das Ergebnis (Katzenbach & Smith, 1998, S. 37). Die Essenz eines Teams ist das gemeinsame Bekenntnis zum Erreichen des Zieles. Ohne dieses Bekenntnis arbeiten die einzelnen Mitglieder einer Arbeitsgruppe als Individuen, erst mit diesem Commitment werden sie zu einer Einheit kollektiver Leistung. Katzenbach und Smith unterscheiden demzufolge auch klar zwischen Arbeitsgruppen und Teams. Arbeitsgruppen sind nur so gut wie die Leistungen der

einzelnen Mitglieder, Teams hingegen fordern individuelle und gegenseitige Verantwortlichkeiten und erreichen insgesamt eine höhere Leistung; ein Team ist mehr als die Summe seiner Teile (Katzenbach & Smith, 1998, S. 37).

Lipnack und Stamps (1998, S. 31) beschreiben ein virtuelles Team als „*Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger - interdependenter - Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren*“. Weiters arbeitet ein virtuelles Team „*über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg*“ und benutzt dazu elektronische Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden. Trotzdem sind virtuelle Teams Live-Teams, sie denken und handeln wie konventionelle Teams, sie sind „*keinesfalls ein elektronischer Ersatz*“ (Lipnack & Stamps, 1998, S. 30 f.). Weitere Kennzeichen virtueller Teams sind laut Jarvenpaa und Leidner (1999, S. 809), dass es sich hierbei um Arbeitsgruppen handelt, die oft nur vorübergehend zusammenarbeiten – und sie somit keine gemeinsame Vergangenheit oder gemeinsame Zukunft haben, kulturell unterschiedlich und geographisch zerstreut sind.

Virtuelle Teamarbeit bietet etliche Chancen, die in der herkömmlichen Teamarbeit nicht möglich sind: sie ermöglicht die optimale Zusammensetzung von Teams, mit den jeweils kompetentesten Mitarbeitern unabhängig vom Ort. Personen können flexibel und temporär miteingebunden werden. Arbeit in virtuellen Teams ermöglicht die organisationsübergreifende Zusammenarbeit verschiedenster Unternehmensbereiche sowie Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern. Durch die Vielfalt der Kommunikationstechnologien wird mit verschiedensten Medien die Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglicht, etwa E-Mail, Sharepoints, Telefon, Video- und Webkonferenzen. Virtuelle Teamarbeit ermöglicht auch eine weitgehend räumliche und zeitliche Unabhängigkeit und Arbeitsteilung. Vor allem global agierende Unternehmen nutzen diese Möglichkeit überall und rund um die Uhr arbeiten zu lassen (Gilsa, Huber & Russ, 2004, S. 6 ff.).

### **2.2.3 Beziehungen und Vertrauen in virtuellen Teams**

Durch die oft kurzfristige Zusammensetzung und nur vorübergehende Zusammenarbeit virtueller Teams kommt der Bildung von Vertrauen und Beziehungen innerhalb dieser Teams große Bedeutung zu. Solche temporären Teams sind auch dadurch gekennzeichnet, dass es sich dabei um Personen mit unterschiedlichsten Fähigkeiten handelt, die oftmals keine oder nur eine kurze Vergangenheit in der Zusammenarbeit haben und wahrscheinlich auch in der Zukunft nicht zusammenarbeiten werden. Die zu erfüllenden Aufgaben erfordern von einander abhängiges Arbeiten und haben eine Deadline (Meyerson, Weick & Kramer, 1996, S. 169). Da oftmals nicht die Zeit und die Mög-

lichkeit des Kennenlernens und langsamen Aufbaus von Vertrauen besteht, handelt es sich bei dieser Form des Vertrauens oftmals um „schnelles“ Vertrauen, sogenannten „Swift Trust“ (Pauleen & Yong, 2001, S. 192; Meyerson et al. 1996, S. 190f.). Swift Trust äußert sich in hoher Aufgabenorientierung der Teammitglieder und entsteht aufgrund eines hohen Maßes an Aktivität, Enthusiasmus sowie proaktivem und produktivem Verhalten der Teammitglieder.

In einer von Jarvenpaa & Leidner durchgeführten Studie zeigte sich, dass initiatives Verhalten – etwa freiwillige Aufgaben zu übernehmen – den Zusammenhalt von Teams stärkt. Noch größere Bedeutung haben aber die Antworten und das Feedback der anderen auf diese Initiativen, da es in computervermittelter Kommunikation größere Unsicherheit gibt, und ein großes Bedürfnis nach Antworten und Bestätigung besteht (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 811). Vertrauen wird einerseits von vornherein eingebracht, weit häufiger aber entsteht es aufgrund des Kommunikationsverhaltens in der computervermittelten Kommunikation, gleichsam durch erste „Tastenschläge“, wo Teammitglieder einander versichern die Nachrichten des jeweils anderen bekommen und gelesen zu haben oder wann sie sie lesen werden. Indem sich die Teammitglieder über Abwesenheiten auf dem Laufenden halten, ihren Kollegen und Kolleginnen oft Feedback geben und ein hohes Maß an Interaktionen stattfindet, entsteht Vertrauen. Teams mit hohem Vertrauen haben eine deutlich höhere Anzahl an elektronischer Kommunikation als Teams mit niedrigem Vertrauen (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998, S. 180). In diesen Teams ist Kommunikation, die sich um die Aufgaben dreht, notwendig, um das Vertrauen aufrechtzuerhalten. Kommunikation, die darüberhinaus auch soziale Aspekte umfasst, hilft mit, das Vertrauen in solchen Teams zu erhöhen. Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Bildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in der virtuellen Kommunikation ist das Antwortverhalten, mit dem Teammitglieder Optimismus und ihr Commitment zum Ausdruck bringen (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 811).

Da die Mitglieder virtueller Teams oft in einem multikulturellen Kontext arbeiten, bedeutet das auch, dass sie Kommunikationsmuster und Bedeutungsmuster, die sie aus der Face-to-Face Kommunikation ihrer eigenen Kultur kennen, auf die computervermittelte Kommunikation übertragen. Zugleich werden sie aber auch durch die kulturellen Prägungen ihrer Teamkolleginnen und Teamkollegen beeinflusst. Die Mitglieder solcher Teams passen sich daran an und gestalten die computervermittelte Kommunikation auch aktiv mit. So bilden sich neue Formen des Ausdrucks, neue Normen und neue Regeln für die Kommunikation unter den Teammitgliedern heraus (Palumbo, 2004, S. 126).

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit der Kommunikation in multikulturellen, virtuellen Teams ist laut Jarvenpaa & Leidner (1999, S. 811), dass kulturelle Unterschiede durch die elektronische Kommunikation teilweise aufgehoben werden und zwar durch das Fehlen von nonverbalen Hinweisreizen, wie Unterschieden in Kleidung, Gestik und Grußverhalten. Ebenso fällt durch die schriftliche Kommunikation in diesen Medien eine etwaige Akzentfärbung der Sprache weg und die asynchrone Form der Kommunikation, etwa in E-Mails, gibt die Gelegenheit, Antworten noch einmal zu überprüfen und so etwaige Sprachfehler zu korrigieren. Somit ermöglicht es die computervermittelte Kommunikation, ein gewisses Gefühl von Ähnlichkeit im Team zu erzeugen, da Unterschiede im kulturellen und sprachlichen Hintergrund reduziert werden.

Eine von Pauleen & Yoong (2002, S. 200) durchgeführte Studie kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass Vertrauen und Beziehungsaufbau in virtuellen Teams auch mittels gängigen Kommunikationstechnologien effektiv erfolgen kann, selbst wenn keine Möglichkeit zu persönlichem Zusammentreffen der Teammitglieder besteht. Dabei kommt dem Prozessbegleiter oder der Prozessbegleiterin, in den meisten Fällen also der Teamleitung oder der Führungskraft, eine wichtige Rolle zu.

#### **2.2.4 Telearbeit**

Im Zuge der technologischen Entwicklung und der damit geschaffenen Möglichkeiten von überall und jederzeit zu arbeiten, hat sich Telearbeit als ein wichtiger Bestandteil der virtuellen Arbeit etabliert. Telearbeit wird oft auch als Telework oder Telecommuting (vor allem im US-amerikanischen Sprachraum) bezeichnet. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten tageweise oder permanent von verschiedenen Orten (etwa bei Kunden) oder von zu Hause aus und kommunizieren mit Teamkollegen und Teamkolleginnen und Vorgesetzten über E-Mail, Intranet, Videokonferenzsysteme und Mobiltelefon. Dementsprechend definieren Bailey & Kurland (2002, S. 384) Telearbeit als eine Form der Arbeit, die außerhalb des konventionellen Arbeitsplatzes stattfindet und bei der die Kommunikation mittels Telekommunikation und computerbasierter Technologie erfolgt.

Die Möglichkeit zur Telearbeit wird Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von den Unternehmen oft als Benefit verkauft und zumeist auch als solcher empfunden. Die Gefahr dabei besteht darin, dass durch Telearbeit die Arbeit oft zum integralen Teil des Privatlebens (Hirschfelder & Huber, 2004, S.11) wird. Die empfundene Freiheit jederzeit und überall arbeiten zu können, wird oft aufgehoben durch das Gefühl, die Arbeit nie verlassen zu können, da Computer und Mobiltelefon jederzeit verfügbar sind (Helms & Raiszadeh, 2002, S. 243). Dieser „zweischneidige“ Effekt der Verwendung von Compu-

tertechnologie zeigte sich auch in einer Studie von Diaz, Chiaburu, Zimmerman & Boswell (2012, S. 505). Die Verwendung von computervermittelten Kommunikationstechnologien außerhalb der traditionellen Arbeitszeiten gab den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einerseits das Gefühl von Kontrolle und Produktivität verbunden mit der Tatsache, dass sie in ihrer Arbeit so am Laufenden bleiben konnten. Dies erzeugte höhere Arbeitszufriedenheit und das Gefühl, effizienter und produktiver außerhalb der Arbeitszeit arbeiten zu können. Andererseits wird aber angemerkt, dass diese Flexibilität auch die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in persönlichen Lebensbereichen und in der Familie erhöht sowie zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben führt.

In einer Metastudie, durchgeführt von Martin & MacDonell, zur Fragestellung, ob Telearbeit effektiv für Unternehmen ist, konnten positive Zusammenhänge zwischen Telearbeit und organisationalen Ergebnissen in Bezug auf Produktivität, Commitment und Verweildauer der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie auf den Unternehmenserfolg festgestellt werden. In Bezug auf das Commitment zeigte sich außerdem, dass hier die größte positive Wirkung von Telearbeit bei jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erkennen ist. Die Autorinnen interpretieren das dahingehend, dass die Möglichkeit zur Telearbeit ein wichtiges Kriterium bei der Akquirierung junger Talente ist (2012, S. 611).

Einander widersprüchliche Aussagen gibt es hinsichtlich der Produktivität von Telearbeitern und Telearbeiterinnen. So zeigte sich in einer Studie, durchgeführt von Dutcher, dass die Produktivität variiert, je nachdem ob es sich um eintönige oder kreative Arbeit handelt. Für eintönige Aufgaben, wie etwa Dateneingaben, lässt sich ein wahrscheinlicher Produktivitätsverlust vorhersagen, wenn die Arbeit außerhalb des Unternehmens ausgeführt wird. Wohingegen bei Aufgaben, die eher kreativer Natur sind, es durchaus im Interesse der Unternehmen sein kann, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen außerhalb des Büros arbeiten (Dutcher, 2012, S. 362).

Gemäß dem Modell der Conservation of Resources (COR) von Hobfoll (1989, S. 516 f.) streben die Menschen danach, Ressourcen aufzubauen, zu schützen und zu erhalten. Der mögliche oder aktuelle Verlust dieser Ressourcen wird als Bedrohung erlebt. In Stresssituationen versuchen die Individuen gemäß dem COR Modell den Verlust von Ressourcen zu minimieren. In Situationen, in denen kein Stress auftritt, versuchen sie einen Ressourcenüberschuss aufzubauen und für zukünftige Situationen zu speichern, um einen zukünftigen Verlust auszugleichen. Umstände in der typischen Arbeitsumgebung bedrohen oder beuten diese Ressourcen der Menschen aus.

Laut Golden (2006, S. 183 f.) ermöglicht es die Telearbeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dadurch, dass sie in physischer und psychischer Distanz zu ihrer Arbeitsumgebung arbeiten und Interaktionen besser managen können, besser mit ihren persönlichen Ressourcen umzugehen und durch geringere Verausgabung Energie zu sparen und Ressourcen aufzubauen. Durch die Vermeidung der Anreise zum Arbeitsort wird Energie und Zeit gespart. Telearbeit bringt nicht nur vermehrte Kontrolle über die Arbeitsinteraktionen, sondern auch größere Flexibilität, um familiäre Verpflichtungen zu erfüllen und verändert auch den Arbeitseinsatz (Golden, 2006, S. 178). Telearbeit und andere Formen der virtuellen Arbeit tragen dazu bei, die emotionale und mentale Verausgabung, die mit fordernden Jobs einhergeht, zu minimieren. Ebenfalls konnte nachgewiesen werden, dass das Ausmaß von Telearbeit einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment hat, und Absichten, die Firma zu wechseln reduziert werden (Golden, 2006, S. 183 f.).

Im Hinblick auf eine alternde Bevölkerung und alternde Belegschaften könnte Telearbeit auch eine Möglichkeit sein, besser auf Bedürfnisse und Erfordernisse sowie Präferenzen dieser Gruppe hinsichtlich der Arbeitsgestaltung einzugehen. So könnten etwa die Verpflichtung, jemanden zu betreuen, das Bedürfnis nach ausgewogenerer Work/Life Balance oder etwaige gesundheitliche Probleme, die sich im gewohnten Umfeld nicht so hinderlich bei der Erfüllung der Arbeit auswirken, berücksichtigt werden (Sharit, Czaja, Hernandez & Nair, 2009, S. 462).

Eine Evaluierung der Möglichkeiten, die Beschäftigung älterer Mitarbeiter in Form von Telearbeit zu organisieren, die von Sharit et al. (2009, S. 474) durchgeführt wurde, zeigte, dass Manager und Managerinnen älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, selbständiges Arbeiten und Zeitmanagement attestieren. Dies sind die Eigenschaften, die auch als essentielle Kompetenzen für Telearbeit angesehen werden. Was die Fähigkeit, mit neuen Technologien umzugehen, sowie Teamfähigkeit und Anpassungsbereitschaft betrifft, schneiden jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, nach Meinung der befragten Manager und Managerinnen, besser ab (vor allem was die neuen Technologien betrifft). Insgesamt gesehen favorisieren Führungskräfte mit mehr Erfahrung ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für Telearbeit, während bei Führungskräften mit weniger Erfahrung die Stereotype, dass ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen inflexibel sind und nicht so gut mit den neuen Technologien umgehen können, eher zum Tragen kommen.

## 2.3 Diversitymanagement

Zunächst soll der Begriff Diversity erklärt werden, danach werden die verschiedenen Dimensionen von Diversity, im speziellen die Altersdiversität sowie das Thema Diversitymanagement behandelt.

### 2.3.1 Diversity

Der Begriff Diversity kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt soviel wie Diversität oder auch Vielfalt. Diversity bezieht sich auf die „*Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht.*“ (Kuhn-Fleuchaus & Bambach, 2007, S. 23). Am treffendsten lässt sich der Begriff wohl mit dem Ausdruck Vielfalt beschreiben.

Diversity umfasst alle Eigenschaften und Merkmale, in denen sich Menschen unterscheiden können. Es gibt verschiedene Typisierungen dieser Unterschiede, der sogenannten Dimensionen.

- Sepehri (1999, S. 18) teilt sie ein in äußerlich wahrnehmbare, wie Alter, Behinderung, Geschlecht, Ethnizität und in subjektive, von außen nicht wahrnehmbare Unterschiede, wie sexuelle Orientierung, Religion.
- Eine weitere Typisierung ist die, in demografische Attribute, wie Geschlecht, Alter und in nicht demographische, wie Bildungshintergrund, Persönlichkeit, etc. (Roberson, 2014, S. 1012).
- Ein weiteres Konzept zur Typisierung von Diversity stammt von Harrison, Price & Bell (1998, S. 97f.), die von „*surface level*“ und „*deep level*“ Diversitymerkmalen sprechen. Surface level Diversity bezeichnet die Unterschiede in Gruppen, die beobachtbar sind und sich in physischen Merkmalen äußern, wie Geschlecht, Ethnizität und Alter. Deep level Diversity hingegen bezeichnet die Unterschiede von Teammitgliedern hinsichtlich ihrer Einstellungen, Überzeugungen und Werte. Diese werden durch verbale oder nonverbale Kommunikation mitgeteilt und können nur durch vermehrte Interaktion und Informationssammlung erkannt werden.

Im Kontext des Arbeitslebens bezeichnet Diversity die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens. In weiterer Folge soll nun näher auf die Diversitätsdimension Alter eingegangen werden.

### 2.3.2 Die Diversitätsdimension Alter

Die Diversitätsdimension Alter wird nicht zuletzt wegen der aktuellen demographischen

Entwicklung, die gekennzeichnet ist durch geringere Geburtenraten und höhere Lebenserwartung, was gleichbedeutend mit einer Umkehr der Alterspyramide ist, immer bedeutender (Bendl, Eberherr & Mensi-Klarbach, 2012, S. 80).

Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen sollte nach einer Zielvorgabe des Europäischen Rates bis zum Jahre 2010 auf 50% angehoben werden. Zwar ist es in vielen EU Ländern zu einem Anstieg gekommen, jedoch wurde dieses Ziel nicht in allen Ländern, darunter auch Österreich, nicht erreicht. Österreich wies 2009 noch immer eine der niedrigsten Beschäftigungsquoten dieser Altersgruppe von 42% gegenüber dem OECD Schnitt von 55% auf (Bendl et al., 2012, S. 81).

Im organisationalen Umfeld wird das Etikett „älter“ sehr unterschiedlich verwendet – die Spanne variiert hier, beginnend ab einem von Alter 42 Jahren bis zu einem Alter von 50 Jahren. Menschen stufen sich selbst im Schnitt circa ab dem 50. Lebensjahr als ältere Erwerbspersonen ein (Amann, 2004, S.18). Andererseits hängt die Bezeichnung älter oder jünger oft auch von der beruflichen Position oder der Branche sowie dem Geschlecht ab. So gilt jemand in der IT Branche mit 35 Jahren als alt, in anderen technischen Berufen wird das Alter ab 50 als kritisch bezeichnet (Kuhn-Fleuchaus & Bambach, 2007, S. 63). Das chronologische Alter wird auch je nach Position positiv konnotiert, wie zum Beispiel höheres Alter bei Führungspositionen. Andererseits werden Jüngere in solchen Positionen oft als grundsätzlich ungeeignet klassifiziert (Bendl et al., 2012, S. 81).

Laut Eurobarometerumfrage ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), 21.8.2015) glauben die Österreicher und Österreicherinnen, dass eine Person ab einem Alter von 39,9 Jahren nicht mehr als jung bezeichnet werden kann (der EU Durchschnitt beträgt 41,8 Jahre). Das Alter, ab dem jemand als alt bezeichnet wird, liegt in Österreich bei 61,9 Jahren (im EU Durchschnitt bei 63,9 Jahren). Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass das kalendarische oder chronologische Alter oft sehr unterschiedlich vom tatsächlich empfundenen und gelebten Alter des oder der Einzelnen ist (siehe Kapitel 2.4.4).

Ein weit verbreitetes Phänomen in der Diskussion um Altersdiversität ist auch das Vorhandensein gängiger, meist negativer, Altersstereotype: gesundheitliche Defizite hinsichtlich mentaler und physischer Leistung sowie weniger Flexibilität und weniger Produktivität. Diese Stereotypen hinsichtlich altersbedingter Defizite könnten die Behandlung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen und Kolleginnen beeinflussen. Entgegen diesen Annahmen postulieren Shore & Goldberg (2004), dass die meisten altersbedingten Rückgänge in den Fähigkeiten und Ka-

pazitäten, die die mögliche Arbeitsleistung beeinflussen, noch nicht während des aktiven Arbeitsalters auftreten, sondern erst später.

### **2.3.3 Diversity Management**

Diversity Management ist nach Cox (1994, S. 11) definiert als *„planning and implementing organisational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while potential disadvantages are minimized.“* Diversity Management im weitesten Sinne bezeichnet den unterschiedlichen Umgang mit Diversitäten in Organisationen (Hofmann, 2012, S. 33). Indem Management und Unternehmenskultur die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigen und wertschätzen, wird eine optimale Arbeitsumwelt geschaffen. Diversity Management bedeutet auch, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Höchstleistung bei der Verfolgung der Unternehmensziele erbringen können, ohne dabei aufgrund ihres Alters, Geschlechts, ihrer Herkunft oder sonstiger Diversity Merkmale behindert oder diskriminiert zu werden (Kuhn-Fleuchaus & Bambach, 2007, S. 27). Immer wieder wird auch der sogenannte Business Case for Diversity erwähnt, das heißt, dass Diversity Management im Hinblick auf dadurch hervorgerufene Veränderungen in der Organisation und auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation betrachtet wird. Das übergeordnete Ziel von Diversity Management ist die Steigerung des Organisationserfolges (Piltz & Borger, 2007, S. 38).

Im Zuge des schon angesprochenen demographischen Wandels rückt Altersdiversität zunehmend in den Fokus. Da Wissen und Erfahrung mit dem Alter variieren, bedeutet Altersdiversity-Management auch immer das Managen von Unterschieden in Wissen und Erfahrung (Weinmann, 2006, S. 310). Erfahrung wird auch zunehmend als spezifischer Vorteil älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen propagiert. In einem veränderten Umfeld ändert sich allerdings auch der Wert der Erfahrung. Dieses Obsoletwerden von tätigkeitsspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten lässt neue Technologien von den Erfahrenen auch als Bedrohung empfinden und Angst vor einem möglichen Machtverlust entstehen. Nach Weinmann *„soll Altersdiversity Management sicherstellen, dass genügend Abnehmer für Erfahrung zur Verfügung stehen, sodass sich Investitionen auch in die Entwicklung von Erfahrungsressourcen lohnen“* (2006, S. 321).

Dies bedeutet auch, dass die Ansicht, dass der Wissens- und Erfahrungsvorsprung der älteren Generation eine Garantie für höhere Positionen ist und die Meinung, dass sich Junge erst einen gewissen Status erarbeiten müssen, so nicht mehr zutreffend ist. Besonders in wissensintensiven Bereichen kommt es zu einer Verflachung der klassischen Hierarchien. Die Abläufe in Unternehmen werden zunehmend komplexer und

flexibler, dabei entstehen immer wieder neue Teams und temporäre Projekte, in denen mehrere Generationen zusammenarbeiten (Paine, 2006, <https://workfamily.sas.upenn.edu>, 7.4.2015; Rump & Eilers, 2013, S. 256).

Wie eine Studie von Kunze, Boehm & Bruch (2010, S. 282) zeigt, kann ein Anstieg der Altersdiversität im Unternehmen auch die Gefahr in sich bergen, dass ein Klima zunehmender Altersdiskriminierung wahrgenommen wird, was sich wiederum negativ auf die Leistungen der Organisation auswirkt, da ein klarer Zusammenhang zwischen schlechten Ergebnissen der Organisation und wahrgenommener Diskriminierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht. Daher sollte diesem Thema nicht nur aus normativen und ethischen Gesichtspunkten Beachtung geschenkt werden, sondern auch im Hinblick auf Konsequenzen für den Geschäftserfolg.

Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit Diversity Management oft erwähnt wird, der aber auch eng verknüpft mit dem Thema mobiles Arbeiten und computervermittelter Kommunikation ist, ist der Begriff der Work-Life Balance. Es geht dabei um eine Balance zwischen Beruf (Work) und Privatleben (Life). Auch hier gibt es eine Vielzahl an Definitionen, wobei der Begriff häufig mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt wird. In einer sich schnell verändernden Arbeits- und Lebenswelt bedeutet Work-Life-Balance eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben (Collatz & Gudat, 2011, S. 5). Die vermeintliche Balance zwischen Erwerbs- und Familienleben kann allerdings auch als Entgrenzung von Arbeit und Privatleben gesehen werden, der gestiegene Anspruch der Unternehmen an das Selbstmanagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat oftmals einen Anstieg psychischer Probleme zur Folge (Piltz & Borger, 2007, S. 197).

## **2.4 Altersstrukturelle Unterschiede**

Das steigende Durchschnittsalter der Belegschaften und die Generationenvielfalt in den Unternehmen werden auch in den kommenden Jahren eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte darstellen (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 40). Es befinden sich derzeit drei, manchmal sogar vier Generationen im Unternehmen. Deshalb soll in diesem Kapitel der Begriff der Generation erklärt werden und in weiterer Folge verschiedene Generationen und ihre Merkmale vorgestellt werden. Weiters wird in diesem Kapitel auch noch das Konzept des kognitiven Alters vorgestellt.

### **2.4.1 Zum Begriff Generation**

In der Literatur werden zumindest drei unterschiedliche Generationenbegriffe verwendet (Liebau, 1997, S. 20). Zunächst bezeichnet der genealogische Generationenbegriff

die Unterscheidung der Abstammungsfolgen in Familien, beispielsweise die Eltern und Kinder, die Großeltern und Enkel. Des Weiteren gibt es den pädagogischen Generationenbegriff, der sich auf die Erziehung bezieht, das Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation. In gesellschafts- und sozialpolitischen Diskussionen und in der empirischen Forschung wird meist ein allgemeiner, von familialen Zusammenhängen losgelöster Generationenbegriff verwendet, der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff. Dieser bezieht sich auf gesamtgesellschaftliche Gruppierungen, denen historisch, kulturell oder sozial spezifische Gemeinsamkeiten zugeordnet werden (etwa wenn von der 'Kriegsgeneration', der 68er Generation oder der Generation X gesprochen wird). In dieser Perspektive werden Generationen als soziale Kategorien wahrgenommen, die aufgrund der Gleichzeitigkeit des Aufwachsens oder aufgrund gemeinsam erfahrener Ereignisse, gewisse soziale Gemeinsamkeiten, gemeinsame Interessen und gemeinsame Weltanschauungen teilen (Höpflinger, 1999, S. 10).

Eine Generation kann demnach als eine Alterskohorte beschrieben werden, deren Angehörige eine gemeinsame Geburtsperiode haben und die in ihrer Kindheit, Jugend und auch noch im jungen Erwachsenenalter durch die selben gesellschaftlichen und historischen Ereignisse geprägt worden sind. Aufgrund dieser Ereignisse entwickeln verschiedene Generationen unterschiedliche Einstellungen und Identitäten, die sie voneinander abgrenzen (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 92).

#### **2.4.2 Generationenzugehörigkeit**

Es gibt mittlerweile eine unüberschaubare Vielzahl von Klassifizierungen, Begrifflichkeiten und Abgrenzungen der unterschiedlichen Generationen, die teilweise auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen, teilweise aber populärwissenschaftliche Zuschreibungen mit oftmals sehr plakativer Namensgebung sind (Rump & Eilers 2013, S. 53).

Bruch et al. nehmen folgende Einteilung der Generationen vor:

- Die Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1935 -1945)
- Die Wirtschaftswundergeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1946 - 1955)
- Die Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge ca. 1956 -1965)
- Die Generation Golf (Geburtsjahrgänge ca. 1966 -1980)
- Die Internetgeneration (Geburtsjahrgänge ab ca.1981)

Die Generation Golf wird, vor allem im anglo-amerikanischen Sprachraum, oft auch als Generation X bezeichnet. Für die Internetgeneration gibt es eine Vielzahl von Bezeichnungen: Generation Y, Digital Natives, Millenials, um nur einige zu nennen.

Im Folgenden werden nun die drei Generationen, denen auch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen dieser Studie angehören, näher beschrieben und es werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit die gängigen Bezeichnungen aus der anglo-amerikanischen Literatur verwendet: Baby Boomer, Generation X und Generation Y.

#### 2.4.2.1 Baby Boomer

Diese Generation, bei der es sich um die geburtenstarken Jahrgänge ab 1955 handelt, war schon früh mit Konkurrenzsituationen in ihrer Kohorte konfrontiert: ob in der Familie mit mehreren Geschwistern, im Kindergarten, in der Schule, der Universität oder später auf dem Arbeitsmarkt, überall gab es einen Wettbewerb um knappe Ressourcen. Den Angehörigen dieser Generation wird eine hohe Teamorientierung und Kooperationsfähigkeit im Berufsleben attestiert, sowie eine hohe Sozialkompetenz (Rump & Eilers, 2013, S. 230). Diese Generation befindet sich in der Phase der Lebensmitte, in der häufig eine Bilanz über den bisherigen Lebensverlauf gezogen wird. Es wird aber auch bereits über den Ruhestand nachgedacht. Im Beruf wird ein gesteigerter Leistungsdruck wahrgenommen. Die Baby Boomer profitieren von ihrem Erfahrungswissen, sind sich aber auch der Risiken älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf dem freien Markt bewusst. Privat befindet sich diese Generation in einer Lebensphase mit teilweise hohem Familienengagement, entweder weil sie als Eltern Verantwortung für ihre Kinder tragen oder Verantwortung für ihre eigenen Eltern übernehmen müssen. Für manche beginnt mit dem Austritt der Kinder aus dem Elternhaus auch eine neue Lebensphase. Viele Angehörige dieser Generation sind auch schon mit Krankheit und Tod der Eltern oder des Partners konfrontiert (Rump & Eilers, 2013, S.77; Bruch et al., 2010, S. 104).

#### 2.4.2.2 Generation X

Die Bezeichnung Generation X stammt aus einem Roman von Douglas Coupland aus dem Jahre 1991<sup>3</sup>. Im Gegensatz zu Teilen ihrer Vorgängergenerationen, die stark von einem Streben nach postmaterialistischen Werten geprägt waren, ist diese Generation vor allem auf der Suche nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit. Die modernen Kommunikations- und Informationstechnologien begannen sich ab Mitte der 80er Jahre in vielen Bereichen zu etablieren. So ist der Umgang mit Computern am Arbeitsplatz und die Bereitschaft, sich beständig mit neuen Technologien vertraut zu machen, bei dieser Generation besonders ausgeprägt. Auch Multitasking beherrschen die Angehörigen der Generation X nachweislich sehr gut. Die Generation X befindet sich derzeit

---

<sup>3</sup> Generation X: Tales for an accelerated culture

im mittleren Erwachsenenalter. Nach Zeiten steiler Karriereverläufe in den 80er und 90er Jahren sieht sich diese Generation nun zum ersten Mal auch von potenzieller Arbeitslosigkeit bedroht. Die Krise der "New Economy" und die sich daraus ergebende Phase der wirtschaftlichen Stagnation führte auch dieser Generation vor Augen, dass ständiges Wachstum nicht selbstverständlich ist. Dies ging häufig mit dem Gefühl des Nachholbedarfs im privaten Bereich einher, wo die Entscheidung für Kinder und Familie oft lange hinaus gezögert wurde. Im privaten Bereich spielen Partnerschaft und Familie eine herausragende Rolle. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in dieser Generation wichtig, speziell für Frauen. Beruflich ist das Alter zwischen 40 und 50 oft ein Wendepunkt, manchmal auch im Privaten und das Erreichte wird kritisch hinterfragt. Die berufliche Situation dieser Generation ist gekennzeichnet durch hohe Leistungsbereitschaft und Leistungsorientierung, viele Karriereoptionen sind durch Angehörige der eigenen oder der älteren Generation besetzt, was oft auch zu Resignation führt (Bruch et al., 2010, S. 107; Rump & Eilers, 2013, S 74 f. ).

#### 2.4.2.3 Generation Y

Die Angehörigen dieser Generation (die ab 1980 geborenen) werden häufig auch als Millennials oder Digital Natives (siehe Abschnitt 2.4.3) bezeichnet. Dieser Generation wird eine hohe Medienkompetenz und Multitaskingfähigkeit zugesprochen (Rump & Eilers, 2013, S. 160). Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y durchbrechen häufig die „klassische, lineare“ Lebensplanung (Rump & Eilers, 2013, S. 71ff.), indem sie studieren, dann arbeiten und danach wieder studieren. Sie haben bereits als Jugendliche Autonomie über ihren eigenen Freundeskreis und Mitspracherecht bei Familienentscheidungen. Diese Generation weiß, dass sie hart arbeiten muss, um das Niveau zu halten, das sie vom Elternhaus gewohnt ist. Die Angehörigen dieser Generation sind extrinsisch motivierbar, aber nicht um jeden Preis. Sie leben vergleichsweise lange bei den Eltern, gleichzeitig ist ihnen aber Selbständigkeit in dem Sinne, wie sie ihr Leben führen und gestalten sehr wichtig. Neben der Multitaskingfähigkeit werden ihnen auch hohe Technologieaffinität und Flexibilität zugeschrieben.

Unterschiedliche Einstellungen bezüglich häufigerer Arbeitsplatzwechsel, die von der älteren Generation als Treulosigkeit und Unzuverlässigkeit angesehen werden, sind für die Angehörigen der jüngeren Generation hingegen ein natürlicher Prozess in Zeiten von Arbeitsplatzunsicherheit und reduzierter Bindung an den Arbeitgeber (Rump & Eilers, 2013, S. 258).

Der unterschiedliche Umgang mit Medien der verschiedenen Generationen zeigt sich auch, wenn beispielsweise jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Multitasking be-

treiben: Wenn Digital Natives zugleich im Internet surfen, SMS schreiben und E-Mails beantworten, erweckt das bei älteren oft den Eindruck, die jüngere Generation nehme ihren Job nicht ernst. Der Vorteil wiederum dabei ist, dass jüngere auch in stressigen Situationen und bei einer Fülle neuer Entwicklungen die Übersicht behalten können (Rump & Eilers, 2013, S. 259). Diese Verschiedenheit der Generationen kann durchaus eine Quelle von Argumenten oder eine Quelle von Lernen, Produktivität und Innovation für eine Organisation sein (Paine, 2006, <https://workfamily.sas.upenn.edu>, 7.4.2015). All diese Zuschreibungen zu den verschiedenen Generationen bedeuten allerdings keineswegs, dass sich ein Individuum, das sich aufgrund seines Geburtsjahrgangs eindeutig einem Generationen-Cluster zuordnen lässt, sich auch „generationentypisch“ verhält (Rump & Eilers, 2013, S. 77).

Hinsichtlich der Nutzung von Technologie und Computer wird oft auch auf ein Generation Gap zwischen den Angehörigen der jungen Generation, die den neuen Medien aufgeschlossen sind und älteren Kohorten hingewiesen, es gibt die sogenannten Digital Natives und Digital Immigrants. Diese zwei Generationenbegriffe sollen im nächsten Abschnitt kurz erläutert werden.

### **2.4.3 Digital Natives und Digital Immigrants**

Der Begriff der Digital Natives, geprägt von Marc Prensky (2001, S. 1), bezeichnet die Generation derjenigen, die mit der digitalen Technologie aufgewachsen sind und die ihr ganzes bisheriges Leben umgeben von den neuen Technologien und unter Verwendung dieser verbracht haben (Computer, Videospiele, Videokameras, Mobiltelefone,...). Prensky bezeichnet sie als die native speakers der digitalen Sprache von Computern und Internet. Im Gegensatz dazu bezeichnet er all jene, die sich die neuen Technologien zu einem späteren Zeitpunkt angeeignet haben, als Digital Immigrants (Prensky, 2001, S.2). Digital natives und Digital Immigrants unterscheiden sich auch durch ihre Herangehensweise an neue Technologien oder Medien. Während Digital Natives versuchen, durch Versuch und Irrtum das System zu erforschen und dann alle Funktionen ausführen können, lesen Digital Immigrants zuerst die Bedienungsanleitungen. Im Endeffekt können dann beide Generationen gleich gut mit den Technologien umgehen, nur ihre Herangehensweise mag unterschiedlich sein (Günther, 2006, S. 42).

Der Begriff der digitalen Spaltung (Digital Divide) bezeichnet die Ungleichheit im Zugang zur Nutzung von digitalen Technologien oder des Internets und den Ausschluss bestimmter Bevölkerungsgruppen von der Informations- und Kommunikationstechnologie. Dies ist gleichbedeutend mit einem reduzierten Zugang zu Informationen und Wissen (Günther, 2007, S. 25). Im Hinblick auf unterschiedliche Altersgruppen oder

Generationen spricht die Forschung auch von einem sogenannten „Grey Digital Divide“, indem die Schere zwischen den aktuellen und den notwendigen IT Kenntnissen bei älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Belegschaft weiter aufgeht, sowie auch die Schere zwischen Technologieverwendung und Technologiezugang zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Konsequenz daraus ist, dass das Bemühen, ältere Beschäftigte im Betrieb zu halten und deren Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien zu erhöhen, wesentliche Aufgaben der Personalentwicklungsfunktion werden (Friedberg, 2003, zitiert in Rizzuto et al., 2011, S. 1612 f.)

Verschiedene Phänomene im Verhalten und in der Einstellung zu IT Systemen lassen sich allerdings nicht allein durch Unterschiede im chronologischen Alter erklären. So lässt sich bezweifeln, dass alle Angehörigen der Generation der Millenials oder Digital Natives, die nach 1980 geboren sind, wirklich homogen in ihren Einstellungen und im Nutzerverhalten sind (Margarayn, Littlejohn & Vojt, 2011, S. 429).

#### **2.4.4 Kognitives Alter**

Wie vorhin erwähnt, lassen sich altersstrukturelle Unterschiede im Hinblick auf verschiedene Phänomene in Verhalten und Einstellung zu IT Systemen nicht allein durch Unterschiede im chronologischen Alter erklären. Ebenso kann auch jegliche Forschung im Hinblick auf altersbezogene Verhaltensmuster nicht zielführend mit dem chronologischen Alter erklärt werden (Barak & Schiffman, 1981, [www.acrwebsite.org](http://www.acrwebsite.org), 10.4.2015). Aus diesem Grund wird vermehrt das Konstrukt des kognitiven Alters in die Forschung einbezogen.

Das chronologische oder kalendarische Alter bezeichnet das Alter einer Person basierend auf ihrem Geburtsdatum. Das kognitive Alter hingegen beruht auf der Selbstwahrnehmung des Individuums in Bezug auf sein Alter. Der Begriff des kognitiven Alters wurde etabliert von Barak & Schiffman und basiert auf dem Modell von Kastenbaum, Derbin, Sabatini & Artt aus dem Jahre 1972 (S. 206), die es als personales Alter bezeichnen. Das personale Alter nach Kastenbaum et al. umfasst vier Dimensionen: das Alter, wie jemand aussieht, das Alter, wie sich jemand fühlt, wie er/sie Dinge tut und das Alter der Interessen (Look Age, Feel Age, Do Age und Interest Age). Dabei zeigte sich, dass Versuchspersonen allgemein ihr personales Alter jünger einschätzen als das chronologische und dass mit zunehmendem chronologischen Alter, die Individuen sich jünger bezüglich ihres personalen Alters fühlen. Innerhalb der vier Dimensionen zeigten sich die größten Unterschiede zwischen dem chronologischen Alter und dem Interest Age, während das Look Age dem tatsächlichen chronologischen Alter am nächsten kam.

In der Weiterführung dieses Konzepts, durch Barak und Schiffman, sie bezeichnen es, wie bereits erwähnt, als kognitives Alter, als ein Maß für das selbstempfundene Alter, beruht ebenfalls auf den vier Dimensionen des Modells von Kastenbaum et al. Auch in der Untersuchung von Barak & Schiffman zeigte sich eine nur mäßige Übereinstimmung zwischen den vier Dimensionen und dem chronologischen Alter. Die größte Übereinstimmung findet sich demnach auch hier im Bereich des Look-Age (44%) und ist am geringsten für das Interest-Age (16%). Auch hier zeigte sich, dass die Mehrheit der Untersuchten sich jünger als ihr chronologisches Alter einstufen.

Das kognitive Alter hat einen entscheidenden Einfluss auf die Einstellung zu neuen Technologien und deren Verwendung (Hong, Lui, Hahn, Moon & Kim, 2013, S.126). In einer Studie dieser Autoren zeigte sich, dass Versuchspersonen, die ihr chronologisches und ihr kognitives Alter unterschiedlich einschätzen, auch eine unterschiedliche Beurteilung der Technologien hinsichtlich der angenommenen Nützlichkeit, des erwarteten Vergnügens und der subjektiven Norm vornehmen, als dies Versuchspersonen tun, bei denen das chronologische und kognitive Alter übereinstimmt. Übereinstimmung zwischen beiden Gruppen gab es nur in Bezug auf die Einschätzung der Einfachheit in der Anwendung.

#### **2.4.5 Altersstrukturelle Unterschiede und IT**

Des weiteren hängt die Einstellung zu Informationstechnologie nicht primär vom individuellen Alter oder dem Älterwerden per se ab, wie gängige Stereotype vermuten lassen, sondern wird stark von kontextuellen Einflussfaktoren geprägt.

In einer von Rizzuto (2011, S. 1618) durchgeführten Studie reagierten ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit größerer Zufriedenheit auf die Einführung eines neuen IT Systems, als ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Damit widerlegte sie auch die konventionelle Meinung, dass sich ältere Erwachsene IT Innovationen gegenüber ablehnend verhalten. Diese Erkenntnis sollten sich Organisationen auch zu Nutzen machen, um ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei IT Umstellungen zu unterstützen und von den Vorteilen einer altersdiversen Belegschaft zu profitieren (Rizzuto, Cherry und Le Doux, 2012, S. 248).

In einer Studie, durchgeführt von Morris, Venkatesh & Ackerman (2005, S. 71), die mögliche Unterschiede durch Geschlecht und Alter im Hinblick auf Verwendung und Adaption von Technologien der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untersuchte, zeigte sich bei kurzfristigen Nutzungsentscheidungen, dass bei den älteren die Einstellung, die subjektive Norm und die erwartete Kontrolle des Verhaltens (perceived behavioral control) das Technologienutzungsverhalten beeinflussten, während bei ihren jüngeren

Kollegen und Kolleginnen, nur die Einstellung darauf Einfluss hatte. Bei langfristigen Nutzungsentscheidungen wurde auch bei älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Bedeutung der subjektiven Norm reduziert. Im Hinblick auf die Wahrnehmung und Entscheidung zur Nutzung von Technologien, zeigte diese Studie auch, dass angenommene Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf das Alter interpretiert werden müssen. Als Erklärung könnte einerseits die Tatsache dienen, dass die Sozialisierung von Frauen und Männern in der post-feministischen Zeit ähnlicher war, als in der Vergangenheit. Eine zweite, mögliche Erklärung könnte sein, dass jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sowohl Frauen als auch Männer, einer größeren Menge von Technik ausgesetzt waren, als ältere Frauen, und daher Geschlechterunterschiede in wichtigen Bereichen minimiert werden. Dies könnte auch bedeuten, dass, wenn diese jüngere Kohorte älter wird, es möglicherweise noch weniger Unterschiede im Technologienutzungsverhalten zwischen den Geschlechtern geben wird.

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurden, die für diese Arbeit relevanten Fachbegriffe erklärt und mit theoretischen Konzepten sowie empirischen Belegen verknüpft. Ausgehend vom Begriff der computervermittelten Kommunikation, ihren verschiedenen Erscheinungsformen und einigen ausgewählten Aspekten, wurde in weiterer Folge der Terminus Diversity definiert. Danach folgten Betrachtungen zum Thema Diversitymanagement sowie nähere Details zum Begriff der Altersdiversität. In weiterer Folge wurden die Generationen, welche in dieser Arbeit untersucht werden sollen, und deren Eigenschaften präsentiert. Abschließend wurden altersstrukturelle Unterschiede im Hinblick auf computervermittelte Kommunikation sowie das Konzept des kognitiven Alters und welchen Einfluss es auf die Einstellung zur computervermittelten Kommunikation hat, vorgestellt.

Im nun folgenden Kapitel sollen die einzelnen Schritte bei der empirischen Untersuchung näher erläutert werden, die Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung näher erläutert werden.

### **3 Empirischer Teil**

In diesem Abschnitt soll nun das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung näher erläutert werden. Zunächst werden die Erhebungsmethode das Erhebungsinstrument vorgestellt. Danach folgt die Beschreibung der Auswahl der Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen und es wird über die Durchführung der Erhebung berichtet. Im letzten Teil dieses Kapitels wird die Auswertungsmethode samt dem Kategoriensystem präsentiert.

#### **3.1 Dokumentation des Vorverständnisses**

Das Vorverständnis zu dem Thema beruht einerseits auf der beruflichen Erfahrung der Autorin mit computervermittelter Kommunikation und in einem virtuellen Arbeitsumfeld, andererseits auf deren Interesse am Thema Diversity.

#### **3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden**

Da es sich bei der Fragestellung computervermittelte Kommunikation und mögliche altersstrukturelle Unterschiede um ein, in dieser Kombination relativ junges Forschungsthema handelt, wurde ein qualitativer Ansatz als Forschungsdesign gewählt. Nach Flick (2010, S. 25) ist qualitative Forschung immer dort zu empfehlen, wo es um die Erschließung eines bislang wenig erforschten Bereichs geht. Qualitative Forschung will Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Menschen beschreiben und damit zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit beitragen und es geht darum, sich am Alltagsgeschehen und Alltagswissen der Untersuchten zu orientieren und subjektive Sichtweisen zu erfragen (Flick 2010, S. 14). Dabei geht qualitative Forschung von einem Prinzip der Offenheit aus, die Fragen zur Erhebung werden offen formuliert (Flick, 2013, S. 23 ff), im Gegensatz zu quantitativer Forschung, die ein hohes Maß an Standardisierung der Datenerhebung aufweist.

Zur Erhebung der Daten wurde die Methode des Experteninterviews gewählt. Das Experteninterview wird verwendet, wenn es darum geht, soziale Sachverhalte zu rekonstruieren. Man befragt dabei Menschen, die aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über diese Sachverhalte erworben haben. Experten sind in diesem Zusammenhang die Interviewpartner, die Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte haben, das Experteninterview ist die Methode, um dieses Wissen zu erschließen (Gläser & Laudel, 2009, S. 12 f.). Die Interviews sollten in Form eines Leitfadenterviews erfolgen. Leitfadenterviews arbeiten mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste. Der Leitfaden enthält Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen, aber die Frageformulierungen und die Reihenfolge sind nicht verbindlich, sondern

sollen ähnlich einem natürlichen Gesprächsverlauf ablaufen. Da es um die Rekonstruktion von sozialen Sachverhalten geht, soll über die Frageliste auch sichergestellt werden, dass die Interviewpartner zu allen wichtigen Aspekten Informationen geben (Gläser & Laudel, 2009, S. 42).

### 3.2.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden sollte dazu dienen, die Interviewten zu motivieren über ihre eigenen Erfahrungen im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation zu berichten und darüber zu reflektieren. Die Inhalte des Interviewleitfadens für die Experteninterviews wurden einerseits von den Untersuchungsfragen abgeleitet, andererseits wurden Stimuli auch aus der Theorie übernommen, wurden aber auch von den eigenen Erfahrungen der Autorin in einem virtuellen Arbeitsumfeld beeinflusst. Der Leitfaden war in fünf Themenbereiche gegliedert, die sich an den Untersuchungsfragen orientierten.

### 3.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens

- Im ersten Themenbereich des Leitfadens ging es um Unterschiede in der Wahrnehmung der computervermittelten Kommunikation. Welche Bedeutung die computervermittelte Kommunikation für die Befragten hat und wo die Vorteile bzw. Nachteile gesehen werden. Weitere Stimuli waren Beziehungen, Einführung neuer IT Systeme, Training. Beispiele für Fragen:
  - *Wie erleben Sie die Einführung neuer IT Anwendungen und Systeme in Ihrer Organisation?*
  - *Wie gelingt es Ihnen, sich mittels verschiedener Formen der computervermittelten Kommunikation auszudrücken? Fühlen Sie sich verstanden, kommt an was Sie meinen?*
- Im zweiten Teil des Interviewleitfadens ging es darum, die Einstellung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu computervermittelter Kommunikation abzufragen, sowie positive und negative Aspekte, Selbstsicherheit im Umgang mit computervermittelter Kommunikation. Weitere Stimuli waren: Multitasking, Probleme mit IT Systemen. Beispielfragen:
  - *Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit E-Mail, Internet, Chatten in Foren, Präsentieren in virtuellen Meetings, Hochladen oder Versenden von Dateien?*
  - *Wenn die Einführung neuer IT Systeme angekündigt wird, wie reagieren Sie, wie sind Ihre Erwartungen?*

- Im dritten Teil des Leitfadens wurde erhoben, welche Formen der computervermittelten Kommunikation verwendet werden, nach welchen Kriterien die verschiedenen Medien ausgewählt und eingesetzt werden, um eine Nachricht zu überbringen. Es wurde auch nach Situationen gefragt, in denen Face-to-Face Kommunikation bevorzugt wird. Beispielfragen aus diesem Themenblock:
  - *In welcher Form überbringen Sie negative Nachrichten, wie positive?*
  - *Wie nutzen Sie die Möglichkeiten, die die computervermittelte Kommunikation bietet, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?*
- Im vierten Teil des Erhebungsinstrumentes ging es um den Aufbau sozialer Beziehungen mittels computervermittelter Kommunikation und ob über computervermittelte Kommunikation Vertrauen aufgebaut werden kann. Weiters wurde gefragt, wie sich die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und auch zum/zur Vorgesetzten gestalten, Beispielfragen dazu:
  - *Wie bauen Sie eine Beziehung zu Teammitgliedern im virtuellen Team auf, wie schnell können Sie Vertrauen aufbauen?*
  - *Würden Sie sich manchmal mehr Face-to-Face Kommunikation wünschen, mit wem?*
- Im fünften und letzten Teil des Leitfadens ging es schließlich um mögliche Belastungen, die im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation entstehen sowie deren Bewältigung. Stimuli waren auch noch: gesundheitliche Belastungen, Schnelligkeit und Druck zu antworten, Auswirkungen auf die Work-Life Balance.
  - *Wie beeinflusst die Möglichkeit der dauernden Verbindung zur Arbeit – etwa via Smartphone – Ihr Privatleben? (24 x 7 Erreichbarkeit)*
  - *Empfinden Sie die Schnelligkeit computervermittelter Kommunikation manchmal als Belastung? Inwiefern?*

Die Organisation der Vorbereitung und der Durchführung der Interviews wurde in Anlehnung an die „Checkliste zur praktischen Durchführung qualitativer Interviews“ von Kruse (2014, S. 268) vorgenommen.

### **3.3 Dokumentation und Begründung des Samples/der Fallauswahl**

Zur Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurde ein gezieltes Sampling angewendet. Die Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen wurden im Freundes- und Bekanntenkreis sowie im beruflichen Umfeld rekrutiert. Dabei wurde

eine möglichst gleichmäßige Altersverteilung der Interviewpersonen angestrebt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen wurden in Anlehnung an die Generationenmodelle in der Literatur in drei Altersgruppen eingeteilt: Generation Y (bis 30 Jahre), Generation X (ab 30 Jahre), Baby Boomer (ab 50 Jahre). Die weiteren Auswahlkriterien neben dem Alter, waren Arbeitserfahrung in computervermittelter Kommunikation, Möglichkeit von Telearbeit, wenn möglich auch in einem virtuellen Team. Eine ausgewogene Geschlechterverteilung wurde nicht angestrebt, da es bei der vorliegenden Studie primär um altersspezifische Unterschiede und nicht um genderspezifische Unterschiede ging. An der Befragung nahmen zwölf Frauen und sieben Männer teil.

**Tabelle 1: Zusammensetzung des Samples**

TeilnehmerIn	Generation	Geschlecht	Branche
y01m	GenY	männlich	Consumer Electronic
y02m	GenY	männlich	Consumer Electronic
y03w	GenY	weiblich	Consumer Electronic
y04w	GenY	weiblich	Consumer Electronic
y05w	GenY	weiblich	Consumer Electronic
y06w	GenY	weiblich	Software
y07w	GenY	weiblich	Consumer Electronic
x01m	GenX	männlich	Consumer Electronic
x02w	GenX	weiblich	Informationstechnologie
x03w	GenX	weiblich	Informationstechnologie
x04m	GenX	männlich	Consumer Electronic
x05w	GenX	weiblich	Informationstechnologie
x06m	GenX	männlich	Informationstechnologie
b01w	Baby Boomer	weiblich	Informationstechnologie
b02w	Baby Boomer	weiblich	Luftfahrt
b03w	Baby Boomer	weiblich	Kultur
b04m	Baby Boomer	männlich	Consumer Electronic
b05w	Baby Boomer	weiblich	Consumer Electronic
b06m	Baby Boomer	männlich	Consumer Electronic

### 3.4 Durchführung der Erhebung

Zur Datenerhebung wurden 19 Leitfadeninterviews als Experteninterviews durchgeführt. Diese erfolgten als Einzelinterviews im Face-to-Face Setting. Alle Interviews wurden mittels iPhone aufgezeichnet. Die Möglichkeit der telefonischen Befragung

musste nicht in Anspruch genommen werden, da alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit für ein Face-to-Face Gespräch fanden. Die Interviewdauer lag durchschnittlich bei 47 Minuten, wobei das längste Interview 1 Stunde und 10 Minuten und das kürzeste 31 Minuten dauerten.

Der Ort des Interviews durfte von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen selbst bestimmt werden, die Mehrheit der Befragungen wurde am Arbeitsplatz durchgeführt. Es kam nur bei zwei Interviews zu Unterbrechungen, die aber keinen störenden Einfluss hatten, es gab auch keinerlei Störungen durch Smartphones.

### **3.4.1 Interviewdurchführung**

Der Ablauf der Interviews gestaltete sich wie folgt, ebenfalls in Anlehnung an Kruse (2014, 265 ff.):

Zum Einstieg wurden der Inhalt des Forschungsprojektes und das Ziel der Befragung vorgestellt. Danach folgte die Zusage auf Vertraulichkeit und Anonymität sowie der Hinweis auf die Aufzeichnung der Gespräche, wozu die Zustimmung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeholt wurde. Danach erfolgte eine Testaufnahme. Vor dem Beginn der eigentlichen Interviews wurden kurz die wichtigsten verwendeten Fachbegriffe erklärt, um von einem gemeinsamen Verständnis zwischen Interviewerin und Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen auszugehen. Wenn es keine Fragen von Seiten der TeilnehmerInnen mehr gab, wurde die Aufnahme gestartet und das Interview nach dem Interviewleitfaden (siehe Anhang) durchgeführt. Am Schluss wurde nachgefragt, ob die Interviewperson noch Anmerkungen machen möchte oder ob etwaige Fragen aufgekommen sind. Dann wurde die Aufnahme beendet. Im Anschluss wurde noch die Selbsteinschätzung der Befragten hinsichtlich ihres kognitiven Alter abgefragt, sowie die Dauer der Arbeitserfahrung mit computervermittelter Kommunikation. Abschließend wurden die Einverständniserklärungen zur Weiterverwendung der erhobenen Daten unterschrieben und den Teilnehmern und Teilnehmerinnen für die Teilnahme gedankt.

Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am häufigsten genannten Beweggründe zur Teilnahme waren einerseits das Interesse am Thema, andererseits die Bereitschaft zur Unterstützung für Studierende, basierend auf eigenen Erfahrungen als Student oder Studentin. Die Interviewsituation wurde von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen durchwegs als angenehm und entspannt empfunden, es gab keine Hinweise auf sozial erwünschte Antworten und die Fragen wurden mit großer Offenheit beantwortet. Von vielen der Befragten kam auch das Feedback, dass sie durch das Interview erstmals zum Reflektieren über das Thema computervermittelte Kommunikation ange-

regt worden seien und sie sich vorher noch nie oder kaum Gedanken über ihren Umgang damit und wie computervermittelte Kommunikation ihr Leben beeinflusst, gemacht hätten. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer und Teilnehmerinnen möchte auch über die Ergebnisse der Studie informiert werden.

Die aufgezeichneten Gespräche wurden danach unter Verwendung der F5 Transkriptions-Software in Schriftsprache transkribiert. Die Satzstellung wurde nicht korrigiert, Firmen- und Ortsangaben wurden anonymisiert, die Namen der Teilnehmer wurden zwecks Anonymisierung codiert. Aus Datenschutzgründen werden die Rohdaten der Interviews nicht in die vorliegende Arbeit integriert.

### **3.5 Dokumentation der Auswertungsmethode**

Qualitative Erhebungsmethoden erzeugen Texte als Material, eine Methode der Auswertung ist die qualitative Inhaltsanalyse. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse werden den Texten Daten entnommen und eine Informationsbasis geschaffen, die nur noch die Informationen enthalten soll, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind (Gläser & Laudel, 2009, S. 199).

Es gibt verschiedene Techniken qualitativer Inhaltsanalysen, für die vorliegende Untersuchung wurde die Technik der Strukturierung gewählt. Diese gilt als die zentralste inhaltsanalytische Technik (Mayring, 2015, S. 97) und soll eine Struktur aus dem Material herausfiltern. Diese Struktur wird durch das Kategoriensystem an das Material herangetragen und die entsprechenden Textstellen werden extrahiert. Zunächst werden Kategorien definiert, diese werden deduktiv aus den Theorien hergeleitet. Danach werden konkrete Textstellen, die unter eine Kategorie fallen und als aussagekräftiges Beispiel dienen können, als sogenannte Ankerbeispiele definiert, die zur Orientierung dienen können. Für Textstellen, die nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können, werden Regeln formuliert, wann eine Textstelle in eine bestimmte Kategorie fällt. Diese Kodierregeln werden im Kodierleitfaden zusammengefasst. Mayring unterscheidet vier Formen der Strukturierung, die formale, die inhaltliche, die typisierende und die skalierende Strukturierung. Für diese Arbeit entschied sich die Autorin für die inhaltliche Strukturierung (Mayring 2015, S. 103). Bei der inhaltlichen Strukturierung geht es darum, bestimmte Aspekte und Inhalte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen, um die einzelnen Aussagen besser miteinander in Beziehung setzen zu können. Welches Material extrahiert wird, wird durch das vorhin erwähnte Kategoriensystem definiert und dieses bildet auch das Kernstück der strukturierenden Inhaltsanalyse und soll im folgenden dargestellt werden.

### 3.5.1 Das Kategoriensystem

Das Kategoriensystem für die vorliegende Inhaltsanalyse wurde deduktiv in Anlehnung an die Theorie und die Fragestellungen, sowie orientiert an den Leitfragen entwickelt, und themenweise zusammengeordnet. Es wurden 22 Subkategorien gebildet, die zu insgesamt 7 Hauptkategorien zusammengefasst wurden:

**Tabelle 2: Kategoriensystem**

Hauptkategorie	Subkategorie
<b>K1 Bedeutung</b>	Bedeutung.
<b>K2 Image, Einstellung</b>	Vorteile und Nachteile
	Akzeptanz neuer Technologien
	positive Aspekte, negative Aspekte
	Zufriedenheit
<b>K3 Beziehungen</b>	Interaktion und soziale Beziehungen
	Aufbau von Beziehungen und Vertrauen
	Störungen, Unterbrechungen
	Beziehung zu Vorgesetzten
<b>K4 Selbstwirksamkeit</b>	Selbstwirksamkeit
<b>K5 Verwendung</b>	Verwendung der computervermittelten Kommunikation
	Bevorzugung von Face-to-Face Kommunikation
	Virtuelles Lernen
	Multitasking
<b>K6 Work-Life Balance</b>	Work-Life Balance
<b>K7 Belastungen und deren Bewältigung</b>	Belastungen durch computervermittelte Kommunikation
	Bewältigung der Belastungen
	Schnelligkeit
	Bewältigung der Schnelligkeit
	Gesundheitliche Belastungen
	Bewältigung gesundheitlicher Belastungen
	Gewünschte Unterstützung zur Bewältigung der Belastungen

Die Erstellung des Kategoriensystems und die Markierung von Fundstellen und Zuordnung zu den Kategorien wurde mit der Software QCMap ([www.qcmap.org](http://www.qcmap.org), 3.8.2015) vorgenommen. In einem ersten Materialdurchlauf wurden die Textstellen den Kategorien zugeordnet. Danach wurden die Fundstellen extrahiert und in weiteren Schritten paraphrasiert und zu den Unterkategorien und in weiterer Folge zu den Hauptkategorien zusammengefasst. Dies erfolgte jeweils für die Generation Y, Generation X und die Generation Baby Boomer.

## 4 Ergebnisse

Die nun folgende Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit den Befragten der drei Generationen erfolgt in Anlehnung an das in Kapitel drei vorgestellte Kategoriensystem. Es werden anhand der Subkategorien jeweils die Ergebnisse für die Generation Baby Boomer, Generation X und Generation Y dargestellt und unter die jeweilige Hauptkategorie subsummiert. Die Aussagen der Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen werden durch Zitate aus den Interviews verdeutlicht, wobei die Information, von welchem Interviewpartner und aus welcher Zeile der Transkription das Zitat stammt, in Klammer angeführt ist.

### 4.1 Kategorie Bedeutung der computervermittelten Kommunikation

Computervermittelte Kommunikation hat übereinstimmend für alle Befragten aller Generationen große Bedeutung und ist ein wichtiger, meist integraler Bestandteil der täglichen Arbeit. Sie bringt einerseits Erleichterungen mit sich, andererseits ist den Teilnehmern und Teilnehmerinnen durchaus die Abhängigkeit von deren Funktionieren bewusst.

*„Also es ist definitiv essentiell, also nicht wegzudenken. Ich könnte ohne E-Mails und co nicht arbeiten.“ (y05w/09 )*

*„ In meiner Tätigkeit bin ich fast zur Gänze davon abhängig.“ (x03w/11)*

*„Für meinen Bereich und meine tägliche Arbeit ist es quasi das Um und Auf.“ (b01w/09).*

### 4.2 Kategorie Image / Einstellung

Diese Kategorie beinhaltet die Fragen nach den Vorteilen und Nachteilen, sowie nach positiven und negativen Aspekten der computervermittelten Kommunikation. Weiters wird nach der Akzeptanz neuer Technologien durch die Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen sowie nach deren Zufriedenheit mit den Technologien, die verwendet werden, gefragt.

#### 4.2.1 Vorteile/Nachteile der computervermittelten Kommunikation

Einleitend ist zu sagen, dass alle Befragten in allen Generationenclustern im Bereich der computervermittelten Kommunikation sowohl Vorteile als auch Nachteile sehen. Es gibt niemand, der oder die nur Vorteile oder nur Nachteile erkennt. Computervermittelte

Kommunikation wird als „zweischneidige Angelegenheit“ betrachtet, die einerseits hilfreich ist, aber auch Gefahren mit sich bringt.

#### 4.2.1.1 Generation Baby Boomer

Als Nachteile werden die Möglichkeit der Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit genannt sowie die Tatsache, dass computervermittelte Kommunikation viel zu oft eingesetzt wird, anstatt Dinge im persönlichen Kontakt per Telefon oder Face-to-Face zu klären. Es kommt zu Missverständnissen, es wird nicht genug erklärt; in der Anonymität werden Dinge kommuniziert, die man Face-to-Face so nicht aussprechen würde.

*„ ....teilweise zu viel, zu oft eingesetzt, schränkt die Face-to-Face Kommunikation dadurch zu stark ein,....“ (b04m/4).*

Als klaren Vorteil sehen die Befragten die Erleichterungen in der Arbeit, die die computervermittelte Kommunikation mit sich bringt, wie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens und der leichten Erreichbarkeit. Außerdem führt die Verschriftlichung der Kommunikation oft zu mehr Klarheit und es kann eine größere Anzahl von Personen gleichzeitig informiert werden. Vieles kann per E-Mail oder online erledigt werden; Foren und Chatrooms ermöglichen den Austausch mit anderen.

#### 4.2.1.2 Generation X

Die Möglichkeit der dauernden Verfügbarkeit, verbunden mit Nicht-Abschalten-Können wird ebenso nachteilig empfunden, wie die Angewohnheit, dass zu schnell E-Mails geschickt werden und die Kommunikation dadurch unpersönlicher wird. Dies führt auch vermehrt zu Missverständnissen. *„.... weil man die Person einfach nicht sieht und die ganze Körpersprache und das alles wegfällt.“ (x02w/19)*

Bei den Vorteilen überwiegt nach Ansicht dieser Generation eindeutig die Flexibilität, die die computervermittelte Kommunikation ermöglicht, die Möglichkeit ortsunabhängig zu arbeiten sowie die leichte Verfügbarkeit von Informationen für einen größeren Adressatenkreis. Die Möglichkeit, Dinge zu protokollieren und die Möglichkeit, emotionale Inhalte noch einmal zu überlegen und umzuformulieren, bevor sie weggeschickt werden, werden ebenfalls als Vorteile genannt. Es ist aber auch klar, dass es sowieso keine Alternative dazu gibt.

*„Positiv, weil man es einfach, weil man gewisse Dinge gar nicht mehr anders, also da gibt es eigentlich gar keine Alternative dazu, als computervermittelt zu kommunizieren.“ (X04m/14)*

Einer der Befragten sieht einen Vorteil der virtuellen Kommunikation darin, dass man sie einfach beenden kann, was bei Face-to-Face Kommunikation nicht so leicht mög-

lich ist. „....notfalls: Du kannst auflegen. Das kannst, so gehst nicht raus aus einem Meetingraum, nicht?“ (x06m/71)

#### 4.2.1.3 Generation Y

Als Nachteil nennen die Befragten hier die mögliche dauernde Verfügbarkeit – deswegen wird auch die Verwendung von Smartphones zwar als effektiver für die Arbeit, aber als nachteilig für die Freizeit gesehen. Ein weiterer Nachteil ist die Tatsache, dass das Persönliche, Zwischenmenschliche in der Kommunikation fehlt. Es wird zu schnell, zu viel schriftlich kommuniziert, was nicht unbedingt eine Verbesserung mit sich bringt. „Erstens, weil es bequem ist, weil man einfach schnell eine E-Mail schicken kann.“ (y02m/55)

Genannte Vorteile sind die Möglichkeiten, mit mehreren Personen orts- und zeitunabhängig, über Ländergrenzen hinweg, zu kommunizieren und alle auf dem gleichen Informationsstand zu bringen, das vermittelt eine gewisse Transparenz in der Kommunikation. Außerdem werden die Schnelligkeit der Kommunikation sowie die Möglichkeit, Sachverhalte schriftlich festhalten und dokumentieren zu können, als vorteilhaft erachtet.

„.... und da passiert halt einfach sehr viel über E-Mail. Auch weil man es gleich schriftlich hat, also das ist für viele glaube ich immer so auch zur eigenen Absicherung. Man kann nachher nachvollziehen, dass sich das erledigt hat.“ (y04w/17)

Eine Teilnehmerin dieser Generation äußert Bedenken bezüglich der Datensicherheit und Privatsphäre und ist deshalb privat auf jeden Fall lieber offline.

### 4.2.2 Akzeptanz neuer IT Systeme

In dieser Subkategorie geht es darum, wie die Befragten die Einführung neuer IT Systeme und neuer Softwareanwendungen erleben, und auch darum, wie eine gute Einführung ihrer Meinung nach aussehen könnte.

#### 4.2.2.1 Generation Baby Boomer:

Im Großen und Ganzen zeigen sich die Befragten zufrieden, es funktioniert grundsätzlich ganz gut, auch wenn die Einführung nicht immer positiv erlebt wird und vor allem im Vorfeld oft Unsicherheit herrscht.

„.....das ist immer, das ist keine gute Nachricht, denn bei uns dauern die Prozesse immer lange,..“ (b05w/88)

Hauptkritikpunkte sind fehlende Kommunikation und Information, bzw. mangelnde Planung. Mit einer Ausnahme werden die angebotenen Schulungsmaßnahmen und Schu-

lungsmaterialien von allen Befragten als ausreichend angesehen: *„Und heute muss ich sagen, ist das echt super geregelt,...“* (b01w/70), beziehungsweise werden die meisten Anwendungen als selbsterklärend und nicht so kompliziert empfunden, *„...learning by doing...“* (b06m/71). Und im Falle des Falles ist oft, allerdings nicht in allen Unternehmen, Unterstützung durch IT Support vorhanden. *„Wir haben aber auch immer dann Kontaktstellen, wo man anrufen kann.“* (b02w/142)

#### 4.2.2.2 Generation X

Die Einführung neuer IT Systeme wird in dieser Altersgruppe von euphorisch und unproblematisch bis hin zu belastend und eher negativ erlebt, oft erfolgt sie auch zu spät. Vier der sechs Befragten würden sich mehr oder bessere Einschulung und Trainings wünschen. Bemängelt wird außerdem schlechte Kommunikation und fehlende Information über geplante Änderungen und dem damit verbundenen Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender.

*„Computerprogramme werden oftmals so irgendwie rausgeschossen, dann gibt es eine kurze Einleitung und das wars und damit ist der Grad des Bedienungs-Know-Hows zwischen den einzelnen Mitarbeitern einfach riesengroß.“* (x01m/36)

Nur einer der Befragten findet die meisten Tools selbsterklärend und learning by doing ist ausreichend, aber eigentlich stellt sich die Frage nicht: *„Wenn es jeder verwendet, muss ich es auch verwenden...“* (x06m/31).

#### 4.2.2.3 Generation Y

Ein großes Defizit wird auch bei den meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmern (fünf von sieben) dieser Generation im Hinblick auf bessere Kommunikation und Information über bevorstehende Änderungen oder Neueinführungen beklagt: *„...anstatt dass es auf einmal da ist. Und dann soll es jeder verwenden.“* (y04w/85). Oftmals ist der Zweck nicht klar, für eine Teilnehmerin bedeutet es Stress, es gibt zu viele neue Systeme und sie hat auch schlechte Erfahrungen mit der Einführung.

*„.....also wir kriegen da zum Beispiel eine E-Mail, ok, dieses System wird eingeführt, wenn es jetzt wirklich vom Konzern aus ist, und dann kommen immer nur Erinnerung E-Mails, und im Endeffekt weiß man gar nicht mehr, wofür das Programm ist.....“* (y07w/71).

*„... wird (...) angenommen, dass man sich ja eh selbst hilft.“* (y05w/68)

Die Einführung wird auch als *„chaotisch“* (y05w/57), *„da gibt es halt so Komplikationen“* (y01m/63) erlebt. Schulung und Training ist in den meisten Fällen vorhanden, wird aber

als zu wenig oder zumindest verbesserungswürdig empfunden, wobei zwei der TeilnehmerInnen definitiv die Möglichkeit von Face-to-Face Trainings bevorzugen würden.

*„.....ja (Online Trainings) dann von vielen oft aus Zeitgründen auch nicht so verwendet werden, weil ich glaube ein dezidiertes Training ist hat schon etwas, da habe ich einen Termin, da gehe ich hin.“ (y04w/ 97)*

Meist bedeuten neue Systeme eine zusätzliche Belastung und zusätzlichen Zeitaufwand, auch wenn sie sich im Nachhinein dann doch als nützlich herausstellen.

### **4.2.3 Positive und negative Aspekte der computervermittelten Kommunikation**

#### 4.2.3.1 Generation Baby Boomer

Als positive Aspekte werden die Möglichkeit zur Dokumentation und leichten Wiederauffindbarkeit sowie die Schnelligkeit der Kommunikation hervorgehoben. Außerdem bietet die computervermittelte Kommunikation eine Vielfalt von Möglichkeiten mit vielen Personen gleichzeitig und unabhängig vom Ort zu kommunizieren. Die Schnelligkeit wird gleichzeitig aber auch als negativ empfunden:

*„ Es geht alles viel schneller an und für sich, es wird aber auch viel mehr, immer je schneller, desto mehr Daten, desto mehr zu tun, desto schneller müsste man auch arbeiten eigentlich, das ist wieder ein Nachteil,....“ (b05w/141).*

Negativ wird zudem vermerkt, dass ein gewisser Druck besteht, schnell zu reagieren, andererseits reagieren manche KommunikationspartnerInnen gar nicht oder geben erst nach mehrmaligem Nachfragen Feedback. Weiters fällt es oft schwer, abschalten zu können. Ebenso werden die Fragen rund um den Datenschutz und die Abhängigkeit von der Technik als negative Aspekte genannt.

#### 4.2.3.2 Generation X

Oft genannte positive Aspekte sind für die Angehörigen dieser Generation die verschiedenen Varianten und Kommunikationskanäle, die computervermittelte Kommunikation bietet. Ebenso werden die Mobilität, mobiles Arbeiten und die Möglichkeit mit Menschen weltweit zu kommunizieren, ohne reisen zu müssen, positiv beurteilt. Die Schnelligkeit der Informationsweitergabe an viele Beteiligte und die Möglichkeit der Dokumentation und Wiederauffindbarkeit werden als positiv betrachtet, allerdings:

*„...positiv - schnell, aber das schnell kann auch schnell zum Negativen, vielleicht wenn man etwas schreibt, vielleicht emotionsgeladen ist, dass man dann ein bisschen abwartet, das ist auch der Vorteil auf der einen Seite, weil man kann dann län-*

*ger überlegen und vielleicht gewisse Sachen wieder zurücknehmen, indem mans halt noch nicht abgeschickt hat, das geht halt Face-to-Face nicht..“ (x03w/96).*

Als negative Aspekte werden das Fehlen der zwischenmenschlichen Komponente in der Kommunikation und damit verbunden fehlende Rückmeldung über die Aufmerksamkeit der Kommunikationspartner sowie eine Reduktion der persönlichen Kontakte im Allgemeinen gesehen: *„Jeder starrt nur noch auf irgendein Kasterl, anstatt sich mit dem next to him zu unterhalten.“ (x05w/88).* Hinzu kommt die Abhängigkeit vom technischen Funktionieren und andererseits so viel Information, dass man sie gar nicht verarbeiten kann, oftmals *„.....planlose Kommunikation, eher Quantität statt Qualität.“ (x01m/60).*

#### 4.2.3.3 Generation Y

Als positiv werden von den Befragten dieser Generation die Möglichkeiten der Dokumentation, der Speicherung und des späteren Zugriffs auf Informationen genannt. Auch die Schnelligkeit, die Effizienz und verbesserte Erreichbarkeit durch die neuen Technologien werden als positiv erwähnt, ebenso, dass man mit Menschen zeit- und ortsunabhängig kommunizieren kann.

*„Würden wir diese Medien nicht haben, könnten wir wahrscheinlich gar nicht so viel miteinander kommunizieren. Und deswegen ist halt, das führt wieder zum Gleichen, alles viel effektiver und schneller.“ (y03w/155)*

Als negativ angemerkt werden das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit, ein inflationärer Gebrauch von E-Mail sowie die Abhängigkeit davon, dass die Dinge technisch funktionieren. Teamgeist, persönlicher Kontakt und Kommunikation gehen verloren. Eine Teilnehmerin meldet auch Bedenken bezüglich der Datensicherheit an.

*„Nachteil ist eben, dass du das Gefühl hast, ständig erreichbar sein zu müssen, dass du halt immer, wenn du ein Diensthandy hast, dass du immer mit dem Diensthandy gehst oder immer die E-Mails abrufst, dass du halt ein schlechtes Gewissen hast, wenn du früher gehst oder später kommst,..“ (y06w/148).*

#### 4.2.4 Zufriedenheit

Unter der Subkategorie Zufriedenheit wurden, in Anlehnung an das Technologie Akzeptanz Modell (vgl. Kapitel 2.1.4.1.), die Nützlichkeit der verwendeten Technologien und die Einfachheit in ihrer Anwendung abgefragt.

#### 4.2.4.1 Generation Baby Boomer

Insgesamt überwiegt die Zufriedenheit, die verwendeten Technologien werden als einfach und nützlich befunden, einfach auch deshalb, weil man schon lange damit gearbeitet hat. Als besonders nützlich und einfach wird hier das E-Mail erwähnt und Anwendungen, wie Lync, ein Tool, mit dem man schnell und flexibel Chats und Online Meetings machen kann. Es ist einfach bequem, wenn man es mit früher vergleicht: *„...die Schnelligkeit des Mediums ist natürlich bestechend, früher hast noch Faxe geschickt, hab das noch erlebt, also das ist natürlich schon viel bequemer geworden...“* (b03w/176). Komplexere Programme verlangen zunächst mehr Auseinandersetzung und Lernen, bereiten dann aber auch keine Probleme.

#### 4.2.4.2 Generation X

Auch die Befragten in dieser Generation sind, bis auf eine Ausnahme, durchwegs zufrieden, sowohl was die Nützlichkeit als auch die Benutzerfreundlichkeit der verwendeten Technologien anbelangt. Die verwendeten Technologien werden größtenteils als nützlich und einfach in der Anwendung angesehen, einfach auch deshalb, weil manche schon lange verwendet werden. Auf Platz eins rangiert auch hier das E-Mail: *„Würde ich mal sagen, E-Mail kriegt von mir auf beiden Seiten einen Einser.“* (x04m/256), gefolgt von Lync, Dropbox und Sharepoint Anwendungen sowie Skype. Einer der Befragten bezweifelt bei einer speziellen Software in seiner Organisation allerdings, dass diese einen Nutzen für die User bringt.

#### 4.2.4.3 Generation Y

In der Generation Y zeigt sich die Mehrzahl der Befragten durchaus zufrieden was die Nützlichkeit, *„... sehr nützlich ja, sicher nicht 100 Prozent alle, aber 90 Prozent sind sicher sehr nützlich.“* (y05w/195) und die Benutzerfreundlichkeit der verwendeten Technologien betrifft. E-Mail wird dabei auch als besonders einfache und nützliche Anwendung bezeichnet, auch weil es besonders verbreitet ist: *„...also dadurch, dass es so unerlässlich ist, beschäftigt man sich auch sehr viel damit. Das liegt natürlich auf der Hand.“* (y04w/286). Nur eine Befragte dieser Altersgruppe (y07w/283) bezweifelt die Nützlichkeit von E-Mail, es ist zwar relevant, führt aber zu Überlastung.

### 4.3 Kategorie Beziehungen

Diese Kategorie erfasst, ob sich Beziehungen durch die Verwendung von computervermittelter Kommunikation verändern, wie leicht oder schwer es fällt, mittels computervermittelter Kommunikation Vertrauen und Beziehungen aufzubauen und wie die

Beziehungen zu Vorgesetzten mittels computervermittelter Kommunikation gestaltet sind.

### **4.3.1 Veränderung von Interaktionen und Beziehungen**

In dieser Kategorie geht es darum, ob sich die Beziehungen und die Interaktionen im Arbeitsalltag und innerhalb der Organisation durch den vermehrten Einsatz von computervermittelter Kommunikation verändern.

#### 4.3.1.1 Generation Y

Bei den Angehörigen dieser Generation findet die Mehrheit der Befragten (sechs der sieben Befragten), dass sich die Interaktionen und Beziehungen verändern, was aber nicht per se negativ zu sehen ist. Es gibt Veränderungen auch zum Positiven, so kann man mit Personen in Kontakt kommen, mit denen man sonst nicht kommunizieren würde, die Kommunikation wird auch effizienter. Man traut sich, Dinge zu sagen, die man im persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht nicht so direkt sagen würde. Lediglich ein Interviewee findet, dass sich die Beziehungen und Interaktionen nicht verändern. Die gravierendste Veränderung in den sozialen Beziehungen und Interaktionen wird darin gesehen, dass vieles per E-Mail oder schriftlich kommuniziert wird, was durchaus im persönlichen Gespräch oder durch den Griff zum Telefon auch geklärt werden könnte, und dass darunter persönlicher Kontakt und Teamgeist leiden. Was fehlt ist der direkte, persönliche Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen.

*„.....aber es ist doch, also dieses, der soziale Aspekt wird schon, ich finde ein negativer Einfluss drauf, weil man schreibt eigentlich nur,.....“ (y07w/48).*

#### 4.3.1.2 Generation X

In dieser Gruppe finden fünf der sechs Befragten, dass sich die Beziehungen durch die computervermittelte Kommunikation verändern, eine weitere Person meint, dass sie sich ändern aber irgendwie auch nicht:

*„Und wenn ich mit den Leuten jetzt indirekt kommuniziere, also über den Computer kommuniziere, dann kenne ich diese Leute eigentlich aus den Gesprächen und Meetings so gut, dass ich auch in der computervermittelten Kommunikation mich sehr kurz fassen kann.“ (X04m/36)*

Die Beziehungen verändern sich dahingehend, dass sie weniger persönlich werden, da eher schriftlich kommuniziert wird, wobei die nonverbalen Elemente und Zwischentöne verloren gehen und es zu Missverständnissen kommen kann.

*„...ja, es ändert die Beziehungen definitiv. Sie sind weniger tief oder teilweise nicht vorhanden oder nur Business und Fakt basierend.“ (x02w/38)*

Einer der Befragten findet die Veränderungen durchaus positiv und wenn man sich zumindest einmal auch persönlich getroffen hat, kann man sich in der weiteren Zusammenarbeit einiges an Reisezeit ersparen.

#### 4.3.1.3 Generation Baby Boomer:

Zwei Personen dieser Altersgruppe finden, dass sich die Beziehungen grundlegend verändern: für eine der Befragten definitiv zum Negativen, die andere meint, dass es durch diese Form der Kommunikation vor allem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwierig ist, im Unternehmen „anzukommen“ und die entsprechenden Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Nur eine Person dieser Altersgruppe findet, dass sie sich nicht verändern. Die restlichen Befragten dieser Generation sind der Meinung, dass sie sich nur teilweise verändern, es wird aber auch nicht negativ gesehen.

*„Also finde jetzt, dass E-Mail oder nicht E-Mail das Klima unter uns nicht unbedingt verbessert oder verschlechtert, es ist eine Notwendigkeit oder nicht, also ich sehe es eher aus dieser Sicht, außer man will mit jemandem nicht reden, aber das ist bei uns glaube ich nicht der Fall.“ (b05w/77)*

Einer der Befragten findet, dass durch die technischen Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation zur Abhaltung von virtuellen Meetings, die Anzahl der Meetings steigt, wodurch sich aber auch wieder mehr und engerer Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen ergibt.

### **4.3.2 Aufbau von sozialen Beziehungen und Vertrauen**

Diese Subkategorie beschreibt, wie leicht oder schwer es den Befragten fällt, mittels der computervermittelten Kommunikation mit neuen Kollegen und Kolleginnen in Arbeitsteams in Kontakt zu kommen und in weiterer Folge Beziehungen und Vertrauen aufzubauen.

#### 4.3.2.1 Generation Y

Das Kennenlernen neuer Teammitglieder erfolgt mehrheitlich per E-Mail, Telefon, Chat oder auch in Telefonkonferenzen, die meistens von Vorgesetzten initiiert werden. Beziehungsaufbau und Aufbau von Vertrauen funktioniert meistens über die Arbeit und gemeinsame Projekte. Vertrauen muss „erarbeitet“ werden.

*„Also wenn man einfach das Gefühl hat, da bekomme ich immer eine Antwort und da bekomme ich die Informationen, die ich brauche oder bekomme die Dateien, die ich*

*jetzt suche oder brauche. Und bekomme immer relativ schnell und zuverlässig eine Antwort, dann kann man auch da schon gewinnen. Obwohl man sich nie getroffen hat. Ja.“ (y04w/510)*

Die Qualität dieser Beziehungen hängt davon ab, wie die Zusammenarbeit mit der/dem anderen funktioniert, wie verlässlich er/sie ist. Vertrauen hängt außerdem davon ab, wie die andere Person arbeitet. Wenn wenig Interaktion und Feedback kommt, entstehen auch leicht Zweifel, ob der/die andere an etwas arbeitet:

*„.....hatten auch mal eine Kollegin in den USA, die ganz selten aktiv war, oder wenig, auf jeden Fall hats auf uns so gewirkt und da wird das Vertrauen nicht so entwickelt, also man zweifelt da schon daran, ob der andere wirklich noch daran arbeitet, oder was der macht, und so.“ (y07w/518)*

Beziehungsaufbau funktioniert auch bei möglichen Face-to-Face Kontakten bei Meetings, informellen Treffen oder über länger dauernde Arbeitsbeziehungen. Erst ab dann wird eventuell auch über Privates gesprochen, es geht aber trotzdem oft über höfliche Floskeln nicht hinaus. Eine der Befragten findet auch, in beruflichen Gesprächen sollte nicht zu viel Zeit für Privates draufgehen, das muss man außerhalb der Arbeitszeiten machen. Es gibt auch Personen, die angeben, dass sie über die computervermittelte Kommunikation keine Beziehung aufbauen können und demzufolge dann auch über Privates nicht gesprochen wird. Es wird auch bemängelt, dass man oftmals nicht weiß, wie das Gegenüber, mit dem man täglich kommuniziert, aussieht.

Beziehungs- und Vertrauensaufbau kann auch funktionieren wenn man sich nicht persönlich getroffen hat. Eine der Befragten führt das aber auch auf eine Übereinstimmung der Persönlichkeiten zurück.

#### 4.3.2.2 Generation X

Für eine Befragte dieser Generation kommt es beim Vertrauen auf das „Bauchgefühl“ an:

*„...also meistens wenn jemand kommt, gibt es trotzdem, auch wenn es nur virtuell ist, so ein Bauchgefühl, entweder man kann mit einer Person ziemlich von Anfang an, gibt's selten, dass man sich täuscht.“ (x03w/324).*

Beziehungsaufbau geht über Arbeitsinhalte, einer der Befragten findet das auch ausreichend, man kennt sich *„genug, genug um, genug für das was wir zusammenarbeiten.“ (x01m/188).*

Vertrauen wird auch in diesem Umfeld aufgebaut, wenn man enger zusammengearbeitet hat, das Ausmaß des Vertrauens hängt von der Qualität der Zusammenarbeit ab.

Allerdings ist es im „virtuellen“ Umfeld ungleich schwerer, enttäushtes Vertrauen wieder zu erlangen, als dies bei persönlichem Kontakt der Fall ist. Es wird auch von einigen der Befragten angegeben, dass sehr wohl auch über Privates oder Persönliches gesprochen wird, und manche geben auch an, ihre Kollegen und Kolleginnen ganz gut zu kennen. Allerdings:

*„.... in der virtuellen Kommunikation ..(.....).. wenn man über das eigentliche Thema fertig ist, bleibt man nicht eine Viertelstunde in der Telefonkonferenz sitzen, um über diverse Dinge zu reden.“ (x04m/501)*

Für einen der Befragten bildet sich nicht unbedingt Vertrauen, aber wenn man die Antworten bekommt, schließt man daraus, dass es passt. Über Privates wird gesprochen, wenn man sich zuvor schon einmal persönlich getroffen hat, sonst kommt es darauf an, wie offen die Beteiligten in der Kommunikation sind. Das wird aber eher als Persönlichkeitssache gesehen und hängt nicht per se mit der computervermittelten Kommunikation zusammen.

#### 4.3.2.3 Generation Baby Boomer

Ein erstes Kennenlernen erfolgt bei dieser Generation ebenfalls eher initiiert von Vorgesetzten durch Ankündigungsmails oder Telefonkonferenzen, in weiterer Folge durch die tägliche Arbeit und gemeinsame Projekte, vorwiegend über E-Mail Kommunikation. Eine Beziehung oder Vertrauen bildet sich dann mit der Zeit, wenn länger miteinander gearbeitet wurde, leichter allerdings durch informelle Kontakte oder am besten über Face-to-Face Meetings. Über Privates wird nur gesprochen, wenn man sich besser, also persönlich kennt, sonst bleibt es auch bei den Befragten dieser Generation eher bei Small Talk. Es wird auch nicht zu allen eine Beziehung aufgebaut,

*„ also es gibt immer Leute in einem Team, .... zu denen man einen besseren Draht hat oder mit denen man schon mehr gearbeitet hat und damit mehr Bezug hat, ja...“ (b01w/429).*

Einem Befragten dieser Gruppe gelingt es, zu manchen auch schnell Vertrauen aufzubauen, *„...das kommt darauf an, wie wichtig der oder diejenige für mich in meinem beruflichen Umfeld ist.“ (b04m/221).*

Auch ohne Face-to-Face Kontakt gelingt es, Vertrauen aufzubauen: über E-Mails, Telefonate und Webkonferenzen.

*„Ja, das funktioniert schon. Also man merkt ja, wie antwortet der, wie offen ist er wenn man was braucht oder wenn man was nachfasst. Also durchaus, geht ganz gut.“ (b06m/353)*

### 4.3.3 Wunsch nach mehr Face-to-Face Kommunikation

#### 4.3.3.1 Generation Y

Grundsätzlich wird von den Personen dieser Generation der Face-to-Face Kommunikation der Vorzug gegeben, im Privaten sowieso, im beruflichen Umfeld vor allem dann, wenn es um emotionale Themen geht. Weiters in Situationen wo es darum geht, dass Teams sich kennenlernen sowie in Projekten, wenn es um die Abstimmung der Vorgehensweise geht und mehrere Personen involviert sind.

*„Wenn du wirklich zusammensitzt, kannst du in einen Raum gehen und wirklich dich damit befassen, hast nicht dauernd dieses Multitasking,..“ (y06w/302).*

Ebenso wird bei schwierigen Problemen und natürlich bei vertraulichen Themen der Face-to-Face Kommunikation der Vorzug gegeben. Idealerweise sollten Sachverhalte erst, nachdem sie mündlich fixiert wurden, verschriftlicht werden. Den expliziten Wunsch nach mehr Face-to-Face Kommunikation, sowohl mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und auch externen, wie Kunden und Kundinnen, äußern in dieser Gruppe die vier der fünf weiblichen Befragten, während die zwei männlichen mit dem Status quo zufrieden sind und die vorhandenen Möglichkeiten der Face-to-Face Kommunikation als ausreichend erachtet werden. Eine der Befragten bevorzugt Face-to-Face allerdings nur dann, wenn es wirklich notwendig ist, ansonsten kann es oft auch störend sein, etwa bei Dingen die man nicht sofort klären kann: *„ .. wenn jetzt jemand Face-to-Face etwas von mir möchte oder Meetings einberuft, wo ich eigentlich nicht so wirklich helfen kann, also da gehen Stunden verloren, und wenn ich eine E-Mail krieg, dann kann ich die mir in meinem Zeitrahmen ansehen und in meinem Zeitrahmen antworten.“ (y07w/575)*

#### 4.3.3.2 Generation X

Auch hier gibt es eine grundsätzliche Bevorzugung der Face-to-Face Kommunikation, speziell in Situationen, in denen es um komplexe Themen geht, in Fällen, wo Teams neu zusammengestellt werden, wenn es um Strategien oder Pläne geht und natürlich in privaten Belangen. Wenn es um länger dauernde Meetings geht, werden diese in Face-to-Face Form als produktiver erlebt und die erzielten Ergebnisse besser bewertet. In Bereichen, wo es um klar abgegrenzte Sachverhalte und Themen geht, wird die computervermittelte Kommunikation als ausreichend angesehen. Zwei der Befragten haben auch in dieser Gruppe nicht das Bedürfnis nach mehr Face-to-Face Kontakt im beruflichen Umfeld: *„.... ich mach sehr lang diese virtuelle Tätigkeit,(....)..ich empfinde es als normal.“ (x03w/238)*. Auch ein anderer Teilnehmer wünscht sich nicht in jedem Fall mehr Face-to-Face Kommunikation.

*„Ist schwierig zu sagen, wenn ich dafür aufgeben müsste, dass ich die Flexibilität habe zu Hause zu arbeiten und dass ich mir das selbst einteilen kann, dann würde ich sagen, ich kann drauf verzichten.“ (x06m/360)*

#### 4.3.3.3 Generation Baby Boomer

Auch bei den Angehörigen dieser Generation gibt es zwei Personen, die nicht das Bedürfnis nach mehr Face-to-Face Kommunikation haben und die vorhandenen Kontakte durchaus als ausreichend empfinden.

*„Ich muss sagen, eigentlich nein, weil mit denen ich wirklich zusammenarbeite, da gibt es dann eh, informell oder in der Kantine, dass man sich trifft, nein das geht.“ (b03w/361)*

Die restlichen wünschen sich mehr Face-to-Face Kommunikation vor allem mit Kollegen und Kolleginnen, sowie mit Vorgesetzten. Bevorzugung wird der Face-to-Face Kommunikation von allen Befragten gegeben, wenn es um Wichtiges geht, Dinge geklärt werden sollten, bei heiklen Themen und im Privaten sowieso. Von einem Befragten wird die Face-to-Face Kommunikation auch als zielführender erachtet:

*„..... dass man in der computergestützten Kommunikation wahrscheinlich sogar manchmal zu vieles zu breit kaut, was man in einem persönlichen Gespräch auch schneller aussortieren könnte.....“ (b04m/243).*

#### **4.3.4 Gestaltung der Beziehung zum Vorgesetzten mittels der computervermittelten Kommunikation:**

##### 4.3.4.1 Generation Baby Boomer:

In den Fällen, wo die Vorgesetzten an einem anderen Standort oder in einem anderen Land sitzen, wird intensiv per E-Mail oder wie in einem Fall, per Chat kommuniziert. Auch Feedback zur Leistung wird teilweise über E-Mail gegeben, was für die Betroffenen durchaus in Ordnung ist. Eine der Befragten bevorzugt es, heikle und persönliche Themen, sowie Feedback zur Leistung in persönlichem Gespräch abzuhandeln. Es gibt meist auch regelmäßige virtuelle Team- oder One-to-One Meetings, wo die Vorgesetzten über aktuelle Projekte informiert werden. Die Befragten versuchen auch, die Verwendung des In-Kopie-Setzens der Vorgesetzten bewusst gering zu halten. In einem Fall, die Vorgesetzte sitzt im Büro nebenan, wird hauptsächlich persönlich kommuniziert, E-Mail dient hier vorwiegend der Informationsweitergabe, aber *„.....also in der Regel machen wir es schon persönlich, und dann wenn sie mir, wenn sie in ihrem Zimmer sitzt, und ich sitz an meinem Platz, wenn sie mir da was schriftlich schickt, bin*

*ich eher ein bissl unangenehm berührt, weil ich mir denk, warum kann sie nicht geschwind aufstehen und das mit mir klären.“(b03w/365).*

#### 4.3.4.2 Generation X

Die Kommunikation mit den Vorgesetzten läuft bei den Befragten der Generation X hauptsächlich über E-Mail und Chat, teils gibt es mehrmals täglich sehr intensiven Kontakt. Auch hier wird sehr bewusst und wohlüberlegt von der Möglichkeit, die Vorgesetzten bei E-Mail Kommunikation in Kopie zu setzen, Gebrauch gemacht. Informelle Kontakte mit Vorgesetzten per computervermittelter Kommunikation gibt es nur in einem Fall, ansonsten nur bei persönlichen Treffen, dann etwa im Laufe des Abendessens. Die Vorgesetzten werden meist in regelmäßigen, virtuellen Teammeetings oder One-on-Ones auf dem Laufenden gehalten, nur zwei der Befragten schicken manchmal auch zwischendurch Berichte per E-Mail. Feedback der Vorgesetzten zur Leistung kommt per E-Mail, manchmal telefonisch und wenn sich die Gelegenheit bietet Face-to-Face.

#### 4.3.4.3 Generation Y

Wenn die Vorgesetzten am selben Standort sitzen, wird meist direkt, im persönlichen Gespräch kommuniziert. E-Mail dient in diesen Fällen dazu, Informationen, Arbeitsanweisungen oder Problemstellungen zu kommunizieren, beziehungsweise kurze Rückmeldungen zu geben. Feedback zur Leistung wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meist persönlich gegeben, per E-Mail nur in seltenen Fällen, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht anwesend sind. Bei den Befragten, deren Vorgesetzte an einem anderen Standort sitzen, wird hauptsächlich per E-Mail kommuniziert, Feedback zu den Leistungen kommt hier per E-Mail oder Telefon, in Form von Face-to-Face Gesprächen bei Besuchen der Vorgesetzten am Standort.

## 4.4 Kategorie Selbstwirksamkeit

Unter diese Kategorie wird subsummiert, wie sicher sich die befragten Personen im Umgang mit den neuen Technologien insgesamt und den Anwendungen, die sie tagtäglich verwenden, fühlen und ob sie mittels der computervermittelten Kommunikation effizient kommunizieren können. Weitere Inhalte dieser Kategorie sind der individuelle Umgang mit IT Problemen und die persönliche Erwartungshaltung bei der Ankündigung neuer Programme und IT Anwendungen.

## 4.4.1 Gelingt effiziente Kommunikation

### 4.4.1.1 Generation Y

Effiziente Kommunikation mit der computervermittelten Kommunikation gelingt den meisten befragten Personen dieser Altersgruppe, nicht immer, aber fast immer. Von zwei der Befragten wird sie aber durchaus als schwierig bezeichnet.

*„Aber manchmal überlege ich auch solange, dass ich mir denke, ja eigentlich könnte ich ihn jetzt einfach anrufen und das Ganze wäre vielleicht schneller erledigt.“  
(y01m/103)*

### 4.4.1.2 Generation X:

Alle Befragten aus dieser Altersgruppe geben an, mit den Mitteln der computervermittelten Kommunikation insgesamt effizient zu kommunizieren, auch wenn es einer Teilnehmerin nicht immer ganz gelingt. Im Notfall hilft nachfragen, ob alles verstanden worden ist.

*„Ist für mich das normalste der Welt.“ (x03w/127), „...also was vielleicht fehlt, sind Emotionen dahinter, aber ich mein, da gibt es Gott sei Dank diese ganzen Smileys,...“ (X05w/69).*

### 4.4.1.3 Generation Baby Boomer

Befragte dieser Generation geben durchwegs an, mit der computervermittelten Kommunikation grundsätzlich effizient zu kommunizieren und dass es zwar selten aber manchmal doch zu Missverständnissen kommen kann. Eine Teilnehmerin hat sich erst darauf einstellen müssen:

*„...ich habe es erst lernen müssen,...“. „... jetzt stell ich die Fragen online eher und krieg dann meist konkreter die Antwort zurück und weiß was ich machen kann,..“  
(b03w/66;74 ).*

## 4.4.2 Neue IT

### 4.4.2.1 Generation Y

Die Ankündigung neuer Computerprogramme löst nur bei zwei befragten Personen Stress und teilweise Angst oder negative Erwartungen aufgrund bisheriger Erfahrungen aus. Bei den restlichen Befragten überwiegt die positive Erwartungshaltung bzw. ist es stressfrei, bei einer Befragten verbunden mit dem Gedanken: *„...nicht schon wieder,..“ (y04w/309)*. In der Anwendung neuer Technologien und von Technologien,

die sie derzeit verwenden, fühlen sich die Befragten durchwegs sicher oder sehr sicher, es funktioniert problemlos.

#### 4.4.2.2 Generation X

Auf die Ankündigung neuer Programme und Tools wird mit gemischten Gefühlen, die als abwartend, panisch, pessimistisch beschrieben werden, reagiert. Die Befragten fühlen sich aber nicht wirklich gestresst und es wird auch nicht als besondere Herausforderung gesehen, allerdings: „...oje, ich muss schon wieder Zeit für etwas aufbringen.... (x05w/158).

*„Naja, wenn das Alte funktioniert, dann denke ich mir, wieso schon wieder. Wenn das Alte nicht funktioniert, irgendwie positiv, weil ich mir denke, ok es kann eigentlich nur besser werden.“ (x02w/224)*

Die Anwendungssicherheit der verwendeten Technologien ist grundsätzlich gegeben; Anwendungen, die notwendig sind, um die Arbeit zu erledigen und die regelmäßig benutzt werden, bereiten keine Probleme. Bei Anwendungen, die nicht oft oder nicht regelmäßig verwendet werden, kann es schon manchmal zu Unsicherheit kommen.

#### 4.4.2.3 Generation Baby Boomer

Die Ankündigung neuer Software oder Tools wird abwartend und gelassen genommen, ist nicht mit Stress verbunden und man wächst sozusagen mit.

*„Es ist mir grundsätzlich egal, weil ich es mir natürlich erst einmal anschauen möchte, wie es tun wird.“ (b04m/132)*

Meistens wird eine Verbesserung erwartet, wobei eine Teilnehmerin schon manchmal Bedenken hat, ob sie dem Tempo der Neuerungen gewachsen ist. Bei den Programmen und Anwendungen, die im beruflichen Umfeld in der tagtäglichen Arbeit verwendet werden, fühlen sich alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen sicher im Umgang mit den neuen Technologien.

### **4.4.3 Wenn IT nicht funktioniert**

#### 4.4.3.1 Generation Y

Wenn Programme und Software nicht funktionieren, wird, mit einer einzigen Ausnahme, zunächst versucht, das Problem selbst zu lösen oder sich im Internet Tipps zu holen. Als nächster Schritt werden dann Kollegen und Kolleginnen zu Rate gezogen. Das Involvieren von IT Support wird als letzte Möglichkeit in Erwägung gezogen. Nur eine Teilnehmerin ruft sofort IT Support, ohne sich selbst mit dem Problem zu beschäftigen.

#### 4.4.3.2 Generation X

Wenn IT Systeme nicht funktionieren, erzeugt das bei den Befragten dieser Generation in erster Linie Ärger sowie Frustration und Stress, vor allem wenn Zeitdruck herrscht. Die Strategien damit umzugehen, sind: bevorzugt zuerst selbst probieren, dann andere KollegInnen oder das Internet zu Rate ziehen, Ausweichen auf ein Programm, das funktioniert und meist als letzten Ausweg IT Support, der aber nicht immer vorhanden ist. Zwei der Befragten verfolgen eine andere Strategie: eine Teilnehmerin versucht zuerst Hilfe von anderen zu bekommen, und probiert es erst dann selber, was oft durchaus zu einem Erfolgserlebnis führt, wenn es doch gelingt, das Problem selber zu lösen. Ein Teilnehmer versucht es zwar kurz selbst, holt aber aus Effizienzgründen relativ rasch professionelle IT Hilfe.

#### 4.4.3.3 Generation Baby Boomer

Wenn Probleme mit IT Anwendungen auftreten, wird der Fehler in vielen Fällen zuerst bei sich selbst gesucht und in den meisten Fällen wird auch versucht, selbst die Lösung zu finden. Das funktioniert auch oft und man darf keine Scheu haben. IT Support ist meistens der zweite oder dritte Schritt. Es werden auch Alternativlösungen gesucht. Stress erzeugt bei dem Ganzen, dass sehr viel Zeit verloren geht und das Gefühl von Unproduktivität entsteht. Aus diesem Grund fordern zwei der Befragten auch relativ schnell professionelle Hilfe aus der IT Abteilung an.

*„Ich mag schon, dass jemand sich um mein Problem, also sich meines Problems annimmt, ein Mensch, selbst wenn er in einem Chat nicht sichtbar ist,...(...) ich will auch nicht großartig viel Zeit investieren in irgendwelche Dinge, ich will einfach, dass das macht, was zu machen ist und so wie ich es gewohnt bin.“ (b01w 223; 287)*

*„Eigentlich sind wir aber voll abhängig, dass die EDV alles hinkriegt, also wüsste nicht, was ich da machen könnte, sagen wirs so.“ (b03w/166)*

### **4.5 Kategorie Verwendung der Computervermittelten Kommunikation**

Diese Kategorie beschreibt, welche Formen der computervermittelten Kommunikation hauptsächlich verwendet werden. Es soll auch herausgefunden werden, wovon es abhängt, welches Medium zur Kommunikation eingesetzt wird und ob es unterschiedliche Strategien gibt, je nachdem ob es sich um positive oder negative, bzw. vertrauliche Inhalte handelt. Außerdem wird versucht, herauszufinden, ob die Befragten Multitasking betreiben und ob die computervermittelte Kommunikation als Möglichkeit zum virtuellen Lernen verwendet wird.

## **4.5.1 Verwendung der computervermittelten Kommunikation**

### 4.5.1.1 Generation Baby Boomer:

Unter den Befragten dieser Generation nimmt E-Mail die bedeutendste Rolle ein, was die Verwendung betrifft, bei manchen Personen gehen 90% der Kommunikation über dieses Medium. Weiters kommen Smartphone, Telefon, SMS, Onlinemeetings und Webkonferenzen, diverse Video- und Telefonkonferenzsysteme, Dropbox und Sharepoint-Anwendungen zum Einsatz. Chat wird in dieser Altersgruppe nur von einer der Befragten verwendet. Auch WhatsApp wird oft genannt, kommt aber hauptsächlich im privaten Bereich zur Anwendung. Soziale Netzwerke, werden, so sie nicht zu firmenmäßigen Kommunikationszwecken, etwa mit Kunden, verwendet werden, nur privat und das nur selten angewendet. Nach wie vor erfreut sich das Telefon als Kommunikationsmittel großer Beliebtheit, wenn es darum geht, Dinge schnell und einfach zu klären. E-Mail ist von den schriftlichen Medien das bevorzugte, hier auch häufig am Smartphone.

Die Entscheidung, welches Medium verwendet wird, hängt einerseits von den Personen ab, weiters aber auch von der Dringlichkeit sowie der Notwendigkeit eine größere Anzahl von Personen zu erreichen und davon, ob Dinge dokumentiert werden müssen. Einer der Befragten macht hinsichtlich der Verwendung keine Unterschiede um welche Person es sich handelt.

Auf die Frage, ob für positive und negative Nachrichten unterschiedliche Medien verwendet werden, geben alle Befragten an, dabei nicht zu unterscheiden. Bevorzugt wird von zwei der Befragten, sowohl positive als auch negative gleichermaßen Face-to-Face zu überbringen, zweite Wahl ist dann per Telefon und im Notfall schriftlich. Zwei der Befragten machen es von anderen Kriterien, wie etwa Verfügbarkeit vor Ort oder Zeitdruck, abhängig, aber nicht davon, ob es sich um positive oder negative Nachrichten handelt. Eine der befragten Personen bevorzugt es, positive und negative Nachrichten wertneutral und schriftlich zu übermitteln.

Emotionale Inhalte und vertrauliche Inhalte werden von allen Befragten persönlich, idealerweise Face-to-Face übermittelt, nur notfalls per Telefon. Zwei der Befragten verwenden bei emotionalen Inhalten lieber E-Mail, da durch die Verschriftlichung die Emotionen (sie beziehen es auf negative) etwas herausgenommen werden und man noch überlegen kann, bevor eine Nachricht gesendet wird. Emoticons werden in dieser Altersgruppe von keinem oder keiner der Befragten verwendet.

#### 4.5.1.2 Generation X

Das meist verwendete Medium der computervermittelten Kommunikation in dieser Generation ist mit Abstand das E-Mail, danach folgen Telefon, SMS, Konferenzsysteme, Chat sowie Sharepoints. Welches Medium verwendet wird ist bei allen Befragten bis auf eine Ausnahme personen-, themen- oder situationsspezifisch.

Positive Nachrichten bereiten grundsätzlich keine Probleme in der Wahl des Mediums und werden sowohl schriftlich als auch mündlich (Face-to-Face oder per Telefon) übermittelt. Einer der Befragten überbringt positive wie negative mündlich, schriftlich nur, wenn es zu Dokumentationszwecken notwendig ist, findet aber, dass bei positiven mündlich „netter“ ist: *„...positive ist schon netter, wenn du jemanden anrufst, und mit ihm persönlich redest. aber negative musst auch besprechen, genauso.“ (x06m/242)*

Bei negativen Nachrichten bevorzugen drei der Befragten die schriftliche Variante um sie zu übermitteln, eine Person davon mit mündlicher Vorwarnung. Eine Person macht es nicht davon abhängig, sondern von anderen Kriterien, ein weiterer Befragter macht prinzipiell keinen Unterschied ob positiv oder negativ, überbringt aber manchmal negative doch lieber verbal, um die Reaktion „abzufedern“. Eine weitere Person würde negative Nachrichten zwar lieber schriftlich, ringt sich dann aber doch durch, sie mündlich per Telefon oder sogar Face-to-Face zu überbringen. Emotionale und vertrauliche Inhalte werden durchwegs mündlich, entweder telefonisch oder Face-to-Face übermittelt.

#### 4.5.1.3 Generation Y

Von den befragten Personen aus diesem Generationencluster wird E-Mail als das häufigst verwendete und gleichzeitig auch bevorzugte Medium genannt. Es wird aber auch häufig zum Telefon bzw. Smartphone gegriffen, wenn es schnell gehen soll. Weitere genannte Medien sind Video- und Telefonkonferenzsysteme, Dropbox. WhatsApp und Soziale Medien werden, wenn überhaupt, dann eher im privaten Bereich verwendet.

Die Wahl des Kommunikationsmediums hängt sowohl von der Person ab, ob sie oder er am selben Ort sitzt, von der Komplexität des Themas oder der Dringlichkeit. Ein Kriterium ist auch, ob es sich um eher formelle Kommunikation mit Vorgesetzten oder Kunden handelt. Unterschiede hinsichtlich positiver oder negativer Nachrichten beeinflussen die Wahl des Mediums bei drei der Befragten, wobei in einem Fall positive Face-to-Face und negative per E-Mail überbracht werden, bei den anderen zwei Befragten ist es umgekehrt:

*„Positive eher schriftlich, negative eher mündlich (.....) Face-to-Face. Ich finde etwas Positives kann man gerne schriftlich machen, etwas was negativ ist, das sollte man nicht in einem Text abklappern, sage ich jetzt mal.“ (y02m/315,317,320).*

Die anderen drei Befragten überbringen sowohl positive als auch negative Nachrichten jeweils auf die selbe Art, zwei davon schriftlich, hier wird aber in einem Fall eventuell vorher mit der betroffenen Person gesprochen, bevor das E-Mail geschickt wird. Eine weitere befragte Person bevorzugt Face-to-Face sowohl für negative als auch für positive Inhalte.

Bei einigen Befragten aus dieser Altersgruppe wird auch oftmals E-Mail gleichsam als Chat verwendet. Emoticons werden im beruflichen Kontext zwar verwendet, aber nur unter Kollegen und Kolleginnen, wenn man einander schon gut kennt. In formeller Kommunikation, etwa mit Vorgesetzten, wird darauf verzichtet. Vertrauliche und emotionale Inhalte werden eher Face-to-Face überbracht. Wenn emotionale Inhalte verschriftlicht werden, dann wird bei einer der Befragten durch die Verwendung von Emoticons die Emotionalität unterstrichen.

#### 4.5.2 Virtuelles Lernen

**Tabelle 3: Virtuelles Lernen**

Virtuelles Lernen	ja	nein
Generation Y	6	1
Generation X	4	2
Baby Boomer	4	2

Ein Großteil der Befragten nutzt virtuelles Lernen, beruflich aber auch privat, in der Generation Y die überwiegende Mehrheit. Ein Vorteil daran ist, dass man sich die Inhalte anschauen kann, wenn es zeitmäßig passt:

*„.....sicher wäre es besser Face-to-Face, dafür ist es praktisch, ich schaus mir zuhause an, wenn ich Zeit hab,...“ (X06m/293).*

#### 4.5.3 Multitasking

##### 4.5.3.1 Generation Baby Boomer

In dieser Generation betreiben vier der befragten Personen Multitasking, aber nur eine Person empfindet es als leicht, *„...kein Problem, wenn es technisch geht, ja...“ (b04m/96)*. Die anderen beiden empfinden es als stressig und versuchen es zu vermeiden. *„Also ich finde es schon stressig, ja. Also ich glaube, das hat auch was mit dem Alter zu tun.“ (b01w/192)*. Zwei Teilnehmerinnen aus dieser Generation geben an,

dass Multitasking bei ihnen eigentlich gar nicht vorkommt, ein Befragter macht es, findet sich aber nicht als „*super Multitasking Typus*“ (b06m/218).

#### 4.5.3.2 Generation X

Die Befragten dieser Generation betreiben durchwegs Multitasking, fühlen sich darin auch gut und haben keine Probleme damit, „*also ist mein täglich, es ist für mich ganz normal,..*“ (x03w/138) Nur eine Person aus dieser Altersgruppe bezeichnet es manchmal als stressig. Die Möglichkeit mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, wird positiv gesehen. Weitaus schwieriger ist für eine der Befragten

„*...das Zuhören und das Aufmerksam sein, als selber zu sprechen und drei Dinge gleichzeitig zu tun.*“ (x02w/154).

„*...nein ist kein Problem (...), aber es bringt nichts.*“ (x06m/131)

„*...die Aufmerksamkeit leidet natürlich massiv.*“ (x06m/127)

#### 4.5.3.3 Generation Y

In der Generation Y betreiben sechs von sieben Befragten Multitasking, eine Befragte hat es früher viel gemacht, und macht es jetzt immer weniger, „*...das funktioniert eine Zeitlang, aber auf Dauer, irgendwann verliert man sich,....*“ (y02m/194). Von denen, die „multitasken“, finden es zwei stressig, für die anderen drei ist es kein Problem, eine Person davon findet es aber nicht so gut. Die Möglichkeit Multitasking zu machen wird aber durchaus als positiv und als Vorteil gesehen.

## **4.6 Belastungen, die im Zusammenhang mit der computervermittelten Kommunikation stehen (und deren mögliche Bewältigung)**

Unter der Kategorie Belastungen wurden subsummiert: Belastungen durch die computervermittelte Kommunikation und der damit einhergehenden Schnelligkeit, mögliche gesundheitliche Belastungen, Strategien zur Bewältigung dieser Belastungen, Einfluss auf die Work Life Balance.

### **4.6.1 Belastungen durch computervermittelte Kommunikation**

#### 4.6.1.1 Generation Baby Boomer

Als die am stärksten empfundenen Belastungen werden zum einen der E-Mail Overload, sowie die Möglichkeit der dauernden Erreichbarkeit genannt. Weiters wird auch das Multitasking und die Möglichkeit, dass Kommunikation über so viele Medien

gleichzeitig kommt, als Belastung empfunden, ebenso die damit verbundenen Unterbrechungen. Die Bewältigung der Belastungen wird vielfach im eigenen Verantwortungsbereich gesehen. Als Strategien werden genannt: Abdrehen, sich bewusst machen, dass der Druck und die ständige Erreichbarkeit ja nur theoretisch besteht und meist selbst auferlegt ist, und man nicht antworten oder das Telefon abheben muss.

*„Also man muss nicht in der Nacht noch einmal seinen PC aufdrehen oder über das Handy seine E-Mails lesen, die einen dann vielleicht erschrecken. Und dann kann man nicht gescheit einschlafen, weil man überlegt, ob man, also da muss man sich selber schon glaube ich sehr disziplinieren,...“ (b01w/534)*

E-Mail wird von einer Befragten auch als Taktik gesehen, möglichen Druck von sich selbst auf andere weiterzugeben, der somit bei anderen zur Belastung wird. E-Mail Overload könnte demnach durch Disziplin, zum Beispiel nicht gleich an einen großen Verteiler zu schreiben, reduziert werden. Andererseits besteht vielfach die Erwartung, dass man E-Mails liest, auch wenn man nur in Kopie gesetzt wurde.

*„Also man kriegt wirklich viel zu viel Schrott wo es nicht notwendig wäre, dass man da überhaupt einem Verteiler schreibt.“ (b06m/431)*

#### 4.6.1.2 Generation X

Die hauptsächlichen Belastungen im Zusammenhang mit der computervermittelten Kommunikation sehen die Befragten aus der Generation X in der ständigen Erreichbarkeit, die manchmal von Vorgesetzten oder der Organisation auch eingefordert wird sowie im E-Mail Overload und dem damit verbundenen Druck, zu antworten. Es kommen viele Themen auf einmal, der Tag wird unplanbar.

*„.....wenn man nicht sofort antwortet in manchen Fällen, dann kriegst du eine SMS und WhatsApp und eine E-Mail und einen Anruf gleichzeitig zum selben Thema.“ (x02w/516).*

Eine befragte Person empfindet keine Belastung durch E-Mail Overload, sondern sieht es als Persönlichkeitssache, wie sehr man in E-Mail Konversationen einsteigt oder nicht, entscheidend sei, herauszufiltern wie wichtig sie sind.

Bewältigungsstrategien die genannt werden, sind etwa, sich selber Grenzen zu setzen, E-Mail Disziplin, das Telefon abdrehen und die Zeit, in der man verfügbar ist, reduzieren. Es wird aber auch eingestanden, dass das oft erst gelingt, wenn man eine gewisse Arbeitserfahrung, ein gewisses Alter und Entspanntheit hat, und gelernt hat, damit umzugehen. Eine Möglichkeit wird auch darin gesehen, sich im Team abzusprechen, welche Sachverhalte ein E-Mail rechtfertigen. Auch die Verwendung eines privaten Mobil-

telefons außerhalb der Arbeit hilft laut einer Befragten, diese Belastungen zu reduzieren. Einer der Befragten empfiehlt, nur auf wichtige E-Mails zu antworten, ein anderer glaubt wiederum:

*„.....gehe ich davon aus, dass ein wirklich wichtiges Thema kommt dann auch über einen anderen Weg, über einen Anruf, telefonisch oder mit irgendeinem Kalendereintrag, also da hoffe ich, dass ich von dem her nichts übersehe.“ (x06m/423).*

#### 4.6.1.3 Generation Y

Unter den befragten Personen dieser Altersgruppe werden ebenfalls E-Mail Overload, die ständige Erreichbarkeit und die Flut an Information, die gleichzeitig und über verschiedene Kanäle hereinkommt, als Belastungen empfunden. Dazu kommt auch der Druck oder das Gefühl, rasch antworten zu müssen. Drei der Befragten dieser Gruppe geben allerdings an, die dauernde Erreichbarkeit zwar etwas stressig zu finden, sie stellt für sie aber keine wirkliche Belastung dar, beziehungsweise können sie ganz gut damit umgehen.

*„.....und E-Mails kann ich auch gut steuern, also entweder schau ich ins Programm bewusst, weil ich weiß ich möchte bis Montag das erreichen oder ich möchte in dem Projekt mit der Grafikerin was weiterbringen, aber sonst kann ich es gut steuern und eigentlich auch kein schlechtes Gewissen dabei.“ (y07w/706)*

Als Bewältigungsstrategien werden auch in dieser Generation meist Taktiken eingesetzt, die in der eigenen Verantwortung liegen, etwa Prioritäten setzen, sich abgrenzen, Privathandy verwenden oder einfach Benachrichtigungen am Mobiltelefon abdrehen. Ein gewisses Selbstbewusstsein muss man dazu allerdings schon haben.

*„.....wenn man das selber so vorgibt, das heißt, wenn man dann ständig aus seiner Privatzeit heraus E-Mails beantwortet, auch wenn die jetzt gar nicht, also wenn die jetzt nicht unbedingt heute beantwortet werden müssen,.....“ (y04w/672).*

Oder es muss firmenintern, teamintern ausgemacht werden, wie die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit gehandhabt werden.

## 4.6.2 Schnelligkeit

In dieser Subkategorie geht es darum, ob die Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation als Belastung empfunden wird.

**Tabelle 3: Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation ist eine Belastung**

Schnelligkeit	Belastung	keine Belastung	sowohl als auch
Generation Y	3	3	1
Generation X	3	2	1
Baby Boomer	2	2	2

### 4.6.2.1 Generation Y

Im Hinblick auf die Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation als Belastung zeigt sich kein einheitliches Bild, die Schnelligkeit wird in manchen Fällen als Belastung empfunden, bei manchen der Befragten nicht: „*Nein. Ich finde das ist irgendwie, das ist halt ein Teil davon.*“ (y01m/554). Eine der Befragten glaubt, dass der Druck entsteht, indem andere schnell antworten, und man dann auch gefordert ist, dasselbe zu tun. Die beschriebene Strategie damit umzugehen ist es, Prioritäten zu setzen.

### 4.6.2.2 Generation X

Unter den Befragten der Generation X empfinden zwei Personen die Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation nicht als Belastung, drei der Befragten sehr wohl. Eine der befragten Personen empfindet die Schnelligkeit teilweise als Belastung, teilweise nicht. Nicht als Belastung empfinden die Schnelligkeit zwei weibliche Teilnehmerinnen. Als Belastung empfinden es die drei männlichen Teilnehmer dieser Altersgruppe „*Ja, aber es ist im Endeffekt, es ist halt so.*“ (x06m/495). Als belastend wird vor allem die Erwartungshaltung und der Druck, schnell reagieren und rasch antworten zu müssen, empfunden. Es besteht die Befürchtung, dass Dinge sich sonst in die falsche Richtung entwickeln könnten.

Als Strategie zur Bewältigung wird auch hier die Möglichkeit genannt, etwa nicht alle E-Mails zu lesen, personenbezogene Prioritäten zu setzen, oder einfach schnell zu reagieren anstatt es aufzuschieben „*.....dann ist der Druck auch wieder weg.*“ (x01m/290) . Eine mögliche Bewältigungsstrategie besteht nach Meinung eines Teilnehmers auch darin, den Job zu wechseln.

#### 4.6.2.3 Generation Baby Boomer

Eine erwähnte Strategie ist auch bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen dieser Generation, sich nicht unter Druck setzen lassen. Eine Antwort reicht auch am nächsten Morgen noch. Des Weiteren hilft Selbstorganisation oder abdrehen was Druck macht, um mit der Schnelligkeit umzugehen. Für eine der Befragten bringt die Schnelligkeit aber auch Vorteile: „...wobei ich sonst schon begeistert bin, wie schnell Du was abklären kannst, durch das schnelle Verschicken, und auch gleich wieder los werden kannst.“ (b03w/472)

### 4.6.3 Gesundheitliche Belastungen

#### 4.6.3.1 Generation Baby Boomer

Im Hinblick auf gesundheitliche Belastungen sind es vor allem Probleme mit den Augen, die genannt werden, teilweise wird auch eine Verschlechterung der Sehleistung bemerkt. Weitere Beschwerden bilden Verspannungen und Rückenprobleme, die durch das lange Sitzen vor dem Computer hervorgerufen werden. Als Bewältigungsstrategie könnten nach Meinung der Befragten Bewegungspausen helfen, diese werden aber kaum aktiv angewendet. Ein Teilnehmer versucht durch die richtige Haltung gegenzusteuern. Ein Befragter aus dieser Generation empfindet keinerlei gesundheitliche Belastungen.

#### 4.6.3.2 Generation X

In dieser Generation werden ebenfalls Probleme mit den Augen genannt, in weiterer Folge Probleme im Rücken, hervorgerufen durch die einseitige Haltung vor dem Computer. Ein Interviewee berichtet auch von Schlafstörungen, hervorgerufen durch das E-Mails Checken vor dem Schlafengehen und weiß auch, dass dies durch einfaches Nicht-Hineinschauen bewältigt werden könnte. Auch das unregelmäßige und ungesunde Essen vor dem Bildschirm wird als ein Faktor genannt, der die Gesundheit beeinträchtigt. Bewältigungsstrategien sind zwar bekannt, etwa Pausen machen, Aufstehen vom Schreibtisch und Bewegung machen. Dies wird aber nur von einer der Befragten wirklich gemacht. Zwei der Befragten dieser Generation empfinden keine gesundheitlichen Probleme, außer dem „normalen Stresslevel“.

#### 4.6.3.3 Generation Y

In dieser Gruppe berichten die Befragten von Problemen, hervorgerufen durch das Sitzen und die schlechte Haltung vor dem Bildschirm oder wenn, aufgrund der hohen Konzentration auf Pausen vergessen wird. Augenprobleme berichten nur zwei der Befragten, eine andere Teilnehmerin vergisst aufs Essen oder nimmt sich keine Zeit da-

für. Bewältigungsstrategien wären Bewegung zwischendurch oder bewusst auf die richtige Haltung zu achten. Eine Person versucht als Ausgleich privat nicht am Computer zu sitzen.

## **4.7 Work–Life Balance**

In dieser Kategorie wurde gefragt, ob und wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation nutzen, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erreichen oder ob diese Balance durch computervermittelte Kommunikation gestört wird.

### **4.7.1 Generation Y**

In dieser Gruppe nutzen fünf der sieben Befragten die computervermittelte Kommunikation, um durch mehr Flexibilität sowie orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ihr Privatleben und Berufsleben zu managen. Dabei wird etwa die Möglichkeit, flexibel auch private Termine unterzubringen, als sehr hilfreich angesehen. Ein weiterer Vorteil dabei ist die Möglichkeit, außerhalb der Arbeitszeit oder am Abend E-Mails zu checken und Dinge zu organisieren, die den Arbeitsbeginn am nächsten Tag stressfreier machen. In diesem Sinne trennt auch eine befragte Person ganz bewusst nicht zwischen Berufs- und Privatleben, sondern nutzt das als Möglichkeit „on top of the job“ zu bleiben. Zwei Befragte in dieser Gruppe verwenden die computervermittelte Kommunikation kaum bis gar nicht, um private und berufliche Verpflichtungen flexibel zu managen, ein Befragter:

*„ nein, das gefällt mir jetzt gerade so irgendwie, (.....) ich von Viertel nach 8 bis halb 6 arbeite und dann, zwar schon daran denke und so, aber irgendwie keine Verpflichtung habe, jetzt noch Leistung zu bringen....“ (y01m/382).*

### **4.7.2 Generation X**

Alle Befragten nützen die Flexibilität und die Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation, wie Telearbeit, um Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Dabei beeinflusst die mögliche Rund-um die Uhr Erreichbarkeit teilweise schon das Privatleben, es wird aber versucht, diese Erreichbarkeit zu reduzieren. Einer der Befragten sieht es einfach als gegeben, dass Beruf und Privatleben immer mehr verschwimmen: *„... dass man immer im Beruf hängt, aber auch immer die Möglichkeit hat, Privatem nachzugehen.“ (x01m/253).* Es gelingt den Befragten meistens sich abzugrenzen, und auch einmal nicht online verfügbar zu sein, wenn es auch für manche eines Lernprozesses bedurfte.

„.....also ich versuch Wochenenden fast nicht mehr online zu gehen, also sehr selten nur mehr, früher war ich jedes Wochenende,...“ (x03w/552).

Den familiären Verpflichtungen trotz Smartphone nachzukommen gelingt mittlerweile. Dass es ein Nachteil sein kann, nicht immer online zu sein, wird bis auf eine Ausnahme angenommen, weil man wichtige Entwicklungen, Informationen versäumt oder in Entscheidungen nicht eingebunden ist. Bei einem der Befragten ist es auch innerhalb des Teams so geregelt, dass es keinen Druck online zu sein gibt. Es kommt für ihn aber auch auf die Funktion und den Job an, ob der Druck groß ist oder nicht.

#### 4.7.3 Generation Baby Boomer

Für zwei Befragte dieser Generation ist die Möglichkeit, die computervermittelte Kommunikation zur Verbesserung der Work-Life Balance zu verwenden, kein Thema und sie wollen auch keine E-Mails am Smartphone erhalten. Offline zu sein wird von drei der Befragten insofern als Nachteil gesehen, dass man wichtige Informationen versäumt. „Ja, ja ist nicht karriereförderlich.“ (b01w/589)

### 4.8 Selbsteinschätzung hinsichtlich des kognitiven Alters

Hinsichtlich der Selbsteinschätzung der Interviewteilnehmer und Teilnehmerinnen was deren kognitives Alter betrifft, zeigt sich folgendes Bild:

**Tabelle 4: Einschätzung des kognitiven Alters**

	jünger	entsprechend	älter
<b>Generation Y*</b>	2	2	2
<b>Generation X</b>	3	2	1
<b>Baby Boomer</b>	4	2	0

Anmerkung: Eine Befragte der Generation Y bezeichnet sich in körperlicher Hinsicht als jünger, in geistiger Hinsicht als älter.

Hier zeigt sich ein sehr gemischtes Bild und es lassen sich keine eindeutigen Zuordnungen erkennen. Die Tendenz, die sich feststellen lässt, ist, dass sich in der Gruppe der über 50-jährigen keine der Interviewpersonen älter als ihr kalendarische Alter einstuft und in der Generation X nur eine Person und sich die Befragten beider Generationen insgesamt mehrheitlich als jünger einstufen. Dies ist im Einklang mit den Beobachtungen von Barak & Schiffman (1981, [www.acrwebsite.org](http://www.acrwebsite.org), 10.4.2015).

## **5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse**

In diesem abschließenden Kapitel der Arbeit werden zunächst die Ergebnisse der einzelnen Kategorien und Generationen zusammengefasst. Danach werden die Untersuchungsfragen und die übergeordnete Forschungsfrage beantwortet. Im dritten Teil dieses Kapitels werden die Limitationen und Stärken der Studie und in weiterer Folge Implikationen für die Praxis erläutert. Abschließend erfolgen Hinweise zu möglichen weiterführenden Forschungen im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die nun folgende Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt anhand der Hauptkategorien aus dem Kategoriensystem. Es wird auf erkennbare Unterschiede zwischen den Generationen hingewiesen und auf vorhandene Theorien oder bisherige empirische Forschungsergebnisse Bezug genommen.

#### **5.1.1 Bedeutung**

Computervermittelte Kommunikation hat für alle Befragten aller Generationen eine große Bedeutung und es wird betont, dass es heutzutage ohne nicht mehr geht. Bei allen Befragten wäre das Arbeiten ohne computervermittelte Kommunikation nicht möglich und sie sind sich der Abhängigkeit von den Technologien durchaus bewusst.

#### **5.1.2 Image, Einstellung**

Die Befragten aller Generationen stimmen überein, dass computervermittelte Kommunikation eine zweiseitige Angelegenheit ist. Viele ihrer Merkmale werden als positiv und negativ zugleich erlebt. So wird beispielsweise die rund um die Uhr Erreichbarkeit als negativ gesehen, gleichzeitig wird die leichte Erreichbarkeit über die neuen Medien positiv erwähnt. Die Tatsache, dass zu schnell E-Mails geschrieben werden anstatt persönlich zu kommunizieren und die Kommunikation insgesamt unpersönlicher wird, weil das Persönliche, Zwischenmenschliche in der Kommunikation fehlt, scheint eine Bestätigung für die Aussagen der Defizittheorien der computervermittelten Kommunikation zu liefern.

Die Aussage der Information Richness Theory (Daft & Lengel, 1984 zitiert in Thurlow et al., 2004, S. 49), dass ein schlankes Medium oft durchaus Vorteile haben kann, wenn Dinge strukturiert oder dokumentiert werden sollen oder wenn negative Nachrichten

lieber schriftlich überbracht werden, lässt sich durch die Ergebnisse der Interviews bestätigen.

Sowohl Angehörige der Generation Baby Boomer als auch der Generation X erwähnen die Möglichkeit, dass man in computervermittelter Kommunikation Dinge sagt, die man sonst nicht sagen würde und dass antisoziales Verhalten leichter als in Face-to-Face Situationen ermöglicht wird. Dies könnte den Annahmen der Lack of Social Cues Theory (Kiesler, Siegel & McGuire 1984, zitiert in Döring, 2013, S. 427) entsprechen, wonach durch das Fehlen von sozialen Hinweisreizen und die mögliche Isoliertheit vor dem Bildschirm dieses Verhalten befördert wird.

Die Schnelligkeit, mit der die computervermittelte Kommunikation abläuft, wird von den Angehörigen der Generation Y als positiv bewertet, bei der Generation Baby Boomer hingegen als negativ empfunden, vor allem der Druck, schnell reagieren und antworten zu müssen. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens wird positiv, die Menge an Informationen, die einen gleichsam überflutet, wird als negativ erwähnt.

Übereinstimmend zeigt sich auch über alle Generationen, dass es zu wenig Information und Kommunikation bei der Einführung neuer IT Systeme gibt. Trotzdem werden die meisten Anwendungen nach der Einführungsphase und wenn sie regelmäßig benutzt werden, durchaus als hilfreich und nützlich erlebt. Die Befragten der Generation Baby Boomer zeigen sich mit dem verfügbaren Angebot an Schulung und Training größtenteils zufrieden, während die Angehörigen der jüngeren Generationen weniger zufrieden sind. Dies war auch das Ergebnis einer Studie von Rizzuto (2011, S. 1618) gemäß der, ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufriedener auf IT Innovationen reagieren und sie sich ihnen gegenüber nicht ablehnender verhielten als jüngere Kolleginnen und Kollegen.

Keine altersspezifischen Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Beurteilung der verwendeten Technologien und Anwendungen, was deren Nützlichkeit und die Einfachheit der Anwendung betrifft. Der Großteil der Befragten ist zufrieden mit den verwendeten Tools. Einfachheit in der Anwendung wird den verwendeten Technologien und Medien besonders dann attestiert, wenn schon länger damit gearbeitet wird, beziehungsweise wenn die Anwendung problemlos funktioniert.

### **5.1.3 Beziehungen**

Die Mehrheit der Befragten findet, dass sich die Beziehungen durch die computervermittelte Kommunikation verändern, zumindest teilweise; dies vor allem die Angehörigen der Generationen Y und X. Veränderung wird aber nicht per se als negativ gese-

hen. Es wird attestiert, dass sich die Kommunikation dahingehend ändert, dass vieles schriftlich kommuniziert wird, was auch Face-to-Face mitgeteilt werden könnte, und dass dadurch das Persönliche in der Kommunikation verloren geht und non-verbale Elemente fehlen, was auch die Annahmen der Theorie der sozialen Präsenz (Short, Williams & Christie, 1974, zitiert in Thurlow et al., 2004, S. 48) bestätigt.

Beziehungsaufbau findet in allen Generationen über das gemeinsame Arbeiten statt und Aufbau von Vertrauen hängt stark vom Antwortverhalten des Gegenübers ab. Dies scheint im Einklang mit den Annahmen von Jarvenpaa & Leidner (1999, S. 811) zu stehen, dass Vertrauen in virtueller Kommunikation über das Antwortverhalten aufgebaut wird und dass Initiative, Feedback und gegenseitige Bestätigungen wichtig sind.

Den Wunsch nach mehr Face-to-Face Kommunikation besteht vor allem in Bereichen wo es um komplexe und schwierige Themen geht, sowie bei vertraulichen Themen. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass für diese Bereiche bevorzugt ein „reichhaltiges“ Medium, mit der Möglichkeit verschiedene Hinweisreize zu transportieren und der Möglichkeit sofortigen Feedbacks, eingesetzt wird, wie es die Theorie der medialen Reichhaltigkeit (Daft & Lengel, 1984) postuliert. Die Mehrheit der Befragten spricht sich auch für mehr Face-to-Face Kontakt mit Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten aus. Es gibt aber in jeder Generation sehr wohl Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die mit dem Status quo durchaus zufrieden sind, und nicht den Wunsch nach mehr Face-to-Face Kommunikation haben, vor allem nicht wenn dafür die Flexibilität oder die Möglichkeit mobilen Arbeitens aufgegeben werden müsste.

Die Beziehungsgestaltung zu Vorgesetzten mittels der computervermittelten Kommunikation zeigt keine altersspezifischen Unterschiede. Diese wird, wenn es sich um virtuelle Zusammenarbeit handelt, hauptsächlich per E-Mail organisiert. Wenn MitarbeiterInnen und Vorgesetzte am selben Standort sitzen, wird doch viel Face-to-Face kommuniziert, E-Mail wird in diesen Fällen verwendet, um Informationen oder Arbeitsanweisungen zu geben. Bewusst sehr sparsam wird bei den Befragten aller Generationen die Möglichkeit, die Vorgesetzten bei Kommunikationen in Kopie zu setzen, verwendet.

#### **5.1.4 Selbstwirksamkeit**

Im Hinblick auf die Selbstwirksamkeit lässt sich feststellen, dass alle Befragten mit der computervermittelten Kommunikation effizient und zielführend kommunizieren. Wenn es um die Ankündigung neuer IT Systeme geht, erzeugt das bei einigen der Befragten zwar teilweise Stress, aber nicht wirklich. Großteils überwiegt eine positive Erwartungshaltung. Speziell bei den Befragten der Generation Baby Boomer wird die Ankündigung neuer Systeme gelassen erwartet, man wächst sozusagen im Laufe der Jahre

mit. Alle Befragten fühlen sich sicher im Umgang mit den neuen Technologien und mit den Anwendungen, die sie im täglichen Arbeitsablauf verwenden.

Bei IT Problemen ist, bis auf wenige Ausnahmen, der erste Ansatz diese selbst zu lösen. In weiterer Folge werden Kollegen oder das Internet befragt, als letzte Möglichkeit wird IT Support geholt. Es gibt aber auch in jeder Generation Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die es nicht selbst versuchen. Bei IT Problemen rasch professionelle Hilfe zu holen kann auch aus Effizienzgründen sein, um das Gefühl von Unproduktivität zu vermeiden, und muss nicht ein Zeichen für mangelnde Selbstwirksamkeit sein. Auffallend hier ist, dass die Angehörigen der Generation Baby Boomer den Fehler zuerst oft bei sich selbst suchen, was bei den Angehörigen der anderen Generationen so nicht erwähnt wird. Man könnte das vielleicht dahingehend interpretieren, das Baby Boomer, als „digital immigrants“ in dieser Hinsicht vielleicht etwas weniger Selbstvertrauen und Medienselbstwirksamkeit haben, als die Angehörigen der Generationen X und Y.

### **5.1.5 Verwendung**

E-Mail ist in allen Generationen das weitverbreitetste und am meisten verwendete Medium. Es hat aber auch das Telefon, vor allem das Smartphone, sehr große Bedeutung. Das angeblich „totgesagte“ E-Mail ist, nicht zuletzt durch die Möglichkeit der Verwendung am Smartphone, nach wie vor ein viel verwendetes Medium (Dürscheid & Frehner, 2013, S. 49f.). Die Verfügbarkeit und der Einsatz von Chat oder Instant Messaging Systemen variiert je nach Unternehmen. Dabei lässt sich feststellen, dass in Unternehmen, in denen kein solches System verwendet oder zur Verfügung gestellt wird, E-Mail häufig gleichsam als „Chat-System“ verwendet wird und dadurch nicht unwesentlich zum E-Mail Overload beiträgt.

Wie bei Rump & Eilers (2013, S. 74) beschrieben, wird auch hier von den Befragten der Generation X Multitasking sehr gut beherrscht und auch von allen betrieben, ebenso bestätigt sich die Multitaskingfähigkeit bei allen Befragten der Generation Y (Rump & Eilers, 2013, S. 160). Hier scheinen sich die Generationenzuschreibungen aber auch insofern zu bestätigen, als in der Generation Baby Boomer nur vier der sechs Befragten Multitasking betreiben und es mehrheitlich als stressig empfunden wird.

Keine einheitlichen Aussagen lassen sich über die Verwendung verschiedener Formen der computervermittelten Kommunikation zur Übermittlung von positiven und negativen Nachrichten machen. So wird nicht bestätigt, dass etwa negative Nachrichten bevorzugt schriftlich, mit einem „schlanken“ Medium, wie es die Theorie der medialen Reichhaltigkeit von Daft & Lengel beschreibt, übermittelt werden und positive bevorzugt mündlich. So scheint doch eher die Persönlichkeit die Wahl des Mediums zu beeinflus-

sen, beziehungsweise werden sehr pragmatische Gründe, wie Verfügbarkeit der Person, Dringlichkeit der Nachricht, etc. als Entscheidungsgrundlage verwendet. Einzig die Angehörigen der Generation Baby Boomer machen bei positiven und negativen Nachrichten keinen Unterschied in der Wahl des Mediums, und überbringen sowohl positive als auch negative Nachrichten auf dieselbe Art und Weise.

Bei vertraulichen und emotionalen Inhalten wird in allen Generationen mehrheitlich mündliche Kommunikation, idealerweise Face-to-Face oder per Telefon bevorzugt. Bei der Verwendung virtuellen Lernens zeigen sich keine altersspezifischen Unterschiede.

### **5.1.6 Work–Life Balance**

Die Möglichkeit der Telearbeit wird von den Befragten nicht so sehr als „nice to have“ , sondern, vor allem auch von den Teilzeitbeschäftigten, als Grundvoraussetzung dafür gesehen, dass sie ihre Arbeit erledigen können und „on top of the job“ bleiben können. Bei der Generation Baby Boomer verwenden nur wenige Personen die Möglichkeit des mobilen Arbeitens zur Verbesserung der Work-Life Balance, während Telearbeit bei den Angehörigen der Generation X und Generation Y von allen verwendet wird.

### **5.1.7 Belastungen und deren Bewältigung**

Obwohl bei den eingangs gestellten Fragen nach den Vor- und Nachteilen der computervermittelten Kommunikation die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit als großer Negativpunkt genannt wird, scheint bei dezidierten Fragen nach den tatsächlichen Belastungen die E-Mail Flut die häufigste Belastung in allen Generation zu sein. Wie schon erwähnt, ist E-Mail das meist verwendete Medium und wird von allen Befragten als sehr nützlich beurteilt. Gleichzeitig ist es das Medium, welches am meisten belastet und am meisten Druck erzeugt. Einer der Gründe mag durchaus in der leichtfertigen Verwendung liegen und im großzügigen In-Kopie-Setzens eines großen Verteilers.

Auch hier zeigte sich, dass die Verwendung von E-Mail als Chat zum Gefühl des E-Mail Overload beiträgt, es scheint aber auch eine Frage der Unternehmenskultur zu sein, ob und wie Chat in einem Unternehmen verwendet wird.

Als körperliche Belastungen werden Probleme mit den Augen angeführt, vor allem bei Angehörigen der Generation Baby Boomer und Generation X. Rückenprobleme und Verspannungen, ausgelöst durch das lange Sitzen vor dem Computer, werden von Interviewteilnehmern und Interviewteilnehmerinnen in allen Altersgruppen erwähnt.

Zur Bewältigung der Belastungen werden von allen Befragten aller Generationen vorwiegend Maßnahmen und Strategien genannt, die im eigenen Verantwortungsbereich

liegen. So werden als Bewältigungsmaßnahmen gegen E-Mail Overload und gegen den Druck, online verfügbar sein zu müssen, genannt:

- (Selbst)Disziplin,
- Abdrehen von Computer und Smartphone
- Prioritäten setzen, welche E-Mails wichtig sind und beantwortet werden sollen
- sich bei der Schnelligkeit der geforderten Antworten nicht unter Druck setzen lassen
- außerhalb der Arbeitszeiten ein eigenes, privates Mobiltelefon verwenden

Mögliche Strategien mit gesundheitlichen Belastungen umzugehen sind beispielsweise Pausen machen oder die richtige Sitzhaltung vor dem Computer. Diese Strategien sind bekannt, werden aber kaum angewendet.

### **5.1.8 Interpretation der Ergebnisse**

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass Unterschiede im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation nicht per se vom Alter kommen, sondern sehr stark von der Persönlichkeit und kontextuellen Faktoren abhängen. So scheinen Umgebungsfaktoren, welche Medien verwendet werden, wie Teams organisiert sind oder auch der Internationalisierungsgrad des Unternehmens wesentlichen Einfluss darauf zu haben, wie die Gegebenheiten computervermittelter Kommunikation gelebt und erlebt werden. Auch der Einsatz der verschiedenen Medien dürfte von den Jobinhalten, aber auch von der Unternehmenskultur und vom Kommunikationsstil innerhalb der Organisation abhängen. Nicht zuletzt scheint das Verhalten der Vorgesetzten und KollegInnen im Umgang mit der computervermittelten Kommunikation ein wichtiger Einflussfaktor zu sein.

Gängige Stereotype im Hinblick auf Alter und Technologienutzung haben sich nicht bestätigt. Sehr wohl aber hat sich gezeigt, dass sich Personen, die sich aufgrund ihres Geburtsdatums einer bestimmten Generation zuschreiben lassen, sich deswegen nicht auch generationentypisch verhalten (Rump & Eilers , 2013, S. 77).

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfrage**

Im Folgenden soll nun anhand der vorliegenden Ergebnisse die Forschungsfrage: *Welche altersspezifischen Unterschiede treten im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?* beantwortet werden. Dazu sollen zunächst die einzelnen Untersuchungsfragen beantwortet werden.

### **5.2.1 UF1: Gibt es altersstrukturelle Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung von computervermittelter Kommunikation?**

Bei dieser Frage zeigen sich in zwei Bereichen Unterschiede zwischen den Generationen:

Eine Veränderung der sozialen Beziehungen und Interaktionen durch die computervermittelte Kommunikation wird von den Befragten der Generation Y und Generation X mehrheitlich wahrgenommen, während sich bei der Generation Baby Boomer dahingehend kein eindeutiges Bild zeigt.

Ein weiterer möglicher Unterschied lässt sich bei der Einführung neuer IT Anwendungen erkennen: die Angehörigen der Generation Baby Boomer zeigen sich mit dem verfügbaren Angebot an Schulung und Training größtenteils zufrieden, während die Angehörigen der jüngeren Generationen weniger zufrieden sind.

### **5.2.2 UF2: Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Einstellung zu computervermittelter Kommunikation?**

Auch hier zeigen sich einige, wenn auch kleine Unterschiede.

Die Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation wird von den Angehörigen der Generation Y durchwegs positiv beurteilt, während sie bei den Angehörigen der beiden anderen Generationen sowohl positiv als auch negativ beurteilt wird.

Die Reduzierung der zwischenmenschlichen Kommunikation wird von den Angehörigen der Generationen X und Y als weiterer, negativer Aspekt genannt, nicht jedoch von der Generation Baby Boomer.

Unterschiede gibt es im Hinblick auf die Verwendung des Multitasking. In der Generation Baby Boomer betreiben vier von sechs Multitasking, und nur für eine Person ist es völlig stressfrei, während in der Generation X und Generation Y alle befragten Personen Multitasking betreiben und es auch keine Herausforderung ist.

Im Umgang mit IT Problemen lassen sich folgende Unterschiede festmachen: die Angehörigen der Generation Baby Boomer suchen den Grund dafür zuallererst bei sich selbst. In der Generation X und in der Generation Baby Boomer suchen mehrere Personen relativ rasch professionelle Hilfe aus Zeit- und Effizienzgründen, was bei der Generation Y nicht der Fall ist.

### **5.2.3 UF3: Gibt es altersspezifische Unterschiede bezüglich der Verwendung computervermittelter Kommunikation?**

Bezüglich der Verwendung computervermittelter Kommunikation haben sich altersspezifische Unterschiede gezeigt.

E-Mail ist das meistverwendete und bevorzugte Medium, das Telefonieren (vermehrt via Smartphone) hat noch immer große Bedeutung. Unterschiede gibt es hier hinsichtlich der Handhabung von positiven/negativen Nachrichten, Alle Befragten der Generation Baby Boomer verwenden keine unterschiedlichen Medien, sowohl positive als auch negative Nachrichten werden auf dieselbe Art und Weise überbracht. Bei den Befragten der anderen beiden Generationen gibt es diesbezüglich verschiedene Strategien.

Bei der Verwendung der computervermittelten Kommunikation zur Verbesserung der Work-Life Balance zeigte sich, dass Angehörige der Generation Y und Baby Boomer teilweise die computervermittelte Kommunikation und deren Möglichkeiten nutzen, während es in der Gruppe der Generation X alle tun. In der Generation Y und Generation Baby Boomer gibt es Personen, die eine klare Grenze zwischen Beruf- und Privatleben bevorzugen.

### **5.2.4 UF4: Gibt es altersspezifische Unterschiede in Bezug auf den Aufbau sozialer Beziehungen im Zusammenhang mit dem Einsatz computervermittelter Kommunikation**

Hier konnten keine altersspezifischen Unterschiede gefunden werden. Aufbau von sozialen Beziehungen funktioniert in allen Altersgruppen auch über die computervermittelte Kommunikation.

### **5.2.5 UF5: Gibt es altersspezifische Unterschiede in der Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen?**

In der Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen konnten keine Unterschiede festgestellt werden.

### **5.2.6 UF6: In welcher Form können Führungskräfte im Zuge eines umfassenden und gelungenen Diversitymanagements auf altersspezifische Unterschiede in Bezug auf computervermittelte Kommunikation Rücksicht nehmen?**

Es wurden im Rahmen dieser Untersuchung keine eindeutigen, altersspezifischen Unterschiede im Zusammenhang mit der computervermittelten Kommunikation gefunden. Vorhandene Unterschiede sind jeweils sehr spezifisch, in Teilaspekten zu finden und bestätigen keine der gängigen Altersstereotypen. Sie scheinen eher in der Persönlichkeit und kontextuellen Faktoren begründet zu sein. Die Unterschiede scheinen deshalb zu einem großen Teil auch kein wirkliches Thema der Altersdiversität zu sein.

Was Führungskräfte tun können, ist, der Bildung von Stereotypen im Zusammenhang mit Alter und Technologie entgegenzuwirken. Sicherzustellen, dass es zu keinem „grey digital divide“ kommt, indem etwa Fortbildungen nur einer bestimmten Altersgruppe zugänglich gemacht werden und ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Schulungen ausgeschlossen werden.

Die Forschungsfrage: *Welche altersspezifischen Unterschiede treten in Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?* lässt sich daher wie folgt beantworten:

Es gibt einzelne, jeweils in speziellen Bereichen gelegene, altersspezifische Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung, die Einstellung und die Verwendung computervermittelter Kommunikation.

## **5.3 Limitationen und Stärken der Studie**

Limitationen dieser Studie sind einerseits die begrenzte Anzahl an Teilnehmern und Teilnehmerinnen und andererseits die ungleichmäßige Verteilung des Samples auf die verschiedenen Branchen und das unausgewogene Geschlechterverhältnis der Stichprobe.

Die Stärken der vorliegenden Studie liegen darin, dass versucht wurde, mehrere Aspekte im Zusammenhang von altersstrukturellen Unterschieden und computervermittelter Kommunikation zu kombinieren, um ein umfassendes Bild zu gewinnen. Dazu konnten in der vorhandenen Literatur keine empirischen Untersuchungen gefunden werden. Es existieren zwar Studien zu einzelnen Themenbereichen und es gibt auch einzelne Ansätze, die Alter und computervermittelte Kommunikation vereinen, diese sind meist sehr speziell auf einzelne, begrenzte Fragestellungen zugeschnitten.

## **5.4 Implikationen für die Praxis**

Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich einige konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Umgangs mit computervermittelter Kommunikation ableiten. Es empfiehlt sich für Unternehmen eine Strategie zu entwickeln, wie die Erreichbarkeit und das E-Mail Verhalten außerhalb der Arbeitszeit gehandhabt werden sollen und diese Strategie auch klar zu kommunizieren. Dies könnte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu beitragen, den, oft auch nur selbst auferlegten Druck, immer on-line zu sein und antworten zu müssen, reduzieren. Hier wäre eine abgestimmte Vorgehensweise innerhalb von Teams, Abteilungen oder Standorten wünschenswert. Führungskräfte und Vorgesetzte sollten dabei auch die wichtige Funktion eines Role-Models übernehmen und diese Strategien auch vorleben.

Im Hinblick auf das Management der Generationendiversität im Unternehmen könnte bei der Berücksichtigung der generationalen Unterschiede, für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vermehrt die Option der Telearbeit angeboten werden, um gesundheitliche Voraussetzungen und etwaige Betreuungspflichten mit einer Berufstätigkeit vereinbaren zu können.

Durch gezielten Einsatz von Diversitymanagement könnten bewusst altersgemischte Teams gebildet werden, um das Erfahrungswissen der älteren und den oft unkonventionelleren Zugang der jüngeren zu verschiedenen Themen zu vereinen. Weiters könnten die Stärken der verschiedenen Generationen genutzt werden, in der Form, dass Mentoring nicht nur von fachlich erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für Jüngere stattfindet, sondern auch durch reverse Mentoring, indem die jüngere Generation die Älteren im Bereich der neuen Technologien und Medien unterstützt und auf dem Laufenden hält.

Auch dem vielfach geäußerten Wunsch nach mehr Information vor der Einführung neuer Softwareanwendungen könnte durch vermehrte Kommunikation im Vorfeld entsprochen werden, und im Bedarfsfall mehr Training und Schulung angeboten werden. Besonderes Augenmerk sollte auch darauf gelegt werden, dass Angehörige der älteren Generation von Schulungsmaßnahmen nicht ausgeschlossen werden.

## **5.5 Weiterführende Forschung**

Im Zuge weiterführender Forschung zu dem Themenbereich könnte untersucht werden, ob und wie Unternehmensbranche, Unternehmensgröße, Standort und internationale oder lokale Ausrichtung, sowie die Unternehmenskultur Einfluss auf die Art und Weise, wie computervermittelte Kommunikation verwendet und erlebt wird, haben.

Als weitere Fragestellung könnten genderspezifische Unterschiede im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation untersucht werden und ob diese bei den Angehörigen der jüngeren Generation tatsächlich zunehmend geringer werden oder vielleicht gar nicht mehr vorhanden sind.

## Literaturverzeichnis

- Adrianson, L. (2001). Gender and computer-mediated communication: Group process in problem solving. *Computer in Human Behavior*, 17, 71–94.
- Ajzen, Icek (1985). From Intentions to Actions. A theory of Planned Behavior. In Julius Kuhl/Jürgen Beckmann (Hrsg.). *Action Control. From Cognition to Behavior* (S. 12-39). Berlin, Heidelberg, New York, Tokio: Springer Verlag.
- Amann, Anton (2004). *Die großen Alterslügen: Generationenkrieg, Pflegechaos, Fortschrittsbremse?* Wien: Böhlau.
- Bailey, Diane E./Kurland, Nancy B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bandura, Albert (1977). Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 2,191-215.
- Bandura, Albert (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 2,122-147.
- Barak, Benny/Schiffman, Leon G. (1981). Cognitive Age: a non chronological age variable. *Advances in Consumer Research*, Volume 8, S. 602-606. Online: <http://acrwebsite.org/volumes/5867/volumes/v08/NA-08> [Abruf am 10.4.2015].
- Barley, Stephen R./Meyerson, Debra E./Grodal, Stine (2011). E-mail as a Source and Symbol of Stress. *Organization Science*, 22, 4,. 887–906.
- Baron, Naomi S. (2013). Instant messaging. In Susan Herring/Dieter Stein/Tuija Virtanen (Hrsg.). *Pragmatics of Computer-Mediated Communication* (S. 135-162). Berlin, Boston: Walter de Gruyter.
- Beck, Klaus (2014). *Soziologie der Online-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Bendl, Regine/Eberherr, Helga/Mensi-Klarbach, Heike (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In Regine Bendl/Edeltraud Hanappi-Egger/Roswitha Hofmann (Hrsg.). *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 79-125). Wien: Facultas WUV.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Collatz, Annelen/Gudat, Karin (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen, Wien: Hogrefe

- Cox, Taylor H. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Chung, Jae Eun/Park, Namkee/Wang, Hua/Fulk, Janet/Mc Laughlin, Margaret (2010). Age differences in perceptions of online community participation among non-users: An extension of the Technology Acceptance Model. *Computers in Human Behavior*, 26, 1674-1684.
- Dabbish, Laura A./Kraut, Robert E. (2006). Email Overload at Work: An Analysis of Factors Associated with Email Strain. CSCW '06 Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work, November 4-8, 2006, Banff, Alberta, Canada, 431-440.
- Daft, Richard L. / Lengel, Robert H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organisation Design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- Davis, Fred D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. Unpublished doctoral dissertation. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. Online: [https://www.researchgate.net/publication/35465050\\_A\\_technology\\_acceptance\\_model\\_for\\_empirically\\_testing\\_new\\_end-user\\_information\\_systems\\_theory\\_and\\_results](https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_technology_acceptance_model_for_empirically_testing_new_end-user_information_systems_theory_and_results) [Abruf am 19.7.2015].
- Davis, Fred D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38, 475-487.
- Derks, Daantje/Fischer, Agneta H./Bos, Arjan E.R. (2008). The role of emotion in computer-mediated communication: A review. *Computers in Human Behavior*, 24, 766–785.
- Der Standard (8./9. August 2015). Firmen erwarten Verfügbarkeit. *KarriereStandard*. K2.
- Diaz, Ismael/Chiaburu, Dan S./Zimmerman, Ryan D./Boswell, Wendy R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 500-508.
- Döring, Nicola (2013). Modelle der computervermittelten Kommunikation. In Rainer Kuhlen/Wolfgang Semar/Dietmar Strauch (Hrsg.). *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis*. 6. Auflage (S. 424-430). Berlin: De Gruyter Saur.

- Dutcher, Glenn E. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 355–363.
- Dürscheid, Christa/Frehner, Carmen (2013). Email communication. In Susan Herring/Dieter Stein/Tuija Virtanen (Hrsg.). *Pragmatics of Computer-Mediated Communication* (S. 135-162). Berlin, Boston: Walter de Gruyter.
- Ellgring, H. (1994). Stichwort „Kommunikation“. In Frey D./Greif S. (Hrsg.): *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.)(2013). 10. Auflage. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt.
- Friedberg, Leora (2003). The impact of the technological change on older workers: Evidence from data on computer use. *Industrial and Labor Relations Review*, 56, 511–529.
- Gilsa, Maren von/Huber, Rita/Ruß, Thorsten (2004). *Virtuelle Projektarbeit. Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Golden, Timothy D.(2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176-187.
- Günther, Johann (2007). *Digital Natives & Digital Immigrants*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag.
- Harrison, David A./ Price, Kenneth H./Bell, Myrtle P.(1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41, 1, 96-107.
- Helms, Marilyn M./Raiszadeh, Farhad M.E. (2002). Virtual offices: understanding and managing what you cannot see. *Work Study*, 51, 5, 240-247.
- Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (2004): *Neue Medien und Arbeitswelt – zur Einführung*. In Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hrsg.). *Die Virtualisierung der Arbeit: zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen* (S. 11-27). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Höpflinger, Francois (1999). *Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen*, Lausan-

ne: Réalités Sociales 1999. Online:  
<http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf> [Abruf am 13.4.2015].

- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 3, 513-524.
- Hofmann, Roswitha (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In Regine Bendl/Edeltraud Hanappi-Egger/Roswitha Hofmann (Hrsg.). *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 23-51). Wien: Facultas WUV.
- Hong, Se-Joon/Lui, Carrie Siu Man/Hahn, Jugpil/Moon, Jae Yun/Kim, Tai Gyu (2013). How old are you really? Cognitive Age in Technology Acceptance. *Decision Support Systems*, 56, 122-130.
- Huang, Albert H. (2002). E-mail communication and supervisor-subordinate exchange quality: an empirical study. *Human Systems Management*, 21, 193-204.
- Hwang, Yoosun (2011). Is communication still good for interpersonal media? Mobile phone and instant messenger. *Computers in Human Behavior*, 27, 924-934.
- Illegems, Viviane/Verbeke, Alain (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- Jarvenpaa, Sirkka L. /Knoll, Kathleen/Leidner, Dorothy E. (1998): Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14, 4, 29-64.
- Jarvenpaa, Sirkka L./Leidner, Dorothy E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organizational Science*, 10, 6, 761-815.
- Kastenbaum, Robert/Derbin, Valerie/Sabatini, Paul/Artt, Steven (1972). The Ages of Me: Toward Personal and Interpersonal Definitions of Functional Aging. *Aging and Human Development*, 3, 197-211.
- Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K.(1998). The Discipline of Teams. In Jon R. Katzenbach(Hrsg). *The Work of Teams* (S. 35 - 49). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kiesler, Sara/Siegel, Jane/McGuire, Timothy W.(1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39, 1123-1134.
- Kruse, Jan (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn-Fleuchaus, Christine/Bambach Marco (2007). *Diversity-Management - Unsicht-*

bare Potentiale fördern. Stuttgart: Steinbeis Edition.

Kunze, Florian/Boehm Stephan A./Bruch, Heike (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.

Liebau, Eckart (1997). Generation – ein aktuelles Problem? In Eckart Liebau (Hrsg.). *Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft* (S. 15-37). Weinheim und München: Juventa Verlag.

Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (1998). *Virtuelle Teams – Projekte ohne Grenzen*. Wien: Ueberreuter.

Lüscher, Kurt (1993). Generationenbeziehungen – Neue Zugänge zu einem alten Thema. In Kurt Lüscher/Franz Schultheis (Hrsg.). *Generationenbeziehungen in „postmodernen“ Gesellschaften. Analysen zum Verhältnis von Individuum, Familie, Staat und Gesellschaft* (S. 17-47). Konstanz: Universitätsverlag.

Lüscher, Kurt/ et al. (2014): *Generationen, Generationenbeziehungen, Generationenpolitik. Ein mehrsprachiges Kompendium*. Konstanz et al.: Uni Konstanz. [http://www.kurtluescher.de/downloads/Comp\\_2014\\_27.03.14.pdf](http://www.kurtluescher.de/downloads/Comp_2014_27.03.14.pdf) [Abruf am 13.4.2015].

Martin, Brittany Harker/Mac Donnell, Rhiannon (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 7, 602-616.

Margaryan, Anoush/Littlejohn, Allison/ Vojt, Gabrielle (2011). Are digital natives a myth or reality? University students' use of digital technologies. *Computers & Education* 56, S. 429-440.

Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2014). *Qualitative content analysis. Theoretical foundation, basic procedures and software solution* (free download via Social Science Open Access Repository SSOAR, URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173> ).

Meyerson, Debra/Weick, Karl Edward/Kramer, Roderick Moreland (1996). Swift trust and temporary groups. In Roderick Moreland Kramer/Tom Richard Tyler (Hrsg.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (S. 166-195). Thousand Oaks: Sage Publications.

Misoch, Sabina ((2006). *Online-Kommunikation*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

m.b.H.

- Morris, Michael G./Venkatesh, Viswanath/Ackerman, Philip L. (2005). Gender and Age Differences in Employee Decisions about new Technology: An Extension to the Theory of Planned Behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52, 1, 69-84.
- O’Kane, Paula/Palmer, Mark/Hargie, Owen (2007). Workplace interactions and the polymorphic role of e-mail. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 4, 308-324.
- Ou, Carol Xiaojuan/Sia, Choon Ling/Hui, Chun Kit (2013). Computer-mediated communication and social networking tools at work. *Information Technology & People*, 26, 2, 172-190.
- Paine, Jill Waymire (2006). Cross-Generational Issues in Organizations. <https://workfamily.sas.upenn.edu/wfrn-repo/object/64p65m86yr9l1t7d>, [Abruf am 7.4.2015].
- Palumbo, Enrico A. (2004). Von den Knoten zum Netz: Virtuelle Teams als Herausforderung für die ethnographische Praxis. In Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hrsg.). *Die Virtualisierung der Arbeit: zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen* (S. 121-136). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Pauleen, David J./Yoong, Pak (2001). Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels. *Internet Research*, 11, 3, 190-202.
- Prensky, Marc <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> [Abruf am 7.4.2015].
- Piltz, Christin/Borger, Bettina (2007). Business Case. In Günther Vedder/Julia Reuter (Hrsg.). *Glossar Diversity Management und Work-Life-Balance*. Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 9. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Reinke, Kathrin/Chamorro-Premusic, Tomas (2014). When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 36, 502-509.
- Riordan, Monica A./Kreuz, Roger J. (2010). Emotion encoding and interpretation in computer-mediated communication: Reasons for use. *Computers in Human Behavior*, 26, 1667-1673.

- Rizzuto, Tracey E. (2011). Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter? *Computers in Human Behavior*, 27, 1612-1620.
- Rizzuto, Tracey E./ Cherry, Katie E./LeDoux, Jared A. (2012). Dimensions of cognitive aging in the workplace. In Walter C. Borman/ Jerry W. Hedge (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Work and Aging* (S. 236-255). New York: Springer.
- Roberson, Quinetta M. (2014). Managing Diversity. In Steve W. J. Kozlowski (Hrsg.). *The Oxford handbook of organizational psychology*, 2 (S. 1011-1033). Oxford: Oxford University Press.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Sepehri, Peyvand (1999). Managing Diversity – Alter Wein in neuen Schläuchen?. In *Personalführung*, 5, 18-21.
- Sharit, Joseph/Czaja, Sara J. /Hernandez, Mario A./ Nair, Sankaran N. (2009). The employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 19, 5, 457-477.
- Shore, L. M./Goldberg, C. B. (2004). Age discrimination in the work place. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *The psychological and organizational bases of discrimination at work*. Frontier Series, Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Short, John/Williams, Ederyn/Christie, Bruce (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: Wiley.
- Spears, Russel/Lea, Martin (1992). Social influence and the influence of the „social“ in computer mediated communication. In Martin Lea (Hrsg.). *Contexts of computer mediated communication*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Statistik Austria, IKT Einsatz in Unternehmen 2012 Statistik Austria, [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_unternehmen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen/index.html), Abruf 22.8.2015.
- Statistik Austria, Österreich. Zahlen. Daten. Fakten. 14/15. [http://www.statistik.at/web\\_de/services/oesterreich\\_zahlen\\_daten\\_fakten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/oesterreich_zahlen_daten_fakten/index.html), Abruf 23.8.2015.
- Thurlow, Crispin/Lengel, Laura/Tomic, Alice (2006). *Computer Mediated Communication. Social Interaction and the Internet*. Reprint (2004) London: SAGE.
- Venkatesh, Viswanath/Davis, Fred D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46, 2,

186-204.

Venkatesh, Viswanath/Morris, Michael G./Davis, Gordon B./Davis, Fred D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27, 3, 425-478.

Walther, Joseph Bart (1992). Interpersonal effects in computermediated interaction: a relational perspective. *Communication Research*, 19, 52-90.

Walther, Joseph Bart/Parks, Malcolm R.(2002). Cues Filtered Out, Cues Filtered In. *Computer-Mediated Communication and Relationships*. In Mark L. Knapp/John A. Daly (Hrsg.). *Handbook of Interpersonal Communication* (S. 529-563). London: SAGE.

Walther, Joseph Bart/D'Addario Kyle P. (2001). The impact of emotions on message interpretation in computer-mediated communication. *Social Science Computer Review*, 19, 324-347.

Walther, Joseph Bart (2010). Computer Mediated Communication. In Charles R. Berger/ Michael E. Roloff/ David R. Roskos-Ewoldsen (Hrsg.). *The Handbook of Communication Science* (S. 489-505). Los Angeles: SAGE.

Weinmann, Birgit (2006). Altersdiversity als Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung. In Manfred Becker/Alina Seidel (Hrsg.). *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 310-327). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Online Quellen:

<http://www.duden.de/node/655108/revisions/1390116/view> , Abruf am 3.6.2015

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/chat.html>, Abruf am 3.6.2015

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/computer.html>, Abruf am 3.6.2015

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internet.html>, Abruf am 3.6.2015

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/smartphone.html>, Abruf am 3.6.2015

<http://ec.europa.eu/COMFrontOffice/PublicOpinion/>

[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_378\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf), Abruf am 21.8.2015

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zusammensetzung des Samples.....	39
Tabelle 2: Kategoriensystem .....	42
Tabelle 3: Schnelligkeit der computervermittelten Kommunikation ist eine Belastung .	66
Tabelle 4: Einschätzung des kognitiven Alters .....	69

# Anhang

## Interviewleitfaden

### Einstieg

- Ziel und Erklärung des Projekts
- Zusage auf Anonymität
- Einwilligung zur Aufzeichnung
- Klärung der wichtigsten Begriffe:
  - Computervermittelte Kommunikation, F2F Kommunikation
  - virtuelles Team
  - mobiles Arbeiten/Teleworking, virtuelles Arbeiten
  - kognitives Alter

Unterschiede in der Wahrnehmung von computervermittelter Kommunikation (UF 1)	Keywords / Nachfragen
<p>Wie erleben Sie in Ihrer täglichen Arbeit den Einsatz von computervermittelter Kommunikation</p> <p>Wo sehen Sie die Vorteile, wo die Nachteile?</p>	<p>Bedeutung</p> <p>Erleichterung, Schnelligkeit</p> <p>War es vorher besser?</p> <p>Gibt es Dinge, die stören, wenn ja, welche?</p>
<p>Wie beeinflusst die computervermittelte Kommunikation Ihrer Meinung nach die sozialen Interaktionen und die Kommunikation in Ihrer Organisation (Unternehmen)?</p> <p>Wie wirkt sie sich auf die Beziehungen aus (zwischen MitarbeiterInnen, Teammitgliedern/ Vorgesetzten)?</p>	<p>Kommunikation im (virtuellen) Team</p>
<p>Wie erleben Sie die Einführung neuer IT Anwendungen und Systeme in Ihrer Organisation?</p> <p>Wie wird darauf vorbereitet? (rechtzeitige Information, Möglichkeit Bedenken und Feedback zu äußern, Unterstützung, Training)</p>	<p>Vorbereitung, Unterstützung, Information</p> <p>Wird Feedback beachtet, ev. berücksichtigt bei Verbesserungsvorschlägen?</p> <p>Ausreichend Zeit zur Umstellung und Eingewöhnung?</p>
<p>Wodurch gelingt Ihrer Meinung nach eine gute Einführung neuer IT Systeme/Software?</p> <p>Was würden Sie sich bei der Einführung neuer IT Systeme wünschen, was ist Ihnen dabei wichtig – können Sie ein Beispiel geben?</p>	<p>Information, Unterstützung, Training, Umgang mit Feedback, Zeit zur Umstellung und Eingewöhnung</p>
<p>Wie gelingt es Ihnen, sich mittels verschiedener Formen computervermittelter Kommunikation auszudrücken?</p> <p>Fühlen Sie sich verstanden, kommt an, was sie meinen?</p>	<p>Missverständnisse</p> <p>Emotionale Inhalte</p> <p>Können Sie Ihre Anliegen durchsetzen</p>

Unterschiede in der Einstellung zu computervermittelter Kommunikation (UF2)	Keywords / Nachfragen
<p>Welches sind für Sie positive Aspekte der computervermittelten Kommunikation, welches sind für Sie negative Aspekte?</p> <p>Wie beurteilen Sie die verschiedenen Möglichkeiten, die die computervermittelte Kommunikation bietet?</p>	<p>Schneller, flexibler, einfacher?</p> <p>Was gefällt Ihnen am virtuellen Arbeiten, was stört Sie?</p>
<p>Wie fühlen Sie sich im Umgang mit neuen Technologien im Allgemeinen und in der Anwendung computervermittelter Kommunikation im Speziellen?</p> <p>Würden Sie sich selbst als technologieaffin bezeichnen?</p> <p>Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit E-Mail, Internet, Chatten in Foren, Präsentieren in virtuellen Meetings, Hochladen oder Versenden von Dateien.....?</p> <p>Wie leicht/schwer fällt es Ihnen - etwa in virtuellen Meetings – simultan zu präsentieren, zuhören, verstehen, antworten, chatten, etc...?</p>	<p>Herausforderung / Problem / Unbehagen / Stress ?</p>
<p>Wie reagieren Sie, wenn ein IT- System/Programm/Tool/ nicht funktioniert?</p>	<p>Kollegen um Hilfe bitten? Selbst lösen,.....?</p>
<p>Wie beurteilen Sie persönlich die von Ihnen verwendeten Formen computervermittelter Kommunikation hinsichtlich deren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nützlichkeit</li> <li>• Einfachheit in der Anwendung</li> </ul>	<p>Gibt es etwas, was Sie an den derzeit verwendeten Tools stört, wenn ja was?</p>
<p>Wenn die Einführung neuer IT Systeme angekündigt wird, wie reagieren Sie, wie sind Ihre Erwartungen</p>	<p>Begeistert / abwartend / gestresst</p>

Unterschiede bezüglich der Verwendung computervermittelter Kommunikation (UF3)	Keywords /Nachfragen
<p>Welche Form(en) der computervermittelten Kommunikation verwenden Sie?</p> <p>(Telefon, Chat, E-mail, Instant Messenger, Soziale Netzwerke...)</p> <p>Gibt es Formen, die Sie bevorzugen? Warum?</p>	<p>Kommunikationsformen die bevorzugt / abgelehnt werden</p> <p>Gründe</p>
<p>Gibt es auch Situationen, wo Sie F2F Kommunikation bevorzugen, welche und warum?</p>	
<p>Wie setzen Sie die verschiedenen Formen der computervermittelten Kommunikation – Soziale Netzwerke, E-mail, Chat, virtuelle Meetings, Telefon- &amp; Videokonferenz - ein?</p> <p>Wovon hängt es ab, können Sie Beispiele geben?</p>	<p>Thema, Situation, mit wem kommuniziert wird, sonstige Gründe</p>
<p>In welcher Form überbringen Sie negative Nachrichten, wie positive?</p> <p>Wie vermitteln Sie emotionale, wie vertrauliche Inhalte?</p>	
<p>Wie nutzen Sie die Möglichkeiten, die die computervermittelte Kommunikation bietet, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?</p>	<p>Mobile working, Telework, virtuelles Arbeiten</p>
<p>Wie nutzen Sie die Möglichkeiten virtuellen Lernens ?</p>	

<p>Unterschiede im Aufbau sozialer Beziehungen im Zusammenhang mit dem Einsatz computervermittelter Kommunikation (UF4)</p>	<p><b>Keywords /Nachfragen</b></p>
<p>Wie lernen Sie die anderen Teammitglieder durch computervermittelte Kommunikation kennen? Welche Aktionen führen Sie durch?</p>	
<p>Wie bauen Sie eine Beziehung zu Teammitgliedern im virtuellen Team auf, wie schnell können Sie Vertrauen aufbauen?</p> <p>Wird über Privates /Vertrauliches gesprochen?</p> <p>Was und wieviel erzählen Sie über sich ?</p>	<p>Wie gut kennen Sie Ihre virtuellen KollegInnen und vice versa?</p> <p>Worüber chatten Sie online mit KollegInnen</p>
<p>Wie reagieren Sie, wenn sie in eine Aufgabe vertieft sind und jemand Sie per Instant Messenger kontaktiert?</p>	<p>Unterschied wer es ist? (KollegIn/ManagerIn)</p>
<p>Würden Sie sich manchmal mehr F2F Kommunikation wünschen/ mit wem?</p> <p>Wie könnte eine gelungene Kommunikation unter Teammitgliedern aussehen?</p>	<p>Team/Führungskraft/KollegInnen</p>
<p>Wie und worüber kommunizieren Sie mit Ihrem/r ManagerIn (Supervisor/Führungskraft) mittels computervermittelter Kommunikation? Wie oft?</p>	<p>Formell / informell</p>
<p>Wie stellen Sie (virtuell) sicher, dass er/sie informiert ist, wie &amp; woran Sie arbeiten</p> <p>Wie erhalten Sie Feedback zu Ihrer Leistung?</p> <p>In welcher Form würden Sie es sich wünschen?</p>	<p>Leistungsbeurteilung</p>

Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen (UF5)	Keywords / Nachfragen
<p>Wo sehen Sie mögliche Belastungen, die mit der Anwendung computervermittelter Kommunikation einhergehen?</p> <p>Welche Belastungen empfinden Sie persönlich</p>	<p>24x7 Erreichbarkeit</p> <p>gesundheitliche Probleme</p>
<p>Wie bewältigen Sie etwaige Belastungen, die im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auftreten können?</p> <p>Wie könnten Ihrer Meinung nach die Belastungen reduziert werden, welche Unterstützung würden Sie sich wünschen</p>	<p>Wie könnte das Arbeiten im virtuellen Umfeld erleichtert werden, stressfreier?</p> <p>Austausch mit KollegInnen,.....</p>
<p>Wie beeinflusst die Möglichkeit der dauernden Verbindung zur Arbeit –etwa via Smartphone - Ihr Privatleben? (24 x 7 Erreichbarkeit)</p> <p>Wie gelingt es Ihnen, ihre privaten &amp; familiären Verpflichtungen damit in Einklang zu bringen; auch mal nicht „online“ zu sein?</p> <p>Bringt es Ihrer Meinung nach auch manchmal Nachteile, nicht immer „online“ sein zu können?</p>	<p>Gelingt eine Abgrenzung?</p> <p>Druck „online“ zu sein</p> <p>Freiheit „offline“ zu sein</p>
<p>Empfinden Sie die Schnelligkeit computervermittelter Kommunikation manchmal als Belastung? Inwiefern?</p> <p>Wenn ja, wie gehen Sie damit um?</p>	<p>Druck, schnell antworten zu müssen?</p>
<p>Welche gesundheitlichen Belastungen verspüren Sie persönlich im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation?</p> <p>Wie gehen Sie damit um?</p>	<p>Physische / psychische</p>

## **Abschluss**

- Klärung offener / verbleibender Fragen
- Aufnahme demographischer Daten:
  - Alter und kognitives Alter
  - Funktion und wichtigste Aufgaben
  - Position
  - bisherige Erfahrung mit computervermittelter Kommunikation, virtuellem Arbeiten
  - Bedanken für die Teilnahme