

2 Digitale Kommunikation in Organisationen

Eine gemeinsame Verständnisbasis schaffen. Das sollte man immer machen, wenn man kommuniziert, und bei Kommunikation über Kommunikation gilt dies ganz besonders. Denn von Kommunikation gibt es unübersehbar viele Auffassungen. Ähnlich viele gibt es für den Begriff der Information. Will man den Einfluss von Kontext-Informationen auf die E-Mail-Kommunikation analysieren, sollten die grundlegenden Begriffe Kommunikation und Information in einer zielführenden Weise vorher geklärt werden. In Kapitel 2.1 wird die strukturelle Ähnlichkeit der Begriffe aufgezeigt und die Information als Teilaspekt der Kommunikation verortet.

Nachfolgend werden in Kapitel 2.2 die relevanten Begriffe digitale Kommunikation, Medium, digitale Medien, Digitalisierung und Individualkommunikation besprochen. Eine Einordnung der Kommunikation in Organisationen beleuchtet auf allgemeinerer Ebene deren Bedeutung als Stütze für die konstitutiven Elemente der Organisation.

In Kapitel 2.3 wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen als Analysestruktur für diese Untersuchung aufgespannt. Die organisationstheoretische Medienverwendung wird in eine theoretische Konzeption intraorganisationaler Kommunikation als forschungsleitender Bezugsrahmen eingebunden. Unter Berücksichtigung einer allgemeinen Betrachtung der Effekte und Nutzen von Medien und speziell des Aufwandsaspektes, der hier untersucht wird, wird dieser Bezugsrahmen als medienökonomisches Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien skizziert.

Ein Einflusselement im medienökonomischen Rahmenmodell sind die institutionellen Kommunikationsaufgaben. Sie determinieren die Handlungserwartungen, die mit Kommunikationsakten verbunden sind. Diese Handlungserwartungen sind unabhängig vom eingesetzten Medium. In Kapitel 2.4 werden die Kommunikationsaufgaben daher ohne Bezug zur E-Mail mit den Aufgaben und Funktionen hinterlegt, die die Mediennutzung in Organisationen erfüllen soll. Mit der erarbeiteten Übersicht über die Aufgaben und Funktionen kann ein Vorschlag für die institutionellen Kommunikationsaufgaben erarbeitet werden, der sich in das medienökonomische Rahmenmodell einpassen lässt und die Anforderungen der Unternehmen sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter an Kommunikation zusammenfasst.

Aus der Perspektive der institutionellen Kommunikationsaufgaben wird in Kapitel 2.5 die digitale Kommunikation durch den E-Mail-Einsatz in Unternehmen konkretisiert. Die medienimmanenten Eigenschaften als einfaches, schnelles und asynchrones Medium zur schriftlichen Vervielfältigung und digitalen Weiterverarbeitung von Inhalten haben dazu geführt, dass die E-Mail sich als tägliches Kommunikationswerkzeug etabliert hat und im Medienreigen eine hohe Bedeutung für die interne Kommunikation einnimmt. Dennoch gibt es in der Praxis einigen organisatorischen, technologischen und kulturellen Verbesserungsbedarf. Dem konkreten Verbesserungsbedarf zur Neustrukturierung von E-Mail-Formularen kann mit dieser Studie ein praxisbezogener Lösungsvorschlag entgegengestellt werden.

2.1 Verständnis von Kommunikation und Information

Um über E-Mail-Kommunikation zu ‚sprechen‘, muss für eine gemeinsame Gesprächsbasis der Begriff der Kommunikation geklärt sein. Die große Vielfalt der Auslegung des Begriffs in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen verstärkt diese Forderung nach Klarheit. Natürlich ist es wichtig, nicht irgendeine Definition zu wählen, sondern eine für den Untersuchungsgegenstand zielführende. Nachfolgend werden in Kapitel 2.1.1 die Ansätze für ein nutzbares Verständnis von Kommunikation herausgearbeitet. In dieser Arbeit wird Kommunikation zusammenfassend als ein wechselseitiger Prozess sozialer Interaktion verstanden.

Zum Thema der Kommunikation in Organisationen wird häufig, vor allem in der organisationstheoretischen Literatur, das Phänomen *Information* herangezogen und *Informationsvermittlung* teilweise auch synonym mit Kommunikation verwendet. Insbesondere für diese Untersuchung zu Kontext-Informationen ist es notwendig, über die verschiedenen wissenschaftstheoretischen Ansätze eine Begriffsdefinition zum gemeinsamen Verständnis zu erarbeiten und daraus das Verhältnis von Kommunikation und Information zu bestimmen (Kap. 2.1.2). Es wird festgestellt, dass sich beide Phänomene dank ihrer strukturellen Ähnlichkeit integrieren lassen und Information einen Teilaspekt der Kommunikation bildet.

2.1.1 Verständnis von Kommunikation

Eine umfassende und allgemeingültige Theorie der Kommunikation liegt bisher noch nicht vor (Löffelholz / Quandt 2003: 20). Für diese wie für die meisten anderen kommunikationsbezogenen Forschungsarbeiten ist es daher wichtig, jenes Verständnis von Kommunikation zu Grunde zu legen oder zu entwickeln, das der jeweiligen Fragestellung am dienlichsten ist. Modelle der Kommunikation wurden aus vielen Ansätzen heraus entwickelt, um sich aus verschiedenen Blickwinkeln dem Phänomen der Kommunikation zuzuwenden. Beginnend mit philosophischen Vorstellungen von Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) mit der später so benannten Rhetorik oder der bekannten Lasswell-Formel⁹, entwickelten sich psychologische, philosophische, sprachwissenschaftliche, erziehungswissenschaftliche, soziologische, politikwissenschaftliche, rechtswissenschaftliche, geschichtswissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplinen der Kommunikationswissenschaft (Beck 2007: 157). Es gilt also nicht, *das* eine Modell oder *die* eine Definition zu finden, die Kommunikation im Allgemeinen am besten widerspiegelt, sondern jene Perspektive einzunehmen, aus welcher sich der Forschungsgegenstand mit Blick auf die Forschungsfrage am besten beschreiben lässt.

Die Vorstellungen und Auslegungen zum **Kommunikationsbegriff** in der Literatur sind mehr als **vielfältig**. In einer umfangreichen Aufstellung analysiert Merten (1977) bereits 160 Definitionen für Kommunikation mit dem Ziel einer begrifflichen Präzisierung und theoretischen Klärung. Bedeutend näher ist er einer Vereinheitlichung der Vorstellung über Kommunikation weder in einer Begriffs-

⁹ „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1948: 37).

noch in einer Prozessanalyse gekommen. Trotz seiner detaillierten Analyse der Kernkriterien für eine übergreifende Definition der Kommunikation hat er es nicht vermocht, mit seiner eigenen, systemtheoretisch orientierten Definition¹⁰ auf breite Anerkennung zu stoßen. Vielmehr sind die Vorstellungen über Kommunikation zu unterschiedlich, um miteinander vereinbar zu sein, ohne bei der Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner in Trivialität zu verfallen. So stellt Mertens (1977: 88) fest, dass bei der Betrachtung der Schnittmengen von Aussagen zur Kommunikation nur die triviale Feststellung ermittelbar ist, dass Kommunikation die Verbindung zweier Kommunikanden ist, und verwirft zugleich diesen analytischen Ansatz. Aber auch das Verfahren der Begriffsexplikation sowie die Prozessanalyse scheitern an der Unvereinbarkeit der grundlegenden Vorstellungen über Kommunikation. Auch die intensive Analyse von Merten reicht nicht aus, um die Vielgestaltigkeit und Unabgrenzbarkeit von Kommunikation in einer allgemein gültigen Definition zu fassen. Erschwert wird dies durch die Bemühungen der wissenschaftlichen Akteure, möglichst eigene Konstrukte aufzusetzen, anstatt sich in Solidarität und Rekurs zu üben (Kübler 2003: 11).

Die Aufarbeitung von Definitionen zur Kommunikation zeigt die Aussichtslosigkeit einer allgemein akzeptierten Definition. Aus der Vielzahl der Definitionen lässt sich zudem ableiten, dass jede weitere neue Definition den Eindruck der Beliebigkeit hinterlässt, wenn sie auf den speziellen Forschungsfall zugeschnitten ist. Oder, noch schlimmer, den Verdacht der Trivialität erweckt, bei dem Versuch, sie möglichst allgemeingültig zu fassen. Daher soll an dieser Stelle auf eine Ein-Satz-Definition von Kommunikation verzichtet und durch eine Beschreibung des Verständnisses von Kommunikation ersetzt werden, das dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegt. Diese Beschreibung soll nicht eine als wahr oder falsch erklärte Gültigkeitsprüfung bestehen, sondern dem Untersuchungsobjekt des E-Mail-Aufwands dienen. Demgemäß wird auf eine allgemein gültige Gültigkeitsprüfung oder Bewertung der angesprochenen Theorien und Ansätze wie auch auf eine Diskussion der Strukturierung verzichtet. Für eine detaillierte Beschreibung und Diskussion der einzelnen kommunikationstheoretischen Konstrukte siehe die angegebenen Quellen.

Annäherung über kommunikationstheoretische Ansätze

Kommunikation wird im übergreifenden Sinne als ein **interaktiver Vorgang** verstanden und distanziert sich somit von kommunikationstheoretischen Ansätzen der Zeichenübertragung (v. a. das informationstheoretische Konzept der Signalübertragung von Shannon und Weaver) und Ansätzen zu umweltabhängigen Phänomenen wie der Kommunikation in der Gesellschaft oder dem historischen Materialismus. Die beiden prägendsten Ansätze für das Kriterium der Interaktion sind der symbolische Interaktionismus und die Theorie des kommunikativen Handelns.¹¹

¹⁰ Merten schlägt als neue, erweiterte Definition vor: „Kommunikation ist das kleinste soziale System mit zeitlich-sachlich-sozialer Reflexivität, das durch Interaktion der Kommunikanden Behandlung von Handlung erlaubt und soziale Strukturen ausdifferenziert“ (Merten 1977: 163).

¹¹ Zur Systematisierung vgl. Burkart (2004 und 2002).

Kommunikation ist ein **soziales Phänomen**. Menschen richten ihre Verhaltensweisen im Hinblick aufeinander aus. Daher hat die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft auch sozialwissenschaftliche Vorstellungen von Kommunikation und Interaktion aufgenommen. „In jüngerer Zeit hat eine Übertragung der Begriffe Kommunikation und Interaktion von der Soziologie in die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und andersherum stattgefunden“ (Raupp 2001: 56). Kommunikation und Interaktion sind in ihrer Art der gegenseitigen Bezugnahme von Handlungen Formen sozialen Handelns (ebd.: 57). Durch die gegenseitige Ausrichtung der sozialen Handlungen von mindestens zwei an der Kommunikation beteiligten Akteuren, ist Kommunikation als Prozess zu verstehen (Beck 2007: 15). Kommunikation ist etwas **Wechselseitiges**, das nicht linear auf einer Reaktion im Sinne des Reiz-Reaktions-Schemas basiert, sondern die gegenseitigen Erwartungen im Zeitablauf mit einschließt. Kommunikation ist ein symmetrisch strukturierter Prozess (Merten 1977: 51 und 62ff.). E-Mails werden nicht als Einbahnstraße hin zum Sender betrachtet, bei dem nur der richtige Inhalt (Reiz) beschrieben sein muss, damit der Empfänger eine gewünschte Reaktion zeigt. E-Mail-Nutzer gehen implizit immer davon aus, dass E-Mail ein dialogisches Medium ist und eine Interaktion über gegenseitige Antworten auf E-Mails stattfinden kann.

Voraussetzung für eine gewünschte Reaktion ist eine bestehende und formulierte **Intention**, die auch vom Empfänger verstanden wird. Dazu bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses der in E-Mails eingesetzten, meist auf Textzeichen basierenden Symbole.¹² Kommunikation als soziales Handeln hat einen intentionalen Charakter.¹³ E-Mails werden als Mittel zum Zweck eingesetzt und verfolgen zum einen die **allgemeine Intention** als **konstantes Ziel**, etwas mitteilen zu wollen und **Verständigung** im Sinne von Bedeutungskongruenz zwischen den Kommunikationspartnern zu schaffen. Zum anderen wird, auf Basis der Bedeutungskongruenz als **spezielle Intention** kommunikativen Handelns, der Kommunikationsanlass als **variables Ziel** zu realisieren versucht. Beim arbeitsbedingten Einsatz von E-Mails in Unternehmen kann von gewünschten Anschlusshandlungen an eine E-Mail ausgegangen werden. Anschlusshandlungen sind nicht nur Aktionen wie das Antworten, sondern Handlungen können auch die bewusste zur Kenntnisnahme der Inhalte sein. Wobei die Intentionalität in der E-Mail-Kommunikation speziell in einem arbeitsbedingten Kontext noch offensichtlicher ist als allgemeingültig für alle Kommunikationsformen wie der Massenkommunikation.

Was übermittelt werden soll, ist die **Mitteilung oder auch Nachricht**. Obwohl beide Begriffe synonym zu verstehen sind, wird der Begriff Nachricht hier häufiger bei medial vermittelten Mitteilungen wie zum Beispiel E-Mail-Nachrichten genutzt.

Nachrichten liegen bestimmte Vorstellungen über die Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen der Akteure zu Grunde (Raupp 2001: 13). E-Mails als soziale Interaktion können nicht losgelöst von **Erwartungen** der Kommunikationspartner betrachtet werden. Sender wie Empfänger von E-Mails erstellen bzw. rezipieren E-Mails nicht ohne eine Vorstellung über die Wirkungen bzw. den Erstel-

¹² Die meisten E-Mail-Programme unterstützen auch nicht-textliche Symbole wie farbliche Kennzeichen für die Wichtigkeit der E-Mail.

¹³ Zum intentionalen Charakter mit konstantem und variablem Ziel vgl. Beck (2007: 32ff.), Burkart (2002: 61f.) oder Theis-Berglmair (2003: 152).

lunqsanlass beim Kommunikationspartner. Kommunikation ist erwartungsorientiertes Handeln, dergestalt, dass die Kommunikationspartner wechselseitig Erwartungen aneinander haben. Das Handeln wird durch die Antizipation der Handlungen der anderen gesteuert. So entstehen reflexive Erwartungsketten, die in die Handlungsentwürfe der Beteiligten, neben den Erwartungen an den oder die Kommunikationspartner, auch Erwartungs-Erwartungen einbeziehen. Der Kommunikationspartner „handelt (kommuniziert) so und so, weil er glaubt, daß der andere glaubt, daß er glaubt, diese oder jene Gründe dafür zu haben“ (Merten 1977: 63).

Nicht zu vergessen ist ein immanenter Bestandteil der Kommunikation: das **Medium** als Vermittlungsinstanz zwischen den Kommunikationspartnern (Burkart 2002: 62f.). Kommunikation bezieht natürlich nicht nur E-Mail als einziges Medium, sondern auch andere Medien zur Individualkommunikation, wie das Telefon, den Brief oder die interpersonale Form der Kommunikation (engl. Face-to-Face) mit ein.¹⁴ Der Prozesscharakter darf nicht nur in einem Medium gedacht werden, sondern ein Kommunikationsprozess kann über mehrere Medien geführt werden.

Gerade die E-Mail unterstützt den Prozesscharakter gut, obwohl sie asynchron angelegt ist. E-Mail-Programme sind so aufgebaut, dass es durch einen Klick möglich ist, einem Sender und nach Belieben auch allen anderen Empfängern eine Antwort zu schreiben. Jede E-Mail trägt also die einfache Möglichkeit der Antwort in sich, die über mehrere Antworten einen Kommunikationsprozess aus mehreren Interakten intramedial (in einem Medium) zusammenfasst.

In der E-Mail-Kommunikation werden die **Kommunikationspartner** in Kommunikator und Rezipient unterteilt und, meist der Praxis angepasst, **als Sender und Empfänger bezeichnet**. Das erinnert an die Begriffswelt der Massenkommunikation oder der linearen Modelle, wie die sog. Lasswell-Formel oder das informationstheoretische Konzept der Signalübertragung. Die Unterteilung ist allerdings nicht einer linearen Vorstellung von Kommunikation, sondern der asynchronen Interaktion in der E-Mail-Kommunikation geschuldet. E-Mails werden tatsächlich *gesendet* und *empfangen*. Aus dem Gedanken der Symmetrie sozialen Handelns heraus, in dem die Akteure als komplementäre Rollen zu verstehen sind (Raupp 2001: 56), handelt es sich beim Sender und Empfänger nicht um Personen, sondern um **Rollen**. Beide Akteure, oder bei mehreren Empfängern auch alle Kommunikationspartner, können prinzipiell sowohl innerhalb eines Kommunikationsprozesses als auch über verschiedene Prozesse hinweg beide Rollen einnehmen. Allerdings über das asynchrone Medium der E-Mail immer nur sequenziell.

Zusammenfassend wird Kommunikation als ein wechselseitiger Prozess sozialer Interaktion verstanden. Damit liegt eine Erklärung zur Kommunikation vor, die konform ist zum Untersuchungsobjekt des Aufwands in der E-Mail-Kommunikation. Hinter sozialer ‚Handlung‘, wechselseitigem ‚Prozess‘ und Inter-, ‚Aktion‘ steckt jedoch noch ein Element des Machens, und das lässt bereits vermuten, dass beim ‚Machen‘ von Kommunikation Aufwand entsteht. So recht greifbar ist aus dem

¹⁴ Zur Definition von Medien und speziell E-Mail als Medium siehe Kap. 2.2.1.

Konstrukt der Kommunikation der Aufwand, der dabei entsteht, aber noch nicht. Daher wird in Kapitel 5 der E-Mail-Aufwand analysiert.

Und zur Analyse von Kontextinformationen für die E-Mail-Kommunikation ist nicht nur das Verständnis von Kommunikation offenzulegen, sondern auch ein weiterer wesentlicher Grundbegriff der Kommunikationswissenschaft (Merten 1999: 148), die in ‚Kontextinformationen‘ enthaltene ‚Information‘. Der Zusammenhang von Kommunikation und Information und deren Zu-, Ein- oder Unterordnung entspringt der jeweils zugrunde gelegten wissenschaftlichen Disziplin. Teilweise wird Information gleichgesetzt mit Kommunikation in den besonderen Formen der dialogischen oder interaktiven Information. Information kann aber auch als Bestandteil der Kommunikation verstanden werden, wenn Kommunikation wie hier als Verständigung aufgefasst wird (Kübler 2003: 25f.).

Zum Begriff der Information bestehen Ansätze, die unter dem Primat der Pragmatik auch die Kosten und Nutzen der Informationsvermittlung betrachten und dort einen Ansatzpunkt für den Aufwand bilden. Daher soll im nächsten Unterkapitel das Konstrukt der Information näher beleuchtet und auf seine Brauchbarkeit für die Erklärung des Aufwands untersucht werden.

2.1.2 Verständnis von Information

In seiner Diversität ist der Begriff der Information dem Begriff der Kommunikation sehr ähnlich. Eine Disziplinen übergreifende Theorie der Information gibt es nicht und auch keine allgemein anerkannte Definition (Degele 2000: 45; Kübler 2003: 25). Dabei lässt das Wort ‚Information‘ zwei Bedeutungsgruppen zu. Zum einen kann sich Information auf den **Prozess der Formung** (Weitergabe von Sachverhalten, Unterweisung, usw.) beziehen und zum anderen auf die durch **den Prozess erreichte Form** als vergegenständlichte und objektivierte Form der Information (Vorstellung, Wissen, Bericht, usw.). Daran angelehnt unterscheidet Degele die beiden grundlegenden Ansätze in objektivistische und subjektivistische Zugänge zum Begriff der Information (Degele 2000: 10).

In objektivistischen Ansätzen gibt sich Information als ein realer Output kognitiver Prozesse und existiert als eigenständige, physikalische Entität, die in verschiedenen Medien gespeichert werden kann, wohingegen der subjektivistische Informationsbegriff eine pragmatische Dimension besitzt und an Aktionen gebunden ist, durch die die Informationen erst ihre Bedeutung erhalten. Die Aufmerksamkeit in den subjektivistischen Ansätzen liegt auf der Veränderung von Menschen und Dingen durch Informationen (Degele 2000: 45f.). Hinter den **objektivistischen und subjektivistischen Zugängen** verbergen sich einige Wissenschaften und Disziplinen.¹⁵ Für die objektivistische Perspektive spielt in dieser Untersuchung v. a. die Informationstheorie mit ihrer Vorstellung der Information als Nachricht, die in der Kommunikationswissenschaft recht verbreitet ist (Merten 1999: 148f.), eine vorgelagerte Rolle. Für die subjektivistische Perspektive nimmt der Ansatz der Informationswissen-

¹⁵ Viele weitere Wissenschaften und Disziplinen, wie beispielsweise die Wissenssoziologie, die Bibliothekswissenschaft, Informatik oder die Informations- und Wissensökonomie greifen den Informationsbegriff auf. Degele (2000: 45) spricht von über 40 Disziplinen.

schaft eine tragende Rolle ein. Auch wenn sich letztere in ihren Aussagen nicht ganz so einheitlich darstellt.¹⁶

Der **nachrichtentechnische Informationsbegriff** der Informationstheorie geht auf die mathematische Theorie der Information von Shannon aus dem Jahr 1948 zurück. Diese diente zur Analyse des Einflusses von äußeren Störungen auf die Information bei der technischen Übertragung von Nachrichten (Zimmermann 2004: 705). Eine Nachricht (im Original „Message“), die vom Sender an den Empfänger übertragen wird, ist nicht per se informationshaltig. Information im Sinne von Neuigkeit oder Dazulernen geht aus der Beziehung der beiden Kommunikationspartner hervor und ist nur gegeben, wenn Information ein Kenntnis- oder Aktualitätsgefälle mindert. Information ist der Informationstheorie zufolge die **Beseitigung von Ungewissheit** zwischen Kommunikator und Rezipient.

Die Informationshaltigkeit hängt direkt vom Kenntnis- oder Aktualitätsgefälle ab. Information ist somit eine objektivierbare und messbare Größe ohne Bezug zum menschlichen Subjekt oder den konkreten Inhalten (Kübler 2003: 27). Noch ein wenig zugespitzt, „ist Information jener Anteil der Nachricht, der den Empfänger überrascht“ (Kübler 2003: 26). Der Überraschungseffekt und damit die Informationshaltigkeit der Nachricht ist dann umso größer, je weniger der Empfänger auf eine Nachricht gefasst ist, d. h. je weniger er weiß. An einem Beispiel verdeutlicht, würde dies bedeuten: Wenn Kollege A aus dem Marketingbereich seiner Kollegin B aus der Forschung und Entwicklung eine E-Mail mit dem Geschäftsbericht eines Konkurrenzunternehmens sendet, wird dies die Kollegin B sicher überraschen, aber für ihre aktuelle Aufgabe, die Konzeption eines gänzlich neuen Produktes, wenig weiterhelfen. Da sie mit dem Geschäftsbericht überhaupt nicht gerechnet hat, müsste der Informationsgehalt sehr hoch sein. Leider kann die Kollegin B mit den Bilanzzahlen des Berichts reichlich wenig anfangen – und das, obwohl er ausreicht, um viel Ungewissheit zu beseitigen.

In der Informationstheorie wird jedoch kein Bezug auf die inhaltlichen Aspekte zur Bedeutung der Nachricht und auf den Wert durch Nutzen und Wirkung der übertragenen Daten genommen (Zimmermann 2004: 705). Kunz und Rittel grenzen hierin ihre **informationswissenschaftliche Theorie der Informationen** von der Informationstheorie ab. „So muss eine Theorie der Information, wie sie den Informationswissenschaften zugrunde liegt, auch die **Kosten und Nutzen von Nachrichten** berücksichtigen, sowie auf den ‚inneren Zustand‘ von Sender und Empfänger in viel komplizierterer Weise Bezug nehmen, als es in dem System der Informationstheorie möglich ist“ (Kunz / Rittel 1972: 31). Information, verstanden als sozialer Prozess, hat den Zweck, das Wissen eines Akteurs zu erweitern. In aller Regel soll der Empfänger daraufhin entsprechend handeln können. Hier gehen Kunz und Rittel über die Einschränkung des Informationsbegriffs auf die Reduktion von Ungewissheit hinaus. Bei der Änderung des Wissens des Empfängers ist eine Zunahme von Ungewissheit genauso möglich wie eine Reduktion – wenn auch im Regelfall nicht beabsichtigt (Zimmermann 2004: 706). Entscheidend für die Betrachtung von Kommunikationsaufwand ist der neue **pragmatische Aspekt**, der hiermit eröffnet wird. Er ergänzt eine Analyse auf der technisch-syntaktischen Ebene der Infor-

¹⁶ Vgl. dazu die Diskussion der Terminologie und Definition zur Informationswissenschaft bzw. Informationswissenschaften von Kuhlen (2004a).

mationstheorie mit einer semiotischen Ebene der Bedeutung von Information und insbesondere einer pragmatischen Ebene des Handelns oder der Handlungsgrundlagen.

Im Ansatz der Informationswissenschaften lassen sich die drei verschiedenen **semiotischen Analyseebenen** des technischen bzw. syntaktischen, des semantischen und des pragmatischen Informationsbegriffs differenzieren. Neben der syntaktischen Korrektheit wird die semantische Stimmigkeit der Daten und hier v. a. ihre pragmatische Relevanz betrachtet. Informationen haben eine Bedeutung, aber nur im aktuellen Kontext ihrer Nutzung. Ergänzend zur Neuigkeitsbedingung des informationstheoretischen Ansatzes kommt die Anforderung, relevant zu sein, für die aktuelle (oder spätere) **Verwendung der Information** hinzu. Erst wenn eine E-Mail-Nachricht in einer bestimmten Situation für den Empfänger auch relevant wird, stellt sie eine Information dar (o.V. 2004a: 54). „Zu *Informationen* werden die Informationen erst, wenn jemand sie in einem bestimmten Kontext aufnimmt, sie verstehen, interpretieren, etwas mit ihnen anfangen kann“ (Kuhlen 2004a: 3).

Für eine Untersuchung des Einflusses von Kontextinformationen auf den Kommunikationsaufwand hilft eine Messung der objektiven Informationsreichtlichkeit zur Reduktion von Ungewissheit nur bedingt. Mit ihr ist noch kein Erklärungsansatz für den Aufwand gefunden. Der entscheidende Punkt liegt doch in den Aufwand verursachenden Handlungen. Daher ist eine **Analyse aus semiotischer und insbesondere pragmatischer Sicht** unerlässlich. Der informationstheoretische Ansatz der Übertragung von Information als Reduktion von Ungewissheit greift daher zu kurz, da er auf die Interpretation der Information verzichtet: „Semantik, also die Bedeutung der ‚Informationen‘, und erst recht die Pragmatik der Informationen, also die **Intention** der Information auf Seiten des Senders und die **Wirkung** auf Seiten des Empfängers, wurden systematisch ausgeklammert“ (Kuhlen 2004a: 8 [Hervorhebungen durch RH]). Da die semiotischen Dimensionen der Semantik und Pragmatik für **Nutzen und Nutzung** relevant sind, sind diese Dimensionen auch für eine Betrachtung des durch Informationen verursachten Aufwands heranzuziehen. Insbesondere da der pragmatische Ansatz ein Rezipienten-orientierter Ansatz ist (Kuhlen 2004a: 9) und der Aufwand der E-Mail-Kommunikation beim Empfänger untersucht werden soll. Allerdings ist eine analytische Trennung der semantischen und der pragmatischen Ebene nicht immer sinnvoll und praktikabel. Die Trennung dieser beiden Ebenen dürfte in den meisten Fällen schwierig sein, denn Information wird erst dann zur Information, wenn sie ‚wirkt‘. Information existiert nicht für sich genommen, sondern muss auf den Empfänger bezogen sein (Theis-Berglmair 2003: 33f.). Die Übermittlung auf der technischen bzw. syntaktischen Ebene ist jedoch Voraussetzung für die Entstehung von semantischen und pragmatischen Informationen und von daher zumindest eine Rahmenbedingung.

Im subjektiven Informationsbegriff wird Information zu Wissen in Beziehung gesetzt: „Wissen »ist« nicht, sondern entsteht – durch **Verarbeitung von Information in (zunehmend technisch vermittelter) Kommunikation**“ (Degele 2000: 46 [Hervorhebungen durch RH]). Information wird gebildet, und das Objekt dieser Formbildung ist Wissen. Anders ausgedrückt, haben Informationen ihren Ausgangspunkt im Wissen durch Wissensrepräsentation und werden bei der aktuellen Verwendung in einem kognitiven Kontext durch Wissensrekonstruktion wieder zu Wissen. Information ist keine von der Nutzung losgelöste Entität, sondern existiert und erhält ihre Bedeutung durch die Referenzierung

zum Wissen in der aktuellen Benutzungssituation. Kuhlen verkürzt dieses pragmatische Verständnis in die Formeln „**Information ist Wissen in Aktion**“ und „**Information ist Wissen in Kontext**“ (Kuhlen 2004a: 15).

Die strukturelle Ähnlichkeit der **Begriffe Kommunikation und Information** gestattet ihre Integration. Beide sind soziale Phänomene¹⁷, haben einen Prozesscharakter und setzen Intentionen (des Senders) und Erwartungen bzw. Kontextwissen voraus. Information ist ein Teilaspekt der Kommunikation. In der Kommunikation als wechselseitigem Prozess sozialer Interaktion werden Nachrichten durch kommunikative Handlungen übertragen und durch Kontextualisierung in der Benutzungssituation zu Informationen. Durch die semiotischen Analyseebenen der Information erlaubt das Konstrukt ‚Information‘, die Bedeutung der Information (Semantik) sowie die Intention des Senders und die Wirkungen auf den Empfänger (Pragmatik) gesondert zu betrachten. Der Aufwand in der E-Mail-Kommunikation ist eine verhaltensabhängige Komponente, der durch die Handlungen von Individuen entsteht. Die Analyse von Aufwand in der Individualkommunikation bedarf daher einer handlungsorientierten, sprich pragmatischen Perspektive die mit dem informationswissenschaftlichen Begriff der Information unter dem Primat der Pragmatik gefunden wurde.

2.2 Begriffe und wissenschaftliche Einordnung von Kommunikation und Medien in Organisationen

Worum geht es bei der Kommunikation und dem Einsatz von Medien in Organisationen? Kommunikation ist ein konstitutives Element der Organisation und mehr als nur reiner Informationsaustausch. Kommunikation stützt die konstitutiven Elemente der Organisation (spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung, beständige Grenzziehung) und bildet eine Art Kitt für den Zusammenhalt der Organisation. Und aus den kommunikativen Aufgaben entstehen die Handlungserwartungen der agierenden Kommunikatoren.

Nachdem oben beschrieben wurde, was unter Kommunikation und Information zu verstehen ist, wird im Folgenden der Begriff der digitalen Kommunikation diskutiert und als medienbezogener Begriff gefasst. Die E-Mail-Kommunikation wird in den Bereich der Individualkommunikation eingeordnet und von der analogen Kommunikation abgegrenzt (Kap. 2.2.1). Um die Bedeutung der Kommunikation in Organisationen zu verstehen, werden in Kapitel 2.2.2 die Hintergründe für und die Rolle der Kommunikation in Organisationen erörtert.

2.2.1 Begriffe in der digitalen Kommunikation

Im Kapitel 2.1.1 zum Verständnis von Kommunikation wird Kommunikation als ein wechselseitiger

¹⁷ Speziell zu Information als soziales Phänomen siehe Kuhlen (1991: 93f.).

Prozess sozialer Interaktion beschrieben. Was mag nun aber *digitale* Kommunikation sein? Der Begriff ‚digital‘ steht an sich für eine **Darstellbarkeit in Ziffern**. Was wiederum bedeutet, dass das Darzustellende – im Bereich der Kommunikation die Signale – nicht kontinuierlich, sondern in wert- und zeitdiskreten Stufen durch Ziffern angezeigt existiert. Die bedeutendste und bekannteste Form der digitalen Darstellung ist die beim Computer in Nullen und Einsen. Für den Begriff der digitalen Kommunikation sind grundsätzlich **zwei unterschiedliche Ausrichtungen** auszumachen. Einmal stehen die Kommunikationsformen, das heißt die möglichen **Kommunikationsmodalitäten**, im Vordergrund, und ein anderes Mal ist es die Kommunikation als vermittelter Prozess mit einer Vermittlungsinstanz, die mit dem Bezug zu den **Medien**, insbesondere Medientechnologien, die Grundlage für das Begriffsverständnis schafft.

Digitale Kommunikation als Kommunikationsmodalität

Die kommunikationstheoretisch bekannteste Fassung des Begriffs der digitalen Kommunikation stammt von Paul Watzlawick et al. (1969: 61ff.). Dabei wird unterschieden zwischen den beiden **Kommunikationsmodalitäten** der **digitalen** und der **analogen Kommunikation**. Das Unterscheidungsmerkmal liegt in der Relation¹⁸ zwischen Ausdruck und Auszudrückendem. Bei der digitalen Kommunikationsform ist zwischen den Kommunikationsteilnehmern die Relation zwischen Wort und Objekt zwar semantisch vereinbart, aber ihre Festlegung ist willkürlich. Das Objekt hat einen willkürlich definierten Namen. Dass die fünf Buchstaben k, a, t, z und e für ein Tier stehen, ist ein semantisches Übereinkommen. Weitere Relationen zwischen dem Wort ‚Katze‘ und dem Tier gibt es nicht. ‚Katze‘ hat nichts Katzenartiges an sich. Für die menschliche Kommunikation ist die Sprache vorwiegend eine Ausdrucksform der digitalen Kommunikation. In analoger Kommunikation hingegen wird die Relation zwischen Ausdruck und Auszudrückendem durch eine grundsätzliche Ähnlichkeitsbeziehung, eine Analogie, wie beispielsweise eine Zeichnung oder Ausdrucksgebärden, dargestellt. In der menschlichen Kommunikation kommen beide Kommunikationsmodalitäten zum Tragen und sind, bezogen auf die Mitteilungen, sich gegenseitig ergänzend. Watzlawick et al. vermuten, dass die Bedeutungen für die Mitteilungen recht klar aufgeteilt sind: der Inhaltsaspekt wird digital über Sprache vermittelt und der Beziehungsaspekt zwischen den Kommunikationsteilnehmern vorwiegend analog, zum Beispiel über Mimik.

So sprechen Watzlawick et al. bereits 1969, noch vor dem Durchbruch von Personal Computern, als *Digitalrechner* noch Rechenmaschinen waren, von digitaler Kommunikation. Sie beziehen sich dabei auf die Modalität der Sprache. *Digital* steht für Watzlawick et al. nicht im Zusammenhang mit elektronischer Datenverarbeitung, sondern für die kodifizierte Zuweisung vom Ausdruck zum aus-

¹⁸ An sich wäre hier der Begriff ‚Beziehung‘ anstelle von ‚Relation‘ einfacher. Aber da im kommunikationstheoretischen Ansatz von Watzlawick et al. der Begriff Beziehung für die Bezeichnung der Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmern genutzt wird und sie für andere Einsätze des Beziehungsbegriffs ebenfalls den Begriff Relation wählen, soll hier zur Vereinfachung der Begriffsvielfalt ebenfalls der Begriff ‚Relation‘ benutzt werden.

gedrücktem Gegenstand. Als **Axiom** zur digitalen und analogen Kommunikation formulieren Watzlawick et al.: "Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax" (Watzlawick et al. 1969: 68).

Mit dem Kommunikationsverständnis in der vorliegenden Arbeit kann der kommunikationstherapeutische Ansatz von Watzlawick et al. nicht recht angewendet werden. Für eine medienbezogene Untersuchung zur Kommunikation im E-Mail-Verkehr ist die **Begriffsfassung** digitaler Kommunikation auf den Bereich der menschlichen Sprache, die vornehmlich dazu dient, ausschließlich den Inhaltsaspekt zu vermitteln, **nicht zielführend**. Der Fokus wird zu sehr auf die Sprache als Kommunikationsmodalität der Inhalte gelegt. Die beziehungsbegleitenden, metakommunikativen Verstehensanweisungen zwischen den Kommunikationspartnern (analoge Kommunikationen) wären bei dieser digitalen Kommunikationsauffassung unberücksichtigt. Und das, obwohl gerade dieser Bereich der Kommunikation wichtig für die kontextualisierenden Informationen ist. Für die Beziehungsaspekte würden nur noch alle sprachlichen Komponenten in der E-Mail-Kommunikation berücksichtigt werden. Für Verstehensanweisungen übrig blieben nur per E-Mail übertragbare Zeichnungen, Bilder und die speziell in E-Mails entstandenen neuen Ausdrucksmittel von (Sprach-) Symbolen, um Emotionen auszudrücken: Emoticons, ASCII-Kunst, Soundwörter, Großbuchstaben und Aktionswörter (Döring 2003: 55f.). Die Begriffsabgrenzung aus der Kommunikationsperspektive der Kommunikationsmodalitäten schließt unter digitaler Kommunikation die E-Mail-Kommunikation nicht als Ganzes mit ein, sondern nur die eine Modalität der Sprache, und kann deshalb hier nicht herangezogen werden.

Schaut man für die Untersuchung der E-Mail-Kommunikation aus einer medienbezogenen Perspektive, lässt sich digitale Kommunikation anhand der technischen **Vermittlungsqualitäten** erklären. Auch kann so das Digitale als Pendant zum Analogen aus der Perspektive von Medien unterschieden und die E-Mail selbst in den Bereich der digitalen Kommunikation eingeordnet werden.

Medium und digitale Medien

Digitale Kommunikation soll aus dem Begriff des Mediums erklärt werden. Dazu bedarf es zuerst einer **Begriffsbestimmung** für **Medium**, um daraus digitale Medien darstellen zu können und den Bezug digitaler Kommunikation zu digitalen Medien zu fixieren. Speziell muss dabei die Position von E-Mail im Medienkonstrukt sowie im Bereich des Digitalen bestimmt werden. Digitale Kommunikation wird erklärt als mediale Scheibe der menschlichen Individualkommunikation. Einen Ausschnitt, der sich durch die Art der Medien bestimmt, welche durch die spezifischen Möglichkeiten und Restriktionen der Digitalisierung geprägt sind. Die Beschreibung dieses Ausschnitts führt über den Medienbegriff und eine Differenzierung, die diesen Ausschnitt als eine Medienform abgrenzt.

Wie schon bei den Begriffen Kommunikation und Information ist die Kommunikationswissenschaft noch zu keinem einheitlichen Vernehmen gelangt (Faulstich 2004a: 19; Pürer 2003: 211), wengleich die Begriffs- und Verständnisvielfalt nicht so artenreich ausfällt. Recht verbreitet ist, als kleinster gemeinsamer Nenner, die Auffassung dass Medien ein Transportmittel für zu übertragende Inhalte darstellen. Das Medium ist der Träger, die materielle Hülse, die die immaterielle Mitteilung sinnlich wahrnehmbar werden lässt (Burkart 2002: 35). Eine gängige¹⁹ **Differenzierung von Medien** für menschliche Kommunikation, die Medien als Vermittlungsinstanz für die Übertragung von Mitteilungen nutzt, stammt von Pross (1972) mit seiner Unterteilung in primäre, sekundäre und tertiäre Medien.

- Primäre Medien: Medien des menschlichen Elementarkontaktes wie Sprache und nichtsprachliche Vermittlungsinstanzen (Mimik, Gestik, Körperhaltung usw.). Medientechnisches Kennzeichen ist, „dass kein Gerät zwischen Sender und Empfänger geschaltet ist und die Sinne der Menschen zur Produktion, zum Transport und zum Konsum der Botschaft ausreichen“ (ebd.: 145).
- Sekundäre Medien: Medien mit materieller Manifestation menschlicher Mitteilungen, die zur Produktion ein Gerät erfordern, beim Empfänger aber nicht. Dies sind v. a. Schrift (z. B. Brief) und Druck (z. B. Buch, Plakat), aber auch heutzutage kaum noch gebräuchliche Formen der Flaggensignale oder auch Rauchzeichen.
- Tertiäre Medien: Medien, die zur Produktion wie auch zur Rezeption ein Gerät, also technische Sender und technische Empfänger brauchen. Vor allem sind darunter Telemedien (Telefon, Fernschreiber, Funkanlagen) und elektronische Massenmedien wie Radio, Film, Fernsehen zu verstehen.

Kurz gefasst bilden sich durch diese Differenzierung die Medienkategorien der „Menschmedien“, „Druckmedien“ und „elektronischen Medien“ (Faulstich 2004a: 13f.). Die Reihenfolge bildet zugleich auch den historischen Entwicklungsrahmen der Medien ab. Die Weiterentwicklung der Medien führte auch zu einer Weiterentwicklung des Konzepts durch die in Bezug auf Pross noch neuen **digitalen Medien als quartäre Medien** (s. z. B. in Burkart (2002: 38), Döring (2003: 40), Faulstich (2004a: 14 und 2002: 25)). Das medientechnische Einordnungskriterium beruht auf der **Digitalisierung** und rechtfertigt sich mehr durch die besonderen Eigenheiten der Digitalisierung als durch das Faktum der Digitalität selbst. Die Digitalisierung ist immer an Computer gebunden und erlaubt eine zunehmende Konvergenz, also Zusammenwachsen von Telekommunikation, Computer und Rundfunk. Die besonderen Eigenheiten bilden sich dabei nicht aus der Technologie der Geräte, sondern eher über die Dienste, die in Anspruch genommen werden. Für die digitalen Medien, wie E-Mail, Online-Zeitungen, Chats, Websites, beginnt sich die Bezeichnung quartäre Medien durchzusetzen (Burkart 2002: 37f.).

¹⁹ Auf diese Differenzierung beziehen sich z. B. Burkart (2002: 36f.); Döring (2003: 40); Faulstich (2004a: 13f.); Faulstich (2002: 25); Ludes, der die Mediengruppen ausführlicher erläutert und historisch veranschaulicht (2003: 64ff.); Pürer (2003: 211).

Die **Digitalisierung** und ihre starke Durchdringung der Medien wurde möglich durch den Fortschritt der Computertechnologie. Digitalisierung bedeutet „die Umwandlung bzw. Speicherung aller Informationen in sog. ‚bits‘ (in binäre Codierung)“ (Burkart 2002: 363)²⁰. Das digitale Datenformat ist ein genuines Medienmerkmal und ermöglicht u. a. eine extrem hohe Transportgeschwindigkeit, eine nahezu beliebige Erweiterung des Teilnehmerkreises, eine Dokumentation und automatisierte Archivierung, eine computergestützte Verarbeitung und (Schlagwort-) Suche oder eine hypertextuelle Verknüpfung der Kommunikationsinhalte (Döring 2003: 157f.).

Die Erweiterung durch quartäre Medien beschreibt den oben gesuchten Ausschnitt der digitalen Medien und ordnet E-Mail als digitales Medium ein. Dabei gibt dieses Differenzierungsgerüst zwar einen Rahmen zur Unterteilung verschiedener Medien, es ermangelt aber noch der Bestimmung, was als Medium in eine der Kategorien einzuordnen ist bzw. welches Wesen ein Medium als Medium kennzeichnet.²¹

Ein weiter elaborierter Medienbegriff führt an, dass Medien (gemeint sind v. a. Massemedien) neben ihrer technischen Komponente als Kommunikationskanal auch **gesellschaftliche Bezüge** aufweisen²². (Massen-) Medien sind Sozialsysteme, die sich um die Kommunikationstechnologie herum bilden. Sie müssen gesellschaftliche Anerkennung finden und akzeptiert werden. (Massen-) Medien müssen sich organisieren und erfüllen als Organisationen gesellschaftliche Funktionen. Beachtet man die Wege und Zahl der Beteiligten von der Produktion bis zur Rezeption, stellen sich Medien als komplexe soziale Systeme dar. (Massen-) Medien werden als gesellschaftspolitische Institutionen aufgefasst, indem sie zur Erfüllung ihrer Funktionen in das jeweilige gesellschaftliche Regelsystem eingefügt werden. Sie werden institutionalisiert (Burkart 2002: 42f.).²³

Allerdings ist dieser Medienbegriff sehr **auf die Publizistik und Massenmedien zugeschnitten**. Und zumindest für die Betrachtung einer computervermittelten Kommunikationsform der Individualkommunikation²⁴ wie der E-Mail legt diese publizistik- und massenkommunikationskompatible Begriffsfassung keine Mehrwert bringenden Einblicke nahe. Auch wenn diese Medienbegriffsfassung gut zum vorliegenden Kommunikationsbegriff passt, betrachtet sie analytische Ebenen, die für die Analyse des E-Mail-Aufwands in Unternehmen eine unnötige Komplexität bedeuten. Die gesellschaftliche

²⁰ Bit steht für binary digit (Ziffer im Zweiersystem) und bildet die kleinste Elementareinheit der Information.

²¹ Zu einem Überblick verschiedener Begriffsdifferenzierungen siehe Pürer (2003): 210ff.). Als treffendste Differenzierung nennt er die vier Komponentenebenen von Schmidt (2000: 170): a) Allgemeine Kommunikationsinstrumente wie z. B. natürliche Sprache, materielle Zeichen; b) Medientechniken wie Softwareprogramme ermöglichen es, Medienangebote in Form von beispielsweise E-Mails zu erstellen und zu verbreiten; c) Institutionelle Einrichtungen bzw. Organisationen zum Betrieb, zur Verwaltung und Finanzierung von Medientechniken wie Zeitungsverlage; d) Medienangebote selbst, als Produkt der Faktoren auf den anderen Ebenen.

²² Wie Burkart legt auch Faulstich die Begriffsfassung von Saxer zugrunde und spricht über Saxers Medienbegriff als den „am weitesten entwickelten Begriff“ (2004b: 18).

²³ Faulstich (2004b: 18) schlägt ähnliche Bedeutungsdimensionen vor: 1. Institutionalisiertes System, 2. Organisierter Kommunikationskanal, 3. Spezifisches Leistungsvermögen, 4. Gesellschaftliche Dominanz.

²⁴ Zu E-Mail als Individualkommunikation siehe unten.

Anerkennung und Akzeptanz der E-Mail steht außer Frage. E-Mail als ‚Organisation‘ zu begreifen, ist bereits schwieriger, da sie als Individualmedium gerade keiner übergreifenden Organisation bedarf, wenn man von der rein technischen Bereitstellung zur Nutzung durch Provider und Unternehmen einmal absieht. Um den E-Mail-Aufwand zwischen Sender und Empfänger zu erfassen, bedarf es keiner Vorstellung der E-Mail als gesellschaftspolitischer Institution oder als Sozialsystem, auch wenn die Individualmedien wie die E-Mail technisch vermittelte soziale Interaktionssysteme darstellen.

Hier wird der Begriff Medium auf die Ebene der Vermittlungsinstanz reduziert, die die (informations-) technischen Mittel vor allem die Geräte (Hardware) wie den Computer, aber auch die ggf. notwendige Software (z. B. Übertragungsprotokolle oder E-Mail-Programme) beinhaltet. In der Erweiterung des Medienbegriffs von Pross (s. o.) wird **E-Mail** hier als ein quartäres oder auch **digitales Medium** bezeichnet. Die besonderen Eigenheiten der Digitalisierung prägen dabei den Mediencharakter der E-Mail.

Individualkommunikation

Wenn festgehalten wird, dass der von der Publizistik und den Massenmedien ausgehende Medienbegriff für die Analyse des E-Mail-Aufwands nicht den Anforderungen der Individualkommunikation entspricht, muss auch gesagt werden, was unter **Individualkommunikation in Bezug auf den Medieneinsatz** zu verstehen ist. Dies insbesondere, da auch hier die Auffassung vertreten wird, dass eine bipolare Trennung zwischen Individualkommunikation und Massenkommunikation oder eine dreiteilige Kategorisierung in interpersonale, Gruppen- und Massenkommunikation gerade in den durch die Digitalisierung konvergierenden Informations- und Kommunikationstechnologien für digitale Medien in der tradierten Form nicht anwendbar ist (ähnlich sieht das auch Pürer (2003: 213)).

Allerdings gilt dies nur, wenn hinter die **Begriffe von Masse und Individuum** (und Gruppe) die klassische Vorstellung von viel und wenig gestellt wird. Die üblichen Formeln lauten dann: one-to-one, one-to-many, many-to-many und selten many-to-one. Einfacher und sinnvoll wird eine Unterscheidung in Individual- und Massenkommunikation, wenn sie (1) nicht als sich gegenseitig ausschließende Kategorisierung, sondern als **Typologie** erfasst wird und (2) auch nicht die Anzahl der tatsächlichen oder potenziellen Kommunikationsteilnehmer als Entscheidungskriterium heranzieht, sondern die **Anonymität** oder noch weiter die **Adressierbarkeit oder Identifizierbarkeit** der Kommunikationspartner. Nimmt man zur Individualkommunikation die Kommunikation zwischen bekannten oder zumindest adressierbaren Kommunikationspartnern, ist dies ein dienlicher Kommunikationstyp. Er ermöglicht eine Differenzierung und besitzt dennoch innerhalb der Individualkommunikation einheitliche Implikationen für die Kommunikation. Denn der Brief, das Telefon oder die E-Mail stellen eben doch noch andere Anforderungen an die Analyse der Medienutzung und -wirkung als das Plakat, der Hörfunk oder ein Web-Portal. Damit fallen hier die interper-

sonale Kommunikation und die Gruppenkommunikation zusammen²⁵ und die **E-Mail fällt in den Bereich der Individualkommunikation.**

Digitale Kommunikation als medienbezogener Begriff

Die digitale Kommunikation für das E-Mail-Management konnte aus dem Zusammenhang der digitalen und analogen Kommunikationsmodalitäten von Watzlawick et al. nicht erklärt werden. Vielmehr wird die digitale Kommunikation aus den Betrachtungen zum Medienbegriff, also den digitalen Medien und unter dem Aspekt der E-Mail-Kommunikation, auch zur menschlichen Individualkommunikation zusammengestellt. Die digitale Kommunikation bezieht dabei ihre Abgrenzung aus einer medientechnischen Sicht. So betrachtet **bedeutet digitale Kommunikation** die Nutzung energetischer (elektrische, elektromagnetische, elektronische, opto-elektronische) Medien, deren Signale digitalisiert sind – also digitaler Medien – zur Kommunikation zwischen Sendern und Empfängern. Kurz ausgedrückt ist digitale Kommunikation digital mediatisierte Kommunikation zwischen Sendern und Empfängern.

Für die vorliegende Untersuchung soll die ‚digitale Scheibe‘ noch durch die oben beschriebene Individualkommunikation weiter eingrenzt werden. Damit wird der Betrachtung der E-Mail als einem Medium der Individualkommunikation, der Einschränkung auf die intraorganisationale Kommunikation und dem Verständnis von Kommunikation als einem wechselseitigen Prozess sozialer Interaktion Rechnung getragen. Danach bedeutet die **digitale Individualkommunikation** als Schnittfeld der digitalen Kommunikation und der Individualkommunikation: die Nutzung energetischer (elektrische, elektromagnetische, elektronische, opto-elektronische) Medien, deren Signale digitalisiert sind – also digitaler Medien – zur Kommunikation zwischen identifizierbaren oder adressierbaren Sendern und Empfängern mit wechselnden Rollen. In diesem Schnittfeld ist auch das Medium E-Mail einzuordnen (s. Abb. 3).

| Analoge Kommunikation | Digitale Kommunikation | |
|-----------------------|------------------------|--|
| z.B. Brief | z.B. E-Mail | Interpersonale Kommunikation Individualkommunikation (identifizierbare oder adressierbare Sender und Empfänger) |
| z.B. Konferenz | z.B. Chat | |
| z.B. Plakatwerbung | z.B. Web-Portal | Massenkommunikation (nicht identifizierbare oder adressierbare Sender und Empfänger) |

Abb. 3: Digitale Kommunikation als medienbezogener Begriff (eigene Darstellung)

²⁵ In anderen Zusammenhängen kann eine Trennung zwischen interpersonaler Kommunikation und Gruppenkommunikation sinnvoll oder notwendig sein.

Die Botschaften digitaler Kommunikation und speziell der E-Mail-Kommunikation liegen digital vor und werden immer durch Computer vermittelt. Das müssen nicht immer Personal Computer sein. Auch in so genannten Smart Phones oder anderen digitalen Endgeräten, die E-Mails empfangen und senden können, sind Computer eingebaut. Der darum entstandene Begriff *computervermittelte Kommunikation* bzw. computer-mediated communication hat sich in der anglo-amerikanischen und deutschen wissenschaftlichen Literatur für die Kommunikation via Computer durchgesetzt (Boos et al. 2000: 1f.). **Computervermittelte Kommunikation** ist „soziale (d.h. im weitesten Sinne zwischenmenschliche) Kommunikation, die über Computernetzwerke vermittelt wird“ (Döring 2004: 351). Digitale Kommunikation ist in diesem Sinne auch computervermittelte Kommunikation. Einige der in den Kapiteln 4.2 und 5.1 angesprochenen Theorien und Ansätze zur Analyse von Kontextinformationen und Aufwand in der E-Mail-Kommunikation sind dem Themengebiet der computervermittelten Kommunikation zugeschrieben.

2.2.2 Einordnung von Kommunikation in Organisationen

Wann ein Gebilde aus Personen eine **Organisation** ist, hängt von **drei zentralen Elementen** ab.²⁶ Organisationen haben immer mindestens einen **Zweck** als konstitutives Element. Damit sind Organisationen intentional und verfolgen Ziele, die sie durch Handlungen ihrer Organisationsteilnehmer²⁷ umzusetzen versuchen. Die zur Erfüllung des Zwecks notwendigen Aufgaben werden durch ein Ordnungsmuster aus Regeln für die Arbeitsteilung und Spezialisierung geteilt und wieder zusammengeführt. Aus der Dualität von Differenzierung und Integration, vereinfacht ausgedrückt als das Grundprinzip aus geregelter **Arbeitsteilung** und Zusammenführung, erwächst ein prinzipieller Abstimmungsbedarf, um die Handlungen der Organisationsteilnehmer entsprechend den (teils divergierenden) Zielen aller beteiligten Akteure zu harmonisieren. Diese geregelte Arbeitsteilung stellt das zweite konstitutive Element einer Organisation dar. Das dritte zentrale Merkmal einer Organisation ist die **beständige Grenzziehung** zwischen Organisation und Umwelt. Diese Grenze kennzeichnet das Komplexitätsgefälle zwischen der Organisation und der Umwelt. Dies erfordert zum einen den ständigen Austausch mit der Umwelt und zum anderen einen internen Austausch zur Reduktion der Innenkomplexität.

Kommunikation in Organisationen

Die Zwecke der Organisationen stehen gedanklich im Hintergrund dieser Untersuchung. Sie sind der **Antrieb für alle Handlungen**, auch für die kommunikativen Handlungen. Die Zwecke einer Organisation müssen nicht deckungsgleich sein mit denen der Organisationsmitglieder. Die Organisations-

²⁶ Zum institutionellen Organisationsbegriff und den kennzeichnenden Merkmalen vgl. Schreyögg (1996: 9f.).

²⁷ Die organisationstheoretische Frage der Definition von Organisationsgrenzen und der Ableitung, ob wirklich nur Organisationsteilnehmer in die Handlungen eingebunden werden, kann aus medien-theoretischer Sicht vernachlässigt werden.

mitglieder verfolgen meist partiell andere Zwecke oder sehen diese aus einer „utilitaristischen Perspektive, d.h. als Mittel zur Erreichung der eigenen Zwecke“ (Schreyögg 1996: 9). Dies spiegelt sich auch in der unten beschriebenen Ebenenteilung (institutionell und individuell) des medienökonomischen Rahmenmodells wider. Die institutionellen Kommunikationsaufgaben geben Handlungserwartungen vor, die sich aber erst im tatsächlichen E-Mail-Einsatz (individuelle Mediennutzung) durch die speziellen Intentionen der Sender realisieren.

Die Zwecke einer Organisation sind meist unternehmerische oder kommerzielle Ziele von **Wirtschaftsunternehmen**. Daher wird im Folgenden neben dem Oberbegriff *Organisation* ebenso die spezielle, aber häufigste Ausprägung der Wirtschaftsunternehmen genutzt. Mit *Unternehmen* sollen die praxisrelevanten (konkreteren) Bezüge, zum Beispiel bei der Beschreibung des E-Mail-Einsatzes, herausgestellt werden. Der Terminus *Organisation* wird eher in wissenschaftstheoretischen Zusammenhängen verwendet. Die Aussagen haben ebenso Gültigkeit für Organisationen mit anderen als unternehmerischen oder kommerziellen Zwecken, beispielsweise wenn humanitäre Zwecke wie bei Amnesty International oder politische Zwecke wie bei Parteien verfolgt werden.

Arbeitsprozesse werden in Teilprozesse geteilt und von verschiedenen Personen, zum Teil in verschiedenen organisatorischen teilautonomen Einheiten, umgesetzt. Die Handlungsspielräume des **sozialen Systems Organisation** sind komplex und determinieren sich gegenseitig. Ohne Informationsabstimmung und Verständigung ist eine Organisation nicht denkbar. Kommunikation ist auch ein wesentliches Element des Organisierens. Organisieren erfolgt über den Prozess der Kommunikation. „Communication is not simply another organizational activity; it creates and recreates the social structures that form the crux of organizing“ (Putnam 1983: 53).

Kommunikation erzeugt den **Interpretations- und den Handlungsrahmen** für die Akteure in Organisationen. Kommunikation „schafft zum einen den Bedeutungsrahmen, vor dessen Hintergrund die Mitarbeiter die Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln, nach denen sie entscheiden, wie sie handeln. Zum anderen ist die Kommunikation ein Prozess, durch den sie Entscheidungen in die Praxis umsetzen. Denn durch Kommunikation mit anderen können sie ihre Absicht ausdrücken, die ihr Handeln bestimmt, und sie lernen die Restriktionen kennen, die ihre Entscheidungen einschränken“ (Mast 2002: 244).

„Kommunikation leistet einen konstitutiven Beitrag für soziale Gruppen und Organisationen“ (Beck 2007: 62). Mangelnde Kommunikation führt bei der Umsetzung der Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Praxis zum so genannten **Organisationsproblem**. Das Organisationsproblem hat als zwei wesentliche Aspekte das **Koordinationsproblem** und das **Motivationsproblem**. Koordinationsprobleme treten auf, wenn Akteure über ihre Aufgaben im arbeitsteiligen Prozess nicht das nötige Wissen besitzen oder ihnen nicht zugänglich gemacht wird. Es ist ein Problem des Nichtwissens. Motivationsprobleme entstehen, wenn Akteure aufgrund von Interessenkonflikten zwischen ihren Interessen und denen des Unternehmens oder des Vorgesetzten nicht willens sind, ihre Aufgaben in dem an sie gestellten Sinne zu erfüllen. Es ist ein Problem des Nichtwollens. Durch die beiden Aspekte des Organisationsproblems können mögliche Produktivitätsgewinne nicht realisiert werden. Der richtige

Einsatz von Kommunikation ist ein Schlüssel zur Lösung des Organisationsproblems (Picot / Reichwald 2003: 26f.).

An dieser Stelle ist zu beachten, dass Kommunikation nicht die vollständige Lösung des Organisationsproblems sein kann und, schlimmer noch, dass das Organisationsproblem grundsätzlich nicht vollständig gelöst werden kann. Auch Kommunikation (und andere Ansätze zur Minderung des Organisationsproblems) verbraucht Ressourcen. Das wiederum ist ebenfalls auf Kosten der Produktivitätsgewinne zu verbuchen. Daher meint der ‚richtige‘ Einsatz immer auch einen effektiven Einsatz von Kommunikation.

Zwei Bedeutungsebenen können, in Anlehnung an das Organisationsproblem, unterschieden werden. (1) Eine **Wissensebene**, auf der vor allem durch formale Informationsvermittlung organisationale Ziele erreicht werden und (2) eine **sozio-emotionale Ebene**, auf der insbesondere durch informelle Kommunikation die emotionalen und sozialen (Informations-) Bedürfnisse befriedigt werden und dadurch die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflusst wird (Cohrs 2004: 86).²⁸ Die E-Mail-Kommunikation ist auf beiden Ebenen eine relevante Größe. Formale Aufgabenverteilung und -abstimmung oder betriebliche Bekanntmachungen werden zunehmend über E-Mail kommuniziert, und in „den letzten Jahren hat der Kanal E-Mail an Bedeutung gewonnen und wird sehr stark für die informelle Kommunikation genutzt, ähnlich dem Telefon“ (Schick 2002: 147).

In den empirischen Studien aus dem Bereich der Organisationskommunikation findet sich eine enge Verbindung zwischen Kommunikation und organisatorischer Effizienz. Kommunikation in Organisationen wird bereits seit den 60er Jahren als ein Mittel für organisatorische Effizienz durch eine effektive, d. h. unternehmenszielkonforme Beeinflussung des Empfängers bei der Informationsübertragung aufgefasst. Auch die Manager gehen implizit von der These aus, dass **effektive Kommunikation** zu einer effektiven Organisation führt. Kommunikation ist ein Instrument zur Zielerreichung und wird, wie andere Instrumente auch, mehr oder weniger gut eingesetzt. Denn nur wenn die Kommunikation effektiv ist, werden unternehmensintendierte Wirkungen, also die Ziele der Unternehmen erreicht (Theis-Berglmair 2003: 283f und Höflich 1996: 141).

Die Intensität und Art der kommunikativen Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen ist maßgeblich am wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen beteiligt. Vor allem bei Unternehmen die einen Großteil der Produktivität durch Wissensarbeit generieren, liegt ein Kernprozess im interpersonellen Wissensaustausch der intraorganisationalen Kommunikation (Mast 2002: 243).

Die Kommunikation in Organisationen hat nicht nur eine nach innen gerichtete Bedeutung. Durch Kommunikation der Akteure mit organisationsexternen Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Kunden, Partnern, Banken oder Lieferanten, unterhält sie eine Interaktionsbeziehung zwischen Organisation und Umwelt (Mast 2002: 244). Mit den Informationen (als ‚Wissen in Aktion‘ und ‚Wissen in Kontext‘) von und über ihre Anspruchsgruppen können die Organisationen durch die Kommunikation

²⁸ Die Unterscheidung zwischen formaler und informeller Kommunikation gilt nur als der Tendenz und ist abhängig von der Auslegung der formalen bzw. informellen Kommunikation.

innerhalb der Organisation ihre Umwelt verstehen und auf sie reagieren. Die Kommunikation der Organisationsmitglieder dient als eine Art Prozess der Informationsverarbeitung des sozialen Systems ‚Organisation‘ und schafft eine Abgrenzung des Systems zu seiner Umwelt. "Die Funktion von Kommunikation ergibt sich aus der Notwendigkeit der Komplexitätsbewältigung in Systemen" (Theis-Berglmair 2003: 177).²⁹ Kommunikation reduziert Komplexität innerhalb von Organisationen, sei es durch Regeln, z. B. in Form von Betriebsanweisungen oder durch Selbstabstimmung über E-Mails, und trägt damit zur beständigen Grenzziehung bei.

Intraorganisationale Kommunikation

Theis-Berglmair unterscheidet grundsätzlich in „Kommunikation *in* als auch Kommunikation *von* Organisationen“ (2003: 18). In dieser Untersuchung wird der nach innen gerichtete Anteil am Kommunikationsgeschehen ins Visier genommen, als **Kommunikation *in* Organisationen**.

Die **Begrifflichkeiten** im Themenfeld Kommunikation und Organisation in der Literatur sind vielfältig. Es ist beispielsweise von interner Kommunikation, interner Unternehmenskommunikation, organisationsinterner Kommunikation, Organisationskommunikation (Organizational Communication), innerbetrieblicher Kommunikation, Mitarbeiterinformation, Bürokommunikation oder Mitarbeiterkommunikation die Rede.³⁰ Teils verbergen sich hinter den Begriffen spezielle Ausprägungen für Funktionsbereiche zur Durchführung kommunikativer Maßnahmen im Unternehmen (z. B. die Abteilung Unternehmenskommunikation), teilweise Themengebiete mit allen kommunikativen Phänomenen, unabhängig von Richtung oder Steuerung der Kommunikation, und teilweise eine instrumentelle Fokussierung, indem die Unternehmenskommunikation als zu gestaltendes Instrument der Unternehmensführung besonders herausgestellt wird.

E-Mails werden in Organisationen nicht nur als Kommunikationsinstrument der Abteilung für interne Kommunikation für die Verteilung von Betriebsorganisationen eingesetzt oder von Vorgesetzten zur Einweg-Botschaftsübermittlung. Genauso wenig werden sie nicht nur entlang der hierarchischen Strukturen verwendet, womöglich mit der bevorzugten Richtung von oben nach unten. Auch gibt es keine Einschränkung auf ausschließlich formale Kommunikationsanlässe, ebenso wenig auf informelle Kommunikation zwischen organisationsstrukturell nicht direkt verbundene Stelleninhaber.

²⁹ Diese Sichtweise entspringt den strukturfunktionalistischen Organisationskonzepten, in denen Organisationen als offene Systeme verstanden werden und Kommunikation vor allem für Systembedürfnisse, insbesondere der Zielerreichung, relevant ist (vgl. Theis-Berglmair 2003: 177 und 200). Eine ausführliche Darstellung über Rolle und Bedeutung von Kommunikation in den verschiedenen Organisationskonzepten siehe Theis-Berglmair (2003: Kap. 3).

³⁰ Beispielhafte Quellen: interne Kommunikation = Bruhn (2003:3); interne Unternehmenskommunikation Schick (2002); organisationsinterne Kommunikation = Hahne (1997: 17); Organisationskommunikation bzw. Organizational Communication = Theis-Berglmair (2003); innerbetriebliche Kommunikation = Meisert (1993: 17); Mitarbeiter-Information = Meisert (1993: 17); Mitarbeiterkommunikation = Bruhn (2003: 3). Bürokommunikation wird von Arnold Picot und Ralf Weichwald in den 80er Jahren für ein achtbändiges ‚Forschungsprojekt Bürokommunikation‘ genutzt.

Die Kommunikation in Organisationen muss für die Untersuchung des E-Mail-Aufwandes weiter gefasst sein. Um die unterschiedlichen Bedeutungen der verschiedenen Begriffe nicht weiterzutragen, versteht sich die *interne Kommunikation* in Organisationen ganz allgemein als Kommunikation in Organisationen, abgeleitet aus dem Verständnis von Kommunikation als wechselseitigem Prozess sozialer Interaktionen mit der Fokussierung auf die in Organisationen vollzogenen kommunikativen Handlungen.

Intraorganisationale Kommunikation ist die formale und informelle Kommunikation zwischen Mitgliedern einer Organisation, deren Mitteilungen einen Bezug zur Organisation haben. Der Bezug zur Organisation ergibt sich aus den zentralen Elementen einer Organisation (s. o.), d. h. er konzentriert sich in der Ausrichtung an den Organisationszwecken, Differenzierung und Integration der Arbeitsteilung und Komplexitätsreduzierung für beständige Organisationsgrenzen.

Wenn im Folgenden auch von interner Kommunikation gesprochen wird, ist es als synonym für intraorganisationale Kommunikation zu verstehen und hat seine Ursache in der gängigeren (und teilweise sehr ähnlich genutzten) Verwendung des Begriffes – nicht zuletzt in der doch etwas umständlichen Formulierung ‚intraorganisational‘.

Über die inhaltliche Komponente hinaus **grenzt sich die intraorganisationale Kommunikation** von nicht organisationaler Kommunikation durch die in Organisationen vorliegenden Regelsätze **ab**. Diese Ordnungsmuster setzen an die Organisationsmitglieder Erwartungen, die sich auch in den kommunikativen Handlungen niederschlagen. Die expliziten Regeln und impliziten Normen und Werte sind den Organisationsmitgliedern bekannt und werden im Großen und Ganzen eingehalten, da sonst Sanktionen durch die Organisation drohen. Die Organisation hat also durch die zum Teil nur bedingt³¹ gestaltbaren Regeln Einfluss auf das Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder. Weiterhin unterscheidet sich Kommunikation in Organisationen von organisationsungebundener Kommunikation durch einen auch formalen gemeinsamen Kontext (z. B. Hierarchie), eine höhere Periodizität und tendenziell durch eine gemeinsame Sprache.

Der erweiterte Begriff der intraorganisationalen Kommunikation trägt ebenfalls dem **Prozesscharakter** der Kommunikation Rechnung. Auch wenn hier der Ansatz zur Optimierung des E-Mail-Aufwands in der Gestaltung der E-Mail als einzelner Interakt liegt, wird dennoch der ganze (zum Teil nur potenzielle) Kommunikationsprozess, bestehend aus mehreren Interakten, konzeptionell mitgedacht. Denn jede E-Mail trägt durch seine Antwort-Funktion die einfache Möglichkeit des Anschlussinterakts in sich. Das erfordert dann, auch multi-interaktionale, insbesondere auch informelle Kommunikationsprozesse mit einzubeziehen, die über die reine Einweg-Botschaftenvermittlung hinausgehen. Es ist sogar anzunehmen, dass einer einzelnen E-Mail häufig Vorläufer-Interakte vorausgehen und Anschlusshandlungen folgen. Ob dies dann intramedial oder über verschiedene Medien geschieht, ist sekundär. Wichtig ist die Vorstellung eines Kommunikationsprozesses unabhängig den zeitlichen Abständen durch die asynchrone Form des Medium E-Mail.

³¹ Nur bedingt gestaltbar sind z. B. unternehmenskulturelle Normen und Werte.

2.3 Ein medienökonomisches Rahmenmodell als Bezugsrahmen für intraorganisationale Kommunikation

Der Gebrauch von Medien in Organisationen unterliegt nicht den gleichen Regeln wie die Verwendung im Alltagsleben. Die Menschen in einer Organisation nutzen Medien in dem gegebenen Rahmen organisatorischer Möglichkeiten und Restriktionen. Um Aussagen über organisatorische Effekte durch den Gebrauch von Medien wie der E-Mail treffen zu können, fordert Höflich (1996:139f.) das zugrunde liegende Organisationsverständnis offenzulegen und das zu spezifizieren, was das medienbezogene Handeln in Organisationen vom kommunikativen Handeln im Alltagsleben abgrenzt. Viele Forschungsbemühungen lassen diesen organisationstheoretischen Bezugsrahmen vermissen oder dieser muss implizit aus der forschungspraktischen Zielsetzung bzw. Umsetzung erschlossen werden. Die organisationstheoretische Medienverwendung ist in eine theoretische Konzeption der Kommunikation in Organisationen als forschungsleitender Bezugsrahmen einzubinden. Höflich (ebd.) stützt diese Forderung mit den Argumenten, dass die stark empirisch ausgerichtete Forschung zu Kommunikationstechnologien im organisatorischen Kontext ein Sammelsurium von Einzelbefunden ohne theoretische Fundierung aufstellt und dass verstärkend gerade Laborstudien den realen organisatorischen Zusammenhang ausblenden.

Der reale organisatorische Zusammenhang wird in dieser Untersuchung durch die gewählte Form des Feldexperiments einbezogen. Eine theoretische Konzeption des Einsatzes digitaler Medien in Organisationen, die zugleich als forschungsleitender Bezugsrahmen dient, soll in den nachfolgenden Kapiteln spezifiziert werden.

2.3.1 Methodologische Vorbemerkung zur Verwendung eines Bezugsrahmens

Dieser Untersuchung liegen nicht nur einzelne Theoriefragmente zur Erläuterung der untersuchten Phänomene zugrunde. Die zur Deduktion führenden theoretischen Konstrukte werden im vom Autor entwickelten medienökonomischen Rahmenmodell in einem **zusammengehörigen Wirkungsgefüge** forschungsleitend erklärt.

Der Forschungsprozess zu dieser Untersuchung ist geprägt durch die jahrelange Beschäftigung des Autors mit den Themenfeldern der digitalen Kommunikation zur geschäftlichen Nutzung. Diese Prägung und das vorhandene Wissen leiten die inhaltliche Entwicklung der Untersuchung. Ein konzeptioneller Bezugsrahmen schafft die Möglichkeit, diese Gedanken prägende Vorgeschichte darzulegen und damit auch die **forschungsrelevanten Hintergründe strukturiert aufzudecken**. Diese Transparenz ist umso naheliegender, als vom Autor bereits vor der Entdeckung und Ausarbeitung der Problemstellung eine Vorabversion des medienökonomischen Rahmenmodells entwickelt wurde. Die Problemstellung und der Lösungsansatz, Kontextinformationen zur Anreicherung von E-Mails einzuführen, entstanden nicht unter einer diffusen Vorstellung singulärer theoretischer Ansätze, sondern gelenkt durch ein explizites Theoriekonstrukt. Das medienökonomische Rahmenmodell war in seiner

Entwicklung bereits früh ein Wirkungsgefüge, das es erlaubte, die Handlungsspielräume durch die **Identifikation von Gestaltungsvariablen** aufzuzeigen und so den **Lösungsansatz** zu **lokalisieren**.

Die reine Poppersche Lehre des Kritischen Rationalismus konzentriert die theoriegeleitete empirische Forschung auf die Hypothesenprüfung (den Begründungszusammenhang) und setzt den Rückgriff auf vorhandene oder zu entwickelnde Theorien zur Deduktion der Hypothesen voraus. Der Entdeckungszusammenhang wird in den vorwissenschaftlichen Bereich verbannt. Ein Bezugsrahmen hat die Kraft, diese Lücke zu schließen. Bezugsrahmen haben die Eigenschaften, dass sie „einerseits als **Theorieersatz zur Deduktion einer Prüfprozedur** und andererseits als **intersubjektiv nachvollziehbarer Hypothesenbildungsprozess** interpretiert werden“ können (Röbl 1990: 99).

Für die empirische Organisationsforschung schlägt Kubicek (1975) bereits Mitte der 1970er Jahre vor, gedankliche Bezugsrahmen in den Forschungsprozess einzubinden. Diese können ein **Integrationsinstrument** für die Fülle von Einzelergebnissen der empirischen Forschung bilden. In dem Streben schnell praxeologische Aussagen treffen zu können, stellen viele Forscher ad hoc Hypothesen auf, anstatt Modelle und Konzepte für Hypothesensysteme, also Gerüste zur Aufstellung von Hypothesen, zu erarbeiten (Kubicek 1975: 38f.). Das medienökonomische Rahmenmodell ist so weit angelegt, dass es auch für andere Fragestellungen und Hypothesen zum Medieneinsatz digitaler Medien in Organisationen hilfreich sein kann.

Neben der Strukturierung und Dokumentation des vorhandenen Vorwissens und des Vorverständnisses für die frühen Phasen des Forschungsprozesses tragen Bezugsrahmen auch ein **forschungsstrategisches Element** in sich. Sie üben eine „den gesamten Forschungsprozess begleitende **Selektions- und Steuerungsfunktion**“ aus (Kubicek 1975: 39). Mit Bezugsrahmen lassen sich die relevanten Faktoren und zu beachtenden Restriktionen erkennen und ihre Wirkungsrichtungen aufzeigen. Gerade die praxisorientierte Forschung für Unternehmen erleichtert durch den Einsatz von Bezugsrahmen dem Handelnden (Praktiker) ein besseres Verständnis für die Gestaltungssituation.

Dabei ist zu beachten, dass dieser Bezugsrahmen, wie Bezugsrahmen generell, etwas **Vorläufiges** an sich hat. Er dient dazu, die bisherigen und neu gewonnenen Erkenntnisse in einen größeren Zusammenhang zu stellen und den Bezugsrahmen im Sinne von Forschungsplänen weiter zu überarbeiten und zu verbessern. Diese Arbeit stellt damit auch eine Prüfung auf Anwendbarkeit des medienökonomischen Rahmenmodells an sich dar, auch wenn dies nicht das primäre Forschungsziel ist (Kapitel 8.1 beschreibt die Erkenntnisse zum medienökonomischen Rahmenmodell). So ist das medienökonomische Rahmenmodell keinesfalls auf Vollständigkeit ausgelegt. Die Vervollständigung der Konstrukte des medienökonomischen Rahmenmodells wäre sicher eine sinnvolle Erweiterung des Modells. Dennoch ist das medienökonomische Rahmenmodell kein heuristischer Bezugsrahmen, dessen Selbstzweck in der Weiterentwicklung durch die stetige Adaption heuristischer Einzelergebnisse in einer „retardierenden Induktions-Deduktions-Spirale“ (Röbl 1990: 109) liegt. Insofern grenzt sich das medienökonomische Rahmenmodell als ein **konzeptioneller Bezugsrahmen** von heuristischen Bezugsrahmen ab.

Der konzeptionelle Bezugsrahmen ist ein forschungsleitendes Ordnungsgerüst. „Ein konzeptioneller Bezugsrahmen dient der **Systematisierung, Ordnung** und geistigen Durchdringung der den jeweiligen Untersuchungsbereich charakterisierenden Ursachen, Gestaltungen und Wirkungen, aber auch der **Erleichterung der Kommunikation** der erfolgten Forschungsbemühungen und -ergebnisse“ (Wolf 2003: 30).

Die Ausformung des konzeptionellen Bezugsrahmens erfolgt (heute) meist durch eine grafische Abbildung mit einer textlichen Beschreibung. Das grafische Modell stellt in einfach strukturierter Form die theoretischen Konstrukte oder Variablen durch Kästchen dar und zeigt mit Linien Zusammenhänge zwischen diesen an. Die Erklärung der Abbildung bedarf der „verbalargumentativen Darlegung des Forschers“ (Wolf 2003: 30).

Wolf (2003: 30f.) beschreibt den üblicherweise dreiteiligen Aufbau mit **Gestaltungsvariablen, Rahmenfaktoren³² und Erfolgsvariablen**, dem auch das medienökonomische Rahmenmodell folgt. Die Gestaltungsvariablen halten die Konstrukte und Messgrößen fest, die den eigentlichen Themenbereich der Untersuchung abbilden. Das sind im medienökonomischen Rahmenmodell die Konstrukte zu digitalen Medien und in dieser Untersuchung speziell die unabhängigen Variablen Kontextinformationen in E-Mails. Die Rahmenfaktoren beeinflussen den eigentlichen Themenbereich oder müssen zumindest bei der Entscheidung zur Ausprägung der Gestaltungsvariablen berücksichtigt werden. So wie das beim medienökonomischen Rahmenmodell durch die institutionellen Kommunikationsaufgaben und die individuelle Mediennutzung der Fall ist. Bei den Erfolgsvariablen wird vermutet, dass sie signifikant von der Ausprägung der Gestaltungsvariablen sowie dem Zusammenspiel der Rahmenfaktoren und der Erfolgsvariablen abhängen. Im medienökonomischen Rahmenmodell ist der E-Mail-Bearbeitungsaufwand die abhängige untersuchte Variable.

Um mit dem Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens auch dem Ziel einer **systematischen Bearbeitung des Untersuchungsfeldes** möglichst nahe zu kommen, setzt Wolf (Wolf 2003: 34) zweierlei voraus. Zum einen soll sich die Struktur des Bezugsrahmens im Erhebungsinstrumentarium widerspiegeln. Und zum anderen soll der Text einer Arbeit die im Bezugsrahmen angelegte Gliederung aufgreifen. In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Spiegelung der Struktur des medienökonomischen Rahmenmodells durch die Kontrolle der Rahmenfaktoren und durch die Umsetzung der Gestaltungs- und Erfolgsvariablen im Experiment. Der strukturelle Aufbau des medienökonomischen Rahmenmodells wird nahezu 1:1 in der Arbeit aufgegriffen und manifestiert sich deutlich in der Gliederung dieser Arbeit. Der Analyserahmen des theoretischen Teils dieser Arbeit, bestehend aus den Kapiteln 2 bis 5, ist direkt aus dem medienökonomische Rahmenmodell abgeleitet und stellt die für die Untersuchung von Kontextinformationen und E-Mail-Aufwand spezifizierte Ausprägung des medienökonomische Rahmenmodells dar. Vergleicht man den Analyserahmen in Abb. 1 (s. S. 33) mit dem medienökonomische Rahmenmodell in Abb. 6 (s. S. 63) wird die strukturelle Übertragung (1)

³² Wolf spricht von „Kontextvariablen“. Um jedoch den Begriff „Kontext“ nicht zu überstrapazieren und gerade in einer Untersuchung zu Kontextinformationen den Kontextbegriff nicht doppelt belegen zu müssen, wird hier anstelle von Kontextvariablen besser von Rahmenfaktoren gesprochen.

des institutionellen aufgabenbezogenen E-Mail-Einsatzes im Unternehmen und (2) der nutzerzentrierten individuellen E-Mail-Nutzung als Rahmenfaktoren für den Einsatz der E-Mail in Organisationen ersichtlich. Genauso wie die Übertragung (3) der digitalen Medien, hier der Kontextinformationen in E-Mails als Gestaltungsvariablen, und (4) des E-Mail-Bearbeitungsaufwands als Erfolgsvariable. Insofern ist eine durchgängige Spiegelung und Anwendung der Analysestruktur des medienökonomische Rahmenmodells auf den Aufbau des theoretischen Teils dieser Arbeit gegeben.

Auf die Hinführung und Beschreibung des medienökonomischen Rahmenmodells wird im folgenden Kapitel 2.3.2 eingegangen.

2.3.2 Das medienökonomische Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen

Oben wurde die Bedeutung von Bezugsrahmen als forschungsstrategisches Element mit einer Selektions- und Steuerungsfunktion für den Forschungsprozess erläutert. Im Folgenden soll nun das medienökonomische Rahmenmodell selbst vorgestellt werden.

Hinführung zum medienökonomischen Rahmenmodell

In der Medienforschung stehen sich traditionell zwei Sichtweisen gegenüber: die technikdeterministischen (medienzentrierten) Ansätze und die kulturalistischen (nutzerzentrierten) Ansätze (Döring 2003: 186). Die dominierende technikdeterministische Sichtweise macht die objektiven technischen Medienmerkmale verantwortlich für das Medienverhalten der Nutzer. So werden in der computervermittelten Kommunikation oft universelle und meist negative Medieneffekte wie weitgehende Anonymität oder geringe soziale Präsenz als Folge der Mediennutzung adressiert. Die zwischenmenschliche Kommunikation als die Idealform der Kommunikation dient dabei als Referenz, um die Defizite der computervermittelten Kommunikation herauszustellen. „Individuelle und kollektive Aneignungsprozesse sowie die konkrete Kommunikationssituation bleiben dabei weitgehend unberücksichtigt“ (ebd.: 189). Für die Analyse des E-Mail-Managements sind individuelle und soziale Prozesse sowie die Vorstellung vom souveränen E-Mail-Nutzer essenzielle Komponenten. Und um Kontextinformationen aufarbeiten zu können, müssen die konkreten Kommunikationssituationen konzeptionell erfasst werden, da Kontextinformationen auch aus dem jeweiligen situativen Kontext der Kommunikation entstehen (s. dazu Kap. 4.1).

Die Sichtweise der kulturalistischen Ansätze betont den Nutzer als aktiven und souveränen Teilnehmer mit eigenen Entscheidungen. Höflich (1996: Kap. 3.2) stellt in Abb. 4 einen kulturalistischen Analyserahmen für die organisatorische Medienverwendung auf, indem er die Organisationskultur als Denk- und Deutungsmuster heranzieht. Haupteinflussfaktoren auf das Kommunikationsverhalten sind Regelsysteme der Organisation. Die Regeln zur Erfüllung von Aufgaben, die Regeln innerhalb dynamischer Gruppenprozesse, individuelle, ‚eigene‘ Regeln der Organisationsmitglieder und die Regeln

der hierarchischen Organisationsstruktur beeinflussen das Kommunikationsverhalten. Und die Kommunikationstechnologien verändern im Zeitablauf das organisatorische Regelsystem.

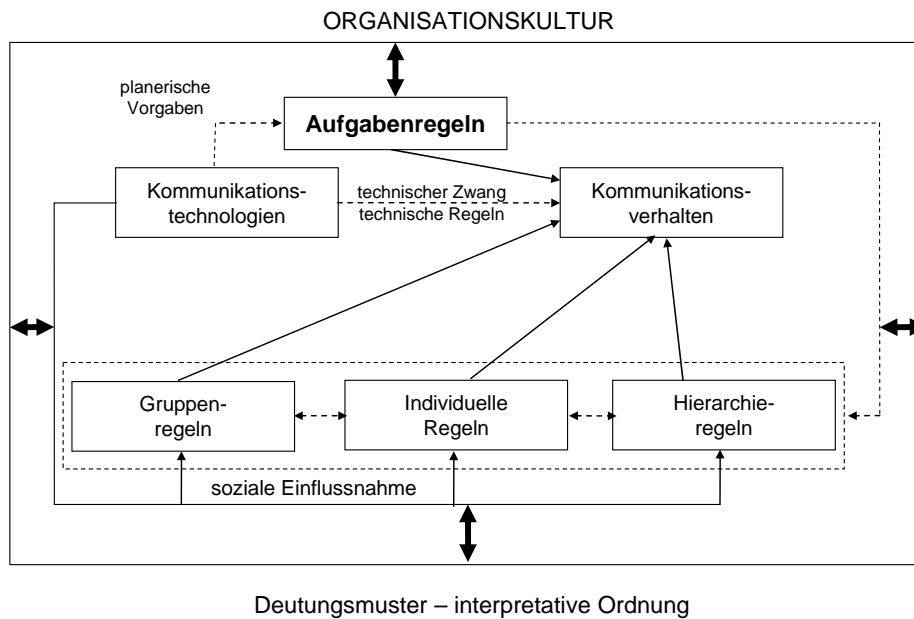


Abb. 4: Kulturalistischer Analyserahmen der Kommunikationstechnologien im organisatorischen Regelsystem (Höflich 1996: 158)

Dieser kulturalistische Analyserahmen fängt über die Organisationskultur und die organisatorischen Regelsysteme viel an organisationsbezogenen Kommunikationskontexten ein. Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, sind Regelsätze eine interpretative Ordnung schaffendes Abgrenzungsmerkmal intraorganisationaler Kommunikation von nicht-organisationaler Kommunikation. Aber für eine Analyse des E-Mail-Managements fehlen auch in diesem kulturalistischen Analyserahmen die situativen Kontexte. Zudem sind der äußere Rahmen der Organisationskultur und die inneren Phänomene der Regelsysteme nicht trennscharf. Regelsysteme sind immer auch ein immanenter Teil der Organisationskultur. Und die Auswirkungen des medialen Kommunikationsverhaltens werden nicht einbezogen. Die Analyse darf nicht beim Kommunikationsverhalten aufhören. Um die Wirkungen auf den Bearbeitungsaufwand im E-Mail-Verkehr analysieren zu können, müssen die Effekte durch das Medienverhalten mit einbezogen werden.

In ihrem medienökologischen Rahmenmodell findet Döring (Döring 2003: 186ff.) einen Weg zur Integration der beiden konträren Sichtweisen. Durch die ökologische Perspektive gelingt es ihr die Mensch-Umwelt-Beziehung mit ihren Wechselwirkungen von Medienmerkmalen und Nutzerverhalten aufzufangen und für eine Analyse zur Optimierung vorzubereiten. Indem sie an die Stelle der Metapher des Kommunikationskanals die Umgebungsmetapher setzt, konzeptualisiert sie das Wirkungsgefüge mit der Komplexität der Umgebung, also mit sämtlichen physikalischen, medialen (virtuellen) und kulturellen Gegebenheiten. Wenngleich dafür, im Vergleich zu Höflichs Analyserahmen, der Organisationsbezug deutlich an Bedeutung verliert und dieser nur noch über die Medienwahl, der von der Organisation angebotenen Medien, implizit enthalten ist.

Die Abb. 5 zeigt das heuristische Modell mit seinen Komponenten und Wirkungsrichtungen. Die *Medienwahl* umfasst die Auswahlbedingungen für die Medien aus dem verfügbaren Medienangebot. Die *Medienmerkmale* wie v. a. der Kommunikationscode, aber auch der Teilnehmerkreis oder die Lokalität ergeben sich aus der medialen Umgebung und können Optionen oder Restriktionen darstellen. Wie die Personen in ihren wechselseitigen Verständigungsprozessen reagieren, schlägt sich im *medialen Kommunikationsverhalten* nieder. Die *kurzfristigen sozialen Effekte* werden durch Medienwahl, Medienmerkmale und Medienverhalten bedingt und führen beispielsweise zu Ent-Sinnlichung, Enthemmung oder Kommunikationsbeschleunigung. Die einzelnen Kommunikationsakte gehen als Summe auch in die situationsübergreifenden sozialen Prozesse der Identitäts-, Beziehungs- und Gruppenbildung als *langfristige soziale Folgen* ein.

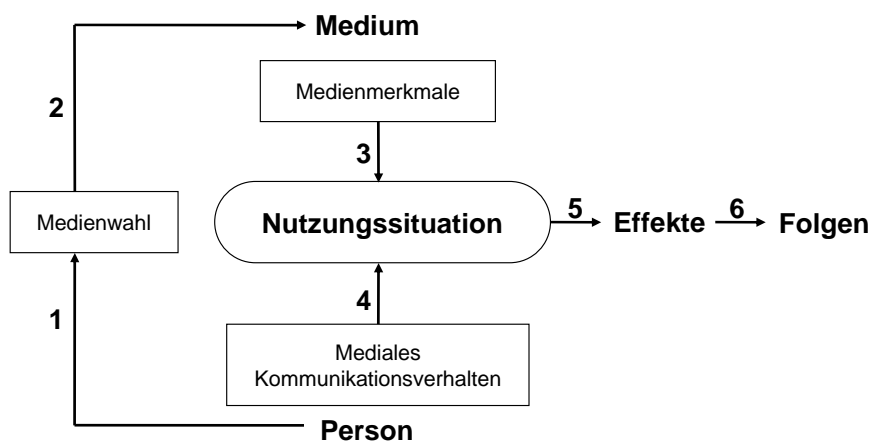


Abb. 5: Medienökologisches Rahmenmodell nach Döring (2003: 190)

Die Einbeziehung der Mensch-Umwelt-Beziehung überführt die Medienzentrismus der technikdeterministischen Ansätze und die Nutzerzentrierung der kulturalistischen Ansätze in soziologische Prozesse. Der Mediennutzer ist nicht mehr länger ein Abhängiger der Medientechnologie, sondern erfährt eine deutlichere Betonung als individuelle, sozial handelnde Komponente im Spiel der Mediennutzung. Folgerichtig wird das Kommunikationsverhalten nicht als nur beeinflusste Ergebnisvariable, sondern eher als Einflussfaktor behandelt, und die Wirkungskomponenten (soziale Effekte und langfristige soziale Folgen) ergeben sich aus dem gesamten Arrangement der Mediennutzung.

Das medienökologische Rahmenmodell stellt mit seinen Komponenten der Mensch-Umwelt-Beziehung die Inspiration und den Ausgangspunkt für den für diese Untersuchung entwickelten konzeptionellen Bezugsrahmen dar. Der stärkeren Beachtung des Organisationshintergrundes wegen soll dieses Modell jedoch vor allem noch um einen **Organisationsbezug** erweitert werden. Diese institutionelle Perspektive soll es ermöglichen, auch die organisationalen Prädispositionen der Mediennutzer sowie die institutionellen Voraussetzungen und Anforderungen der Organisationen konzeptionell zu beachten. Der Analyserahmen der Kommunikationstechnologien im organisatorischen Regelsystem von Höflich (siehe oben) beschreibt bereits den organisationalen Einfluss der durch die Organisationskultur geprägten Regeln. Neben dem organisationalen Einfluss auf die individuelle Mediennut-

zung soll zudem eine **Aufgabenzentrierung** die Anforderungen mit den **institutionellen Kommunikationsaufgaben** das Wirkungsgefüge bereichern.

Dieser Organisationsbezug, der sich in der Aufgabenzentrierung und in der Erfassung von Aufwand und Nutzen für die Organisation niederschlägt, führt zum **medienökonomischen Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen** (s. Abb. 6). In ihm bleibt die Nutzerzentrierung und Medienzentrierung erhalten und wird um eine Aufgabenzentrierung erweitert. Die Medienwahl ist nicht so prominent, sondern wird der individuellen Mediennutzung zugeschrieben. Die Auswirkungen werden nicht mehr in zeitlicher Dimension nach Effekten und langfristigen Folgen differenziert, sondern nach ihrer Wirkungsebene in individuelle Effekte sowie institutionellen Aufwand und Nutzen unterteilt. Der Nutzen des Modells wird dadurch erhöht, dass die Rolle der einzelnen Komponenten im Wirkungsgefüge eindeutig benannt wird. Danach können die Rollen der Rahmenfaktoren von denen der Gestaltungs- und der Erfolgsvariablen unterschieden und leichter zur Gestaltung des Medieneinsatzes und für die Ableitung von Hypothesen herangezogen werden.

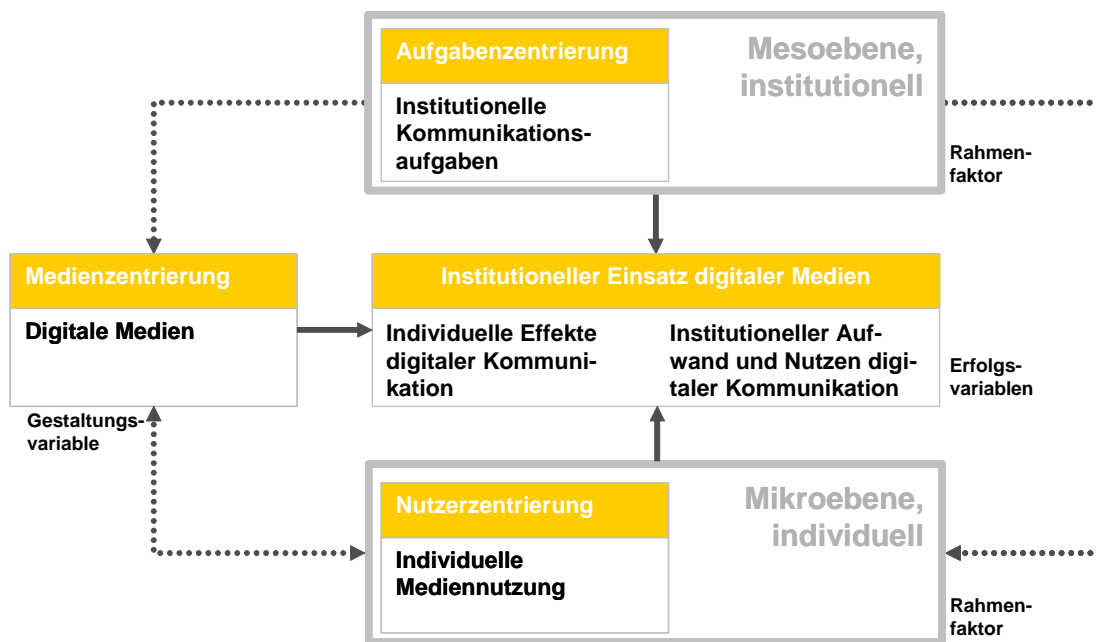


Abb. 6: Medienökonomisches Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen (eigene Darstellung)

Beschreibung des medienökonomischen Rahmenmodells

Das medienökonomische Rahmenmodell umfasst zwei der drei Ebenen von Individuum (Mikroebene), Organisation (Mesoebene) und Gesellschaft (Makroebene). Dabei bezieht die Mesoebene für die Aufgabenzentrierung vor allem die Organisationsstruktur und -abläufe als vorgegebenen Rahmen mit ein, während auf der Mikroebene die Handlungen der Mediennutzer stattfinden. Unter dem Gedanken, dass die Unternehmenskultur ein Phänomen ist, das in und durch die Handlungen der Individuen

entsteht und lebt, ist die Unternehmenskultur der imaginäre Rahmen der Nutzerzentrierung. Von der Analyse gesellschaftlicher Einflüsse, die sicher auch vorhanden sind, soll – der großen Komplexität und des vermuteten geringen Nutzens wegen – Abstand genommen werden.

Für eine Verbesserung des Medieneinsatzes wird man in Unternehmen nicht versuchen, die Kommunikationsaufgaben den Medieneigenschaften oder dem Medienverhalten der Mitarbeiter anzupassen. Der Medieneinsatz dient gerade der Erfüllung der Kommunikationsaufgaben, nicht umgekehrt. Die *institutionellen Kommunikationsaufgaben* werden daher als ein **Rahmenfaktor** für eine Analyse des Einsatzes digitaler Medien in Organisationen betrachtet. Die Umsetzung der Kommunikationsaufgaben beeinflusst unmittelbar den Aufwand und Nutzen der digitalen Kommunikation in Unternehmen. Mittelbarer Einfluss ist auf die Leistung und Wirkung der Medien zu sehen sowie auf die Art und Weise der Mediennutzung der Mitarbeiter. Außerdem wird durch die Organisation das verfügbare Medienangebot bereitgestellt.

Die Mitglieder einer Organisation kommunizieren nicht grundlos miteinander. Die private Kommunikation einmal ausgeklammert, gibt es immer einen mit der Organisation verbundenen Grund – eine institutionelle Kommunikationsaufgabe. Das gilt auch für die E-Mail-Kommunikation. Egal, ob Termine koordiniert, Meinungen zu Fachthemen eingeholt oder Arbeitsaufträge an Mitarbeiter verteilt werden, immer gibt es für das Schreiben einer E-Mail einen aus der Organisation kommenden Kommunikationsanlass. (Zur Rolle und Abgrenzung der Kommunikation in Organisationen s. Kap. 2.2.2). Für die Analyse des Einsatzes digitaler Medien in Organisationen ist es sinnvoll, mehr über die **Gründe der Kommunikation** zusammenzustellen. Diese ergeben sich aus folgenden Aspekten:

- Ziele
- Einsatzfelder
- Funktionen
- Bedeutung

Aus dem Warum der Kommunikationsaufgaben ergeben sich für die einzelnen Kommunikationsakte die **Handlungserwartungen** an den Empfänger. Eine E-Mail wird aus einem bestimmten Grund geschrieben. Sie soll eine konkrete Handlung beim Empfänger, wie z. B. das Ausführen eines Arbeitsauftrages, auslösen.

Die Konkretisierung dieser Gründe mündet in möglichen **Anwendungsfeldern** der institutionellen Kommunikationsaufgaben. Diese Anwendungsfelder gelten unabhängig vom den Medien, also auch für den Einsatz von E-Mail. Da sie nicht E-Mail-spezifisch sind, sollen die Funktionen und Aufgaben der intraorganisationalen Kommunikation im nachfolgenden Kapitel 2.4 besprochen werden. Als Ergebnis werden fünf Integrations- und Erwartungskategorien als Anwendungsfelder der institutionellen Kommunikationsaufgaben vorgeschlagen (siehe auch Abb. 12, S. 83):

- Führung (spezifischer Interessenskonsens / Organisation)

- Koordination (spezifischer Interessenskonsens / Prozesse)
- Sinnstiftung (genereller Orientierungskonsens / Unternehmenskultur)
- Sozio-emotionaler Austausch (Kommunikationsbedürfnis / Gefühlsebene)
- Informationeller Austausch (Informationsbedürfnis / Sachebene)

Die Bezüge der institutionellen Kommunikationsaufgaben zu dieser Untersuchung werden mit der Beschreibung der digitalen Kommunikation in Organisationen (s. Kap. 2.2.2 und 2.4) und dem E-Mail-Einsatz in Unternehmen (s. Kap.2.5) konkretisiert.

Auch wenn das Medienverhalten von Personen prinzipiell veränderbar ist und sich auch als sozialer und technisch beeinflusster Prozess innerhalb von Organisationen wandelt, wird die *individuelle Mediennutzung* als Rahmenfaktor erfasst. Die Mediennutzung ist ein sozialer Prozess und unterliegt unternehmenskulturellen Einflüssen, was gezielt gesteuerte Verhaltensänderungen durch die Unternehmensleitung schwierig werden lässt. Zumindest wenn diese nicht mit betriebsinternen „Sanktionen“ herbeigeführt werden sollen. Im Zweifel führen strenge Vorschriften zur Mediennutzung zu Umgehungsstrategien. Wenn in Unternehmen z. B. ein E-Mail freier Wochentag existiert, führt das dazu, dass die E-Mails dennoch geschrieben, nur eben einen Tag später abgeschickt werden. Es wäre auch unsinnig, generell die Anzahl der zu verschickenden E-Mails zu begrenzen oder die Nutzung der Cc-Funktion zu untersagen. In dem Sinne, dass es besser ist, die (Medien-) Technologie den Menschen anzupassen und nicht umgekehrt, ist die Festlegung der individuellen Mediennutzung als **Rahmenfaktor** eher normativer Natur.

Die individuelle Mediennutzung, also die Nutzung von Medien durch Personen der Organisation, umfasst die dem Mediennutzer zuzuordnenden **Elemente**:

- Kommunikationsverhalten
- Medienverhalten
- Medienwahl
- sowie die Nutzungssituation

Der Begriff Verhalten betrifft vor allem das Handeln als bewusstes, intentionales Verhalten von Menschen. Aber auch Wahrnehmen, Fühlen und Denken sind Aktivitäten des Verhaltens. Bezieht sich das Verhalten im Hinblick auf andere Personen, spricht man von sozialem Verhalten (Burkart 2002: 21). Da Kommunikation ein soziales Phänomen ist, bezieht sich das **Kommunikationsverhalten** auf das kommunikative Verhalten des Handelns, Wahrnehmens, Fühlens und Denkens der Kommunikationspartner zueinander. Das **Medienverhalten** fokussiert enger auf die Art und Weise der Medienverwendung (Handeln) und der Einstellung gegenüber den Medien (Wahrnehmung, Fühlen, Denken). Verschiedene Medien bewirken durch ihre unterschiedliche technische Handhabung und soziale Bedeutung andere Verhaltensweisen um Umgang mit den Medien. Die Nutzung der E-Mail kann anhand der Handlungsweisen in einem idealtypischen Modell beschrieben werden (s. dazu Kap. 3.1.2)

Die Mitarbeiter von Unternehmen können für ihre Kommunikationsaufgaben mehr oder weniger frei zwischen verschiedenen Medien wählen. Insbesondere die Wahl zwischen einer E-Mail und einem Telefonat steht den Mitarbeitern in den allermeisten Fällen frei. Die Mitarbeiter **wählen** aus rationalen, normativen, inter- oder intrapersonellen Gründen ein Medium, das sich für die Unterstützung ihrer Kommunikationsaufgaben an besten eignet³³.

Die Mitarbeiter nutzen die Medien, um institutionelle Kommunikationsaufgaben der Unternehmen zu erfüllen. Die individuelle Mediennutzung geschieht also nicht ohne Intentionen der Kommunikationsbetreiber. Der Vorgesetzte schreibt seinem Mitarbeiter eine E-Mail, um ihn zu bitten, die Tagesplanung für die nächste Vertriebstagung vorzubereiten. Der Mitarbeiter liest die E-Mail und interpretiert sie. Interpretiert er sie in der Intention des Vorgesetzten, erkennt er die Bitte als Arbeitsauftrag an ihn und nicht etwa als frühzeitigen Hinweis, dass demnächst wieder eine Vertriebstagung stattfindet. Durch die Mediennutzung realisiert sich im E-Mail-Verkehr die Intention der Sender und die Interpretation der Empfänger.

Angelehnt an die vier Dimensionen zur Nachrichtenübermittlung *Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung* und *Appell* von Schulz von Thun (2000), können die Intentionen in vier Kategorien eingeteilt werden:

- Datenübermittlung
- Beziehungsdefinition
- Verständigung
- Verhaltensbeeinflussung

Der Sachinhalt wird als Datenübermittlung gefasst. Die Dimension der Beziehung konkretisiert sich in der Beziehungsdefinition, während die Selbstoffenbarung etwas erweitert als Verständigung begriffen werden soll. Der Appell schließlich entspricht der gewünschten Verhaltensbeeinflussung des Kommunikationspartners.

Während die institutionelle Kommunikationsaufgabe und die individuelle Mediennutzung als Rahmenfaktoren festgelegt werden, sind die *digitalen Medien* als von der Organisation eingesetzten Technologien veränderbar. Die digitalen Medien sollen hier daher als **Gestaltungsvariable** definiert werden. Sie sind natürlich nur in gewissen Grenzen gestaltbar. Aber doch einfacher als die auf menschlichem Erleben und Verhalten beruhende individuelle Mediennutzung und die institutionellen Kommunikationsaufgaben.

Die Gestaltungselemente der digitalen Medien sind die

- Merkmale

³³ Eine gute Übersicht zu den Theorien der Medienwahl wird in Döring 2003: 131ff.) beschrieben.

- Leistungen und
- Wirkungen von Medien

Nach der Medienwahl-Entscheidung beeinflussen spezifische **Medienmerkmale** den Kommunikationsprozess. Über die verschiedenen Medien wird nicht einfach immer die gleiche Botschaft in anderer Form oder anderer Geschwindigkeit transportiert, sondern es wird das gesamte Kommunikations- und Interaktionsverhalten mit beeinflusst. Denn die Medien halten spezifische Restriktionen und Optionen für das Erleben und Verhalten bereit (Döring 2003: 192). Döring (ebd.: 192) extrahiert aus elf analysierten Modellen der computervermittelten Kommunikation sieben kommunikationsrelevante Medienmerkmale, die je nach Ausprägung und Situation die Kommunikation verbessern (Option) oder beschränken (Restriktion):

- Aufwand (finanzieller Aufwand, Zeitaufwand, Personalaufwand)
- Teilnehmerkreis (Anzahl, Zusammensetzung)
- Zeit (zeitgleich, zeitversetzt mit unterschiedlicher Übertragungsgeschwindigkeit)
- Modalität (sehen, hören, fühlen)
- Code (gesprochene Sprache, Kleidung, Schmuck, Mimik, Gestik, Handschrift, Grafik, Foto, Film etc.)
- Raum (Kopräsenz, Telepräsenz, keine gemeinsame Lokalität)
- Kultur (medienspezifische Normen, Werte, Traditionen, Sprachgebrauch etc.)

In den Bereich der Medienmerkmale fallen auch die Kontextinformationen, die je nach Medium verschieden ausgeprägt sind. Dabei findet die Nutzung von Medien immer in einem situativen Kontext statt, der die Kontextinformationen beeinflusst. Auf die Konzeption von Kontext und Kontextinformationen wird in den Kapiteln 4.1 und 4.2 näher eingegangen.

Für Saxer sind Medien als problemlösende Systeme „komplexe, institutionalisierte Handlungszusammenhänge um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen“ (Saxer 1991: 47). Dem Gedanken der **Medienleistungen** folgend, untersucht der Nutzenansatz (Uses-and-Gratification-Approach) die Funktionen von (Massen-) Medien. Aber die „Vielfalt möglicher Inhalte in Medienbotschaften und die gewünschte Klassifizierung von Medienfunktionen ist ein fast unlösbares Problem“ (Dobàl 1998: 37). Daher soll für das medienökonomische Rahmenmodell auch nicht der Versuch unternommen werden, die verschiedenen Leistungen aufzulisten oder abzuleiten. Eine Einteilung von Dobàl (ebd.: 39) unternimmt den Versuch der Kategorisierung der möglichen Gratifikationen für den Mediennutzer in soziale Interaktionen (z. B. soziale Kontakte), Information (z. B. Orientierung), persönliche Integration (z. B. Identitätsbildung) und Unterhaltung (z. B. Entspannung).

Die so genannte Media-Impact-Forschung beschäftigt sich mit der **Wirkung** der Medien bei Kommunikation in Unternehmen. „Sie untersucht die Auswirkungen auf die individuelle Arbeitssituation (z. B. Informationsversorgung, persönliche Arbeitsmuster, Reisetätigkeit), auf Kooperationsprozesse (z. B. Problemlösungsprozesse, Interaktionsmuster, Vorgangsbearbeitung) sowie organisatorische und

soziale Kooperationsstrukturen (z. B. Dezentralisierungstendenzen, Macht- und Kontrollstrukturen, Beziehungsnetze) insbesondere unter dem Aspekt der Effektivität und Effizienz“ (Picot / Reichwald 2003: 113f.).

Die Medienmerkmale, -leistungen und -wirkungen sind keine trennscharfen Kategorien, sondern eher als Typologie zu verstehen. Für die Anwendung des medienökonomischen Rahmenmodells ist die letztendliche Trennung auch nicht relevant. Speziell für diese Untersuchung ist wichtiger, dass es durch die Modifikation der Merkmale und Leistungen möglich ist, Kontextinformationen zu identifizieren und zu beeinflussen, denn im Medium werden die Kontextinformationen verändert.

Die individuelle Mediennutzung wird nicht nur durch die Merkmale der digitalen Medien beeinflusst, sondern umgekehrt werden auch die Leistungen und Wirkungen der digitalen Medien durch das Kommunikations- und Medienverhalten und die Nutzungssituation mitbestimmt.

Die Effekte aus dem Zusammenspiel der aufgabenzentrierten, nutzerzentrierten und medienzentrierten Elemente werden in der Erfolgsvariablen *institutioneller Einsatz digitaler Medien* zusammengefasst. In den einzelnen Wirkungsebenen (s. u.) kann der Erfolg von Maßnahmen zur Verbesserung des Medieneinsatzes erkannt werden. Die Erfolgsvariable stellt sozusagen ein Effizienzbarometer dar.

Während die Aufgabenzentrierung einen starken institutionellen und die Nutzerzentrierung einen starken individuellen Bezug hat, werden innerhalb der Komponente institutioneller Einsatz digitaler Medien die individuellen Effekte sowie der institutionelle Aufwand und Nutzen getrennt in ihren Wirkungsebenen dargestellt. Die direkten Auswirkungen des Einsatzes digitaler Medien sind als individuelle Effekte bei den Personen zu finden. Diese individuellen Effekte haben dann einen mittelbaren Einfluss auf den institutionellen Aufwand und Nutzen digitaler Kommunikation in der Organisation. Beispielsweise kann eine zeitlich effizientere Kommunikation der Mitarbeiter einen monetären Nutzen in Form geringerer Lohnkosten für das Unternehmen bewirken oder die Entzeitlichung der Kommunikation einen Arbeitsprozess optimieren. Die Überführung der individuellen Aspekte in institutionellen Aufwand und Nutzen hebt den *medienökonomischen* Aspekt des Rahmenmodells noch hervor.

In Anlehnung an die Stufen der Kommunikationswirkung von Bruhn (Bruhn 2003: 396ff.) werden die **individuellen Effekte digitaler Kommunikation** wie folgt eingeteilt:

- affektive Ebene
- kognitive Ebene
- konative Ebene

Auf diesen Ebenen können beispielsweise die positiven Effekte hinsichtlich Motivation, Wissen und Verhalten der Personen auftreten. Auf diesen Ebenen ist auch der Aufwand der E-Mail-Nutzung erkennbar. Die systematische Beschreibung des individuellen Aufwands in der computervermittelten Kommunikation erfolgt Kapitel 5. Der beim Medieneinsatz entstehende Aufwand (als individueller

Effekt) ist eine Folge der kommunikativen Interpretationsleistung. Je nach Umfang und Qualität der Interpretationsleistung entsteht mehr oder weniger viel Aufwand.

Die individuellen Effekte können zu einem Nutzen des Medieneinsatzes für Organisationen wie beispielsweise direkte monetäre Einsparungen, Prozessverbesserungen oder Verbesserungen des Organisationsklimas und der Organisationskultur führen. Die Auswirkungen des Medieneinsatzes werden hier für den **institutionellen Aufwand und Nutzen digitaler Kommunikation** in vier Ebenen aufgeteilt, wobei weitere Ebenen wie eine Prozessebene oder eine gesellschaftliche Ebene ebenfalls denkbar wären:

- Wirtschaftliche Ebene
- Kommunikative Ebene
- Soziale Ebene
- Technische Ebene

Abb. 7 zeigt zusammenfassend das medienökonomische Rahmenmodell mit seinen Elementen der Aufgaben-, Medien- und Nutzerzentrierung sowie Effektebenen des Medieneinsatzes.

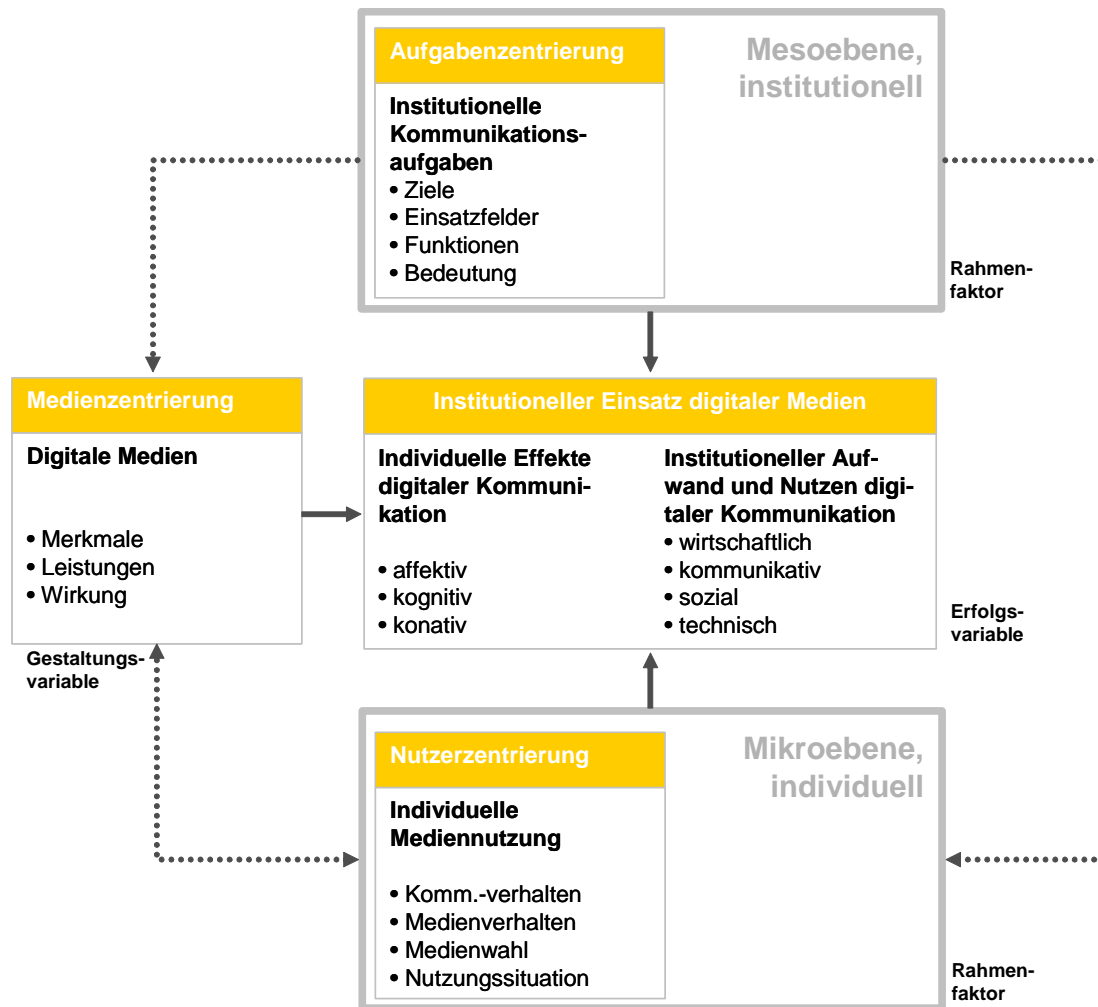


Abb. 7: Elemente und Wirkungsebenen des medienökonomischen Rahmenmodells für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen (eigene Darstellung)

2.3.3 Nutzbarmachung des medienökonomischen Rahmenmodells für den theoretischen Analyserahmen

Das medienökonomische Rahmenmodell soll, wie beschrieben, als Vorlage für eine Analysestruktur der Arbeit dienen. Um das medienökonomische Rahmenmodell für die Analyse des Einflusses von Kontextinformationen auf den E-Mail-Aufwand nutzbar zu machen, müssen die **allgemeingültigen Elemente** des medienökonomischen Rahmenmodells **mit den analyserelevanten Phänomenen konkretisiert** werden. Dabei werden, in den entsprechenden Kapiteln, die Elemente des medienökonomischen Rahmenmodells durch die digitale Kommunikation, den E-Mail-Einsatz im Unternehmen, die E-Mail-Nutzung / -Flut und das E-Mail-Management, die intramedialen Kontextinformationen in der E-Mail sowie den E-Mail-Bearbeitungsaufwand für diese Untersuchung spezifiziert.

Im Kapitel 2.3 wurden die wichtigsten Phänomene bereits den Elementen des medienökonomischen Rahmenmodells zugeordnet. Tab. 2 fasst die Spezifizierung des medienökonomischen Rahmenmodells im theoretischen Analyserahmen noch einmal zusammen.

| Medienökonomisches Rahmenmodell | Theoretischer Analyserahmen der Arbeit | Kapitel |
|--|--|----------------|
| Institutionelle Kommunikationsaufgaben (Aufgabenzentrierung) | Digitale Kommunikation und E-Mail-Einsatz im Unternehmen | 2 |
| Individuelle Mediennutzung (Nutzerzentrierung) | E-Mail-Nutzung / -Flut und E-Mail-Management | 3 |
| Digitale Medien (Medienzentrierung) | Intramediale Kontextinformationen in der E-Mail | 4 |
| Individuelle Effekte digitaler Kommunikation (institutioneller Einsatz digitaler Medien) | E-Mail-Bearbeitungsaufwand | 5 |

Tab. 2: Spezifizierung der Elemente des medienökonomischen Rahmenmodells in den Aufbau der theoretischen Analyse

Einordnung relevanter institutioneller Elemente im medienökonomische Rahmenmodell

Die **institutionellen Kommunikationsaufgaben** unterscheiden sich von den anderen Elementen dadurch, dass sie **nur sehr bedingt auf ein Medium konkretisiert** werden können. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Kommunikationsaufgaben nicht medienspezifisch sind. So können für den aufgabenzentrierten Bereich auf der Mesoebene nur der generelle Einsatz der E-Mail aus Unternehmensperspektive medienspezifisch konkretisiert werden.

Bevor dies in Kapitel 2.5 geschieht, wurde vorbereitend in Kapitel 2.2 durch die Beschreibung der Rolle von Kommunikation in Organisationen deren Bedeutung geklärt. Der nachfolgend erarbeitete Vorschlag für die institutionellen Kommunikationsaufgaben (Kap. 2.4) mit den dazugehörigen individuellen Kommunikationsbedürfnissen fast die Ziele, Einsatzfelder und Funktionen von Kommunikation in Organisationen – medienunspezifisch – zusammen und spezifiziert damit in aggregierter Form die Handlungserwartungen auslösenden Kommunikationsanlässe. Das bedeutet, dass erst ab dem Kapitel 2.5 (E-Mail-Einsatz im Unternehmen) direkt auf das Medium E-Mail Bezug genommen werden kann. Da dies gemäß des medienökonomischen Rahmenmodells geschieht, wird der E-Mail-Einsatz auf der Mesoebene aus der Sicht von Unternehmen beschrieben.

Abb. 8 ordnet die medienunspezifische Rolle der Kommunikation in Organisationen und die institutionellen Kommunikationsaufgaben mit den dazugehörigen individuellen Kommunikationsbedürfnissen sowie den medienspezifischen institutionellen Einsatz der E-Mail in Unternehmen grafisch in die Mesoebene des medienökonomischen Rahmenmodells ein.

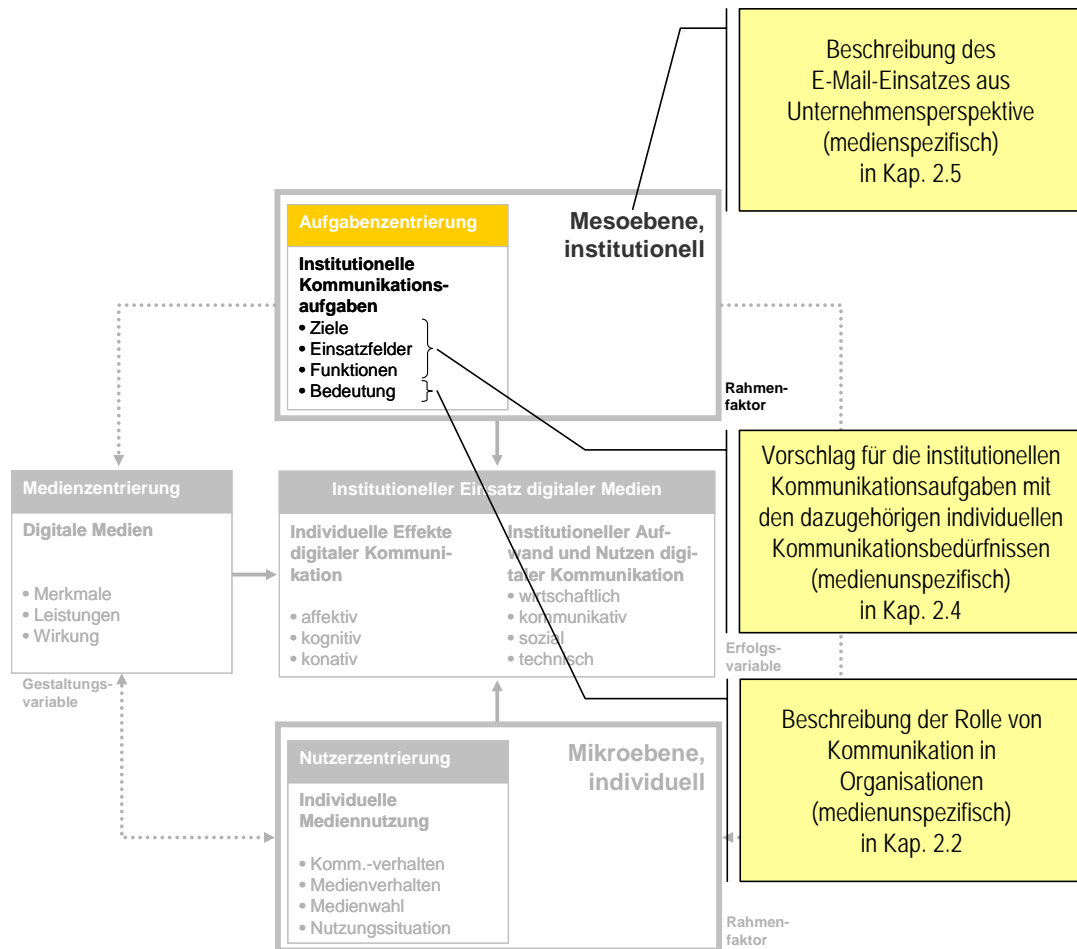


Abb. 8: Einordnung der Rolle und Funktion von Kommunikation sowie des E-Mail-Einsatzes auf der Mesoebene des medienökonomischen Rahmenmodells (eigene Darstellung)

2.4 Funktionen und Aufgaben der intraorganisationalen Kommunikation

Das medienökonomische Rahmenmodell kennzeichnet als einen Rahmenfaktor die institutionellen Kommunikationsaufgaben. Die für die Kommunikationsaufgaben bestehenden Gründe bestimmen die Handlungserwartungen der E-Mail-Sender an die Empfänger. Um die Kommunikationsanlässe für den Einsatz von E-Mails und die damit verbundenen Handlungserwartungen der Mitarbeiter zu verstehen, werden nachfolgend die Funktionen und Aufgaben der intraorganisationalen Kommunikation so aufbereitet, dass die institutionellen Kommunikationsaufgaben und die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter verständlich werden.

In Kapitel 2.2.2 wurde allgemein die Rolle der Kommunikation in Organisationen beschrieben. Nachfolgend soll konkreter herausgearbeitet werden, welche Aufgaben und Funktionen durch die intraorganisationale Kommunikation erfüllt werden. Aus der entstehenden Übersicht wird für die

institutionellen Kommunikationsaufgaben ein Vorschlag erarbeitet, der sich in das medienökonomische Rahmenmodell einpassen lässt.

Der internen Kommunikation werden viele Funktionen und Aufgaben zugeschrieben: *allgemeine soziale Funktionen, Informations(austausch)funktion, Koordinationsfunktion, allgemeine Steuerungsfunktion, Steuern von Einstellungen, Produktionssteuerung von Wissen, Führungsfunktion, Motivationsfunktion, Integrationsfunktion, Orientierungsfunktion, Veränderung der Unternehmenskultur, Unterstützung der Entscheidungsfindung und der Entscheidungsumsetzung, Unterstützung der Strategie, Unterstützung der Identität, Vorbereitungsfunktion, Umsetzungsfunktion, Unterstützung im Wandelprozess, Kooperationsfunktion, Dialogfunktion, Kontaktfunktion, Anordnungsfunktion, Innovationsfunktion, Problemlösungsfunktion, Verständnisfunktion*³⁴.

Neben der Vielfalt erschwert zudem die Bedeutungsüberschneidung der Begriffe *Funktion* und *Aufgabe* zusätzlich ein mögliches Ordnungsraster herauszulesen. In der kommunikationstheoretischen und betriebswirtschaftlichen Fachliteratur werden die beiden Begriffe meist synonym verwendet. Tendenziell stehen die Wirksamkeiten von *Funktionen* in einem größeren Zusammenhang. *Aufgaben* sind eher in etwas konkreter Form anzutreffen. Auf eine definitorische Trennung der beiden Begriffe wird hier verzichtet. *Funktionen* werden in ihrem eher abstrakteren Verständnis und *Aufgaben* in ihrer konkreteren Form genutzt.

Unter Funktionen und Aufgaben der intraorganisationalen Kommunikation sind Tätigkeiten zu verstehen, die auf institutioneller Ebene **intentional** sind, sie sollen also eine auf ein bestimmtes Ergebnis hinzielende Wirksamkeit erzeugen. Jedoch sind nicht alle Telefongespräche, E-Mails oder jeder Kaffeepausch in Betrieben intentional und mit Ergebnisabsichten behaftet, und oft sind es gerade die ergebnisoffenen elektronischen Chats oder verbalen Plaudereien, die Innovationen in Unternehmen hervorbringen (Henkel / Sander 2003: 97) oder einen schwelenden Streit zwischen zwei Kollegen klären. Diese individuell nicht intendierten Wirksamkeiten können auf Organisationsebene erkannt und gezielt forciert werden. Dabei sind die Funktionen von der umsetzenden Planung zu unterscheiden. Kommunikation zwischen den Kollegen sollte funktional beispielsweise Innovationen fördern oder Konflikte mindern. Dahingestellt bleiben kann, ob diese nun bewusst geplant oder zufällig entstanden sind. Sind sie einmal erkannt und bewertet, können diese Funktionen der intraorganisationalen Kommunikation in ihrem Wirkungsgrad durch Planung entsprechender Prozesse und Instrumente erhöht werden.

Ganz bewusst werden in Unternehmen bestimmte Informations- und Austauschprozesse schon allein aus gesetzlichen Restriktionen heraus angelegt. In Deutschland ist die Unternehmensleitung zu einem Mindestmaß an Kommunikation der Unternehmensorgane wie Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Information der Mitarbeiter und der sie vertretenden Betriebsräte gesetzlich verpflichtet. Im Mittelpunkt stehen hier die Themen der Mitbestimmung aus dem Betriebsverfassungsgesetz: soziale, Ge-

³⁴ Zu den Funktionen und Aufgaben der internen Kommunikation siehe auch Cohrs 2004, Hahne 1997, Hegner 2001, Herbst 1999, Mast 2002, Meier 2000, Meisert 1993, Oelert 2003, Reichwald / Nippa 1992, Schick 2002, Wilkesmann 2000, Winterstein 1996.

staltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, personelle Angelegenheiten und wirtschaftliche Angelegenheiten.³⁵ Kein Unternehmen wird jedoch seine organisierte Kommunikation auf die gesetzlichen Mindestbestimmungen begrenzen. Vielmehr wird es sich beispielsweise überlegen, wie neue Mitarbeiter im Unternehmen sozialisiert werden können. Oder wie Teams nicht nur fachliche Informationen zum Arbeitsablauf austauschen, sondern die Gruppenmitglieder in der besonders kritischen Sturm- und Differenzierungsphase der Gruppenentwicklung durch den sozialen Interaktionsprozess zu einer kohäsiven Gruppe geschmiedet werden.³⁶ „Neben der rein sachlichen Information geht es in der internen Kommunikation also auch um Gefühle, Wünsche und Glaubwürdigkeiten und Sympathie“ (Herbst 1999: 20).

Die Funktionen interner Kommunikation werden von vielen Autoren recht unterschiedlich beschrieben. Dabei lassen sich die Ansätze in drei Modelltypen zusammenfassen (siehe Tab. 3).

| | |
|--|---|
| Einkomponenten-Funktionsmodelle (Einzelfunktionsansätze) | |
| | Instrumentalisierte Fokussierung auf einzelne Aspekte der internen Kommunikation |
| Mehrkomponenten-Funktionsmodelle | |
| | Funktionskataloge mit allgemeinen Aufgaben der internen Kommunikation |
| Differenziale Funktionsmodelle | |
| | Differenzierung der Funktionen der internen Kommunikation in zwei Funktionsbereiche nach... |
| | der Kommunikationsrichtung: Mitteilung oder Dialog |
| | der Kommunikationsintention: sozio-emotionaler oder informationeller Austausch |
| | den Prozessen: Strategie- oder Entscheidungsprozess |

Tab. 3: Überblick über verschiedene Funktionsmodelle interner Kommunikation (eigener Entwurf)

2.4.1 Einzelfunktionsansätze

Letztlich soll mit der institutionell organisierten internen Kommunikation die **Einstellung** der Organisationsmitglieder im Sinne des Unternehmens gesteuert oder zumindest beeinflusst werden (Herbst 1999: 19f.). Einstellungen sind rein hypothetische Konstrukte. „Eine Einstellung ist ein psychischer Zustand der inneren Bereitschaft, welcher relativ dauerhaften Charakter besitzt. Diese Bereitschaft ist

³⁵ Zu den rechtlichen Regelungen zur internen Kommunikation vgl. Oelert 2003: Kap. I.2.1.

³⁶ Die Formation und Entwicklung von Gruppen wird in aller Regel in vier Phasen eingeteilt: 1. Formierungs- und Orientierungsphase, 2. Sturm- oder Differenzierungsphase, 3. Normierungs- und Integrationsphase und 4. Reifephase. Die Sturmphase ist die kritischste Phase, in der einzelne Gruppenmitglieder über andere Mitglieder dominieren wollen und es nicht selten zum Zerfall der Gruppe kommt (Steinmann / Schreyögg 1993: 511).

gleichbedeutend mit einer Neigung (Tendenz, Präposition) des Individuums“ (Laß 2002: 811). In traditioneller Sicht besteht das Einstellungskonstrukt in engerer Auslegung aus nur einer Komponente: der affektiven Einstellungskomponente. In einer weiteren, gebräuchlicheren Auslegung setzt sich das Einstellungskonstrukt aus drei Komponenten zusammen: der affektiven, der kognitiven und der konativen (Laß 2002: 812f.).³⁷ Die drei Komponenten können zusammenfassend beschrieben werden (Kollmann 1998: 51f, Laß 2002: 813):

- Affektive Einstellungskomponente (gefühlsmäßig, gefühlsbezogen): zeichnet sich aus durch einen dauerhaft bestehenden, motivational-emotionalen Zustand und gefühlsmäßige Einschätzung eines Objektes durch subjektive Bewertung.
- Kognitive Einstellungskomponente (erkenntnismäßig, wissensbasiert): enthält das subjektive Wissen über ein Objekt und bezieht sich auf objektbezogene Prozesse der Wahrnehmung, des Verstehens, der Überzeugungs- und Eindrucksbildung sowie der kognitiv-deskriptiven Gegenstandsbeurteilung.
- Konative Einstellungskomponente (handlungsorientiert, verhaltensbezogen): bezeichnet die aufgrund der inneren Einstellung herrschenden Handlungstendenzen und Verhaltensabsichten in Bezug auf ein Objekt, ohne dass spezifische Handlungen erfolgen müssen.

Mit der intraorganisationalen Kommunikation wird der Versuch unternommen, über die **Beeinflussung** der grundlegenden Prozesse des menschlichen Geistes (,thought', ,feeling' und ,will') intendierten Einfluss auf das Verhalten von Organisationsteilnehmern zu üben. Die Einstellung der Organisationsmitglieder determiniert auch ihr Informations- und Kommunikationsverhalten. So erhält die Kommunikationsfunktion der Einstellungsbeeinflussung einen selbstreflexiven Charakter. Die Einstellung eines Organisationsmitarbeiters bestimmt, „ob er angebotene Informationen wahrnimmt (...), wie er sie beurteilt (...), ob er sie lernt und behält (...) oder ob er auf andere Informationsquellen ausweicht“ (Herbst 1999: 21). Viele Beispiele zur Auswirkung der kognitiven, affektiven und konativen Einstellungskomponente sind denkbar. Zur Vermeidung individueller kognitiver Dissonanzen werden beispielsweise Informationen zu Leistungskennzahlen der Abteilungen, die im Intranet verfügbar sind, von einigen Mitarbeitern nicht beachtet, weil sie den Vorstellungen über die eigene Leistungsquantität widersprechen. Auf affektiver Ebene könnte die subjektive Bewertung von E-Mails eines Mitarbeiters seitens eines Vorgesetzten aufgrund dessen geringer emotionaler Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter ihn zu einer Missinterpretation des Sachverhalts bewegen. Die konative Einstellungskomponente schlägt sich beispielsweise in der Kommunikationsbereitschaft von Kollegen verschiedener Abteilungen zur Wissensweitergabe über ein Intranet nieder.

In einem anderen Einzelfunktionsansatz, dem der **Führungsfunktion**, wird ebenfalls Beeinflussung geübt. Denn Führung ist die zielorientierte Beeinflussung von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten. Diese Steuerung kann aber auch vom Mitarbeiter ausgehen und sich auf den Vorgesetzten oder andere Kollegen richten (,Führung von unten'). Die primäre Absicht im Kommunikationsprozess ist die

³⁷ Zur ,modernen' Sichtweisen von Einstellungsmodellen vgl. Laß 2002: 814ff.

Beeinflussung des Kommunikationspartners. Jemandem etwas zu verstehen zu geben ist nur die sekundäre Absicht. Dabei ist Führung nicht nur ein Akt der Information, sondern vielmehr der Kommunikation. Umso mehr, wenn der Vorgesetzte auf die Kommunikationsbedürfnisse, z. B. in Form von Diskussion eigener Vorschläge, eingeht und damit nicht mit Druck und Drohung führt (autoritär), sondern z. B. demokratisch. Oder aber bei der Beeinflussung von unten nach oben oder der informellen bzw. horizontalen Führung unter Kollegen. Kommunikation ist Führung (Klöfer 2001: 29f.). Das Führungsverhalten steht in enger Wechselwirkung mit der internen Kommunikation (Kappas 1996: 271). Die Führungsfunktion der internen Kommunikation ist dabei jedoch nicht zu verwechseln mit der Führung als Funktion. Führung als Funktion ist ein prozesstheoretischer Ansatz der Managementlehre zur Erklärung des Phänomens der Führerschaft (Steinmann / Schreyögg 1993: 10 und 543). Die Führungsfunktion der internen Kommunikation passt sich besser ein in den Erklärungsansatz der Führerschaft als soziale Beeinflussung. Das Verhalten der Geführten ist danach mit sozialen Einflüssen des Führenden beeinflussbar.³⁸

Als strategisches Führungsinstrument soll die interne Kommunikation einen entscheidenden Beitrag leisten, um Veränderungsprozesse im Unternehmen zu meistern. Primär ist es dabei die Aufgabe der internen Kommunikation, den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Dabei steht im Zentrum der **Orientierungsfunktion** vor allem die zukünftige Entwicklung von Unternehmen und Umwelt. Was wird sich ändern im Unternehmen, wohin entwickelt sich das Unternehmen, wie verändern sich der Markt und die Wettbewerber? Entscheidend ist, nicht einfach die Informationsflut zu erhöhen, sondern im Austausch den Befürchtungen und Verunsicherungen der Mitarbeiter zu begegnen (Schick 2002: 85ff.). Zur Orientierungsfunktion in Mehrfunktionsmodellen siehe unten.

„Wurden bisher in der Literatur die zentralen Funktionen der internen Organisationskommunikation mit den Begriffen Verstärkung, Verstehen, Verständnis und Vertrauen (...) beschrieben oder als eine Form der Führung definiert (...), so kommt ihr in den neuen Organisationskonzepten die **Funktion der Produktionssteuerung** zu, nämlich der Produktion von Wissen sowie dessen kollektiver Zugänglichkeit“ (Wilkesmann 2000: 482). Damit bietet Wilkesmann aus dem Kontext neuer Organisationskonzepte einen weiteren Ansatz einer singulär-zentralen Funktion der internen Unternehmenskommunikation mit dem Fokus auf Lernende Organisationen an. Wichtig für die Analyse der internen Organisationskommunikation ist die Frage, „ob durch das entsprechende Medium Wissensgenerierung oder Wissensspeicherung in der Organisation ermöglicht wird“ (ebd.: 482). Hintergrund ist die Vorstellung, dass die Kommunikation in einer neuen Verschränkung mit der Arbeit zu einer eigenständigen Produktivkraft wird und die interne Kommunikation damit einen strategischen Stellenwert bekommt (ebd.: 476).

Historisch betrachtet, steht nicht die Orientierungsfunktion, die Führungsfunktion oder die Produktionssteuerung im Mittelpunkt der Diskussion um die richtige Ausfüllung der Aufgaben interner

³⁸ Zur Führerschaft als soziale Beeinflussung siehe Steinmann / Schreyögg 1993: 546ff.

Kommunikation, sondern die Information der Mitarbeiter.³⁹ Es war lange Zeit der Betriebsjournalismus zur Aufklärung der Mitarbeiter, der die Inhalte betriebswirtschaftlicher Publikationen zur Kommunikation in Unternehmen füllte (Schick 2002: 1). Die innerbetriebliche Kommunikation war (und ist es in einigen Unternehmen sicher noch immer) Aufgabe des Betriebsjournalisten, der zumeist die Seiten der Mitarbeiterzeitung mit den für die Mitarbeiter ‚zu interessierenden‘ Informationen, Berichten und Stellungnahmen als seine Profession ansah. Demnach ist die Aufgabenstellung der innerbetrieblichen Kommunikation im Ansatz der **Informationsfunktion**, „die Mitarbeiter eines Unternehmens (...) in zeitlich möglichst enger und regelmäßiger Folge über die wesentlichen betrieblichen Vorgänge und unternehmenspolitischen Zielsetzungen sowie über branchenspezifische, allgemeinerwirtschaftliche und wirtschaft- und sozialpolitische Zusammenhänge zu unterrichten“ (Meisert 1993: 17f.). Die Bedeutung und Veränderungen der Arbeit, der Arbeitsplätze, des Unternehmens und der Unternehmensumwelt sollen objektiv als Nachrichten den Mitarbeitern vermittelt werden (ebd.: 35).

2.4.2 Funktionskataloge

Allein aus der Vielschichtigkeit der möglichen Ziele der internen Kommunikation liegt es nahe, dass die Kommunikation in Unternehmen nicht nur *eine* Funktion zu erfüllen hat. Auch nicht bloß eine (!) singular-zentrale Funktion, in der eine Hauptfunktion den zentralen Platz im Aufgabenfeld der Kommunikation einnimmt. Ein so komplexes Phänomen wie die Kommunikation ist innerhalb eines konkreten Anwendungsfeldes im Unternehmen nicht mit einer (Haupt-) Funktion beschreibbar. Um der Vielschichtigkeit Rechnung zu tragen, wird das Konstrukt erweitert. Den singular-zentralen Funktionen, also Hauptfunktionen, werden Aufgaben zur differenzierenden Beschreibung hinzugefügt. Oder die verschiedenen Aufgabenstellungen werden durch gleichberechtigte **Funktionskataloge** beschrieben. Eine dritte Variante aus der Mischung dieser beiden Konstruktionsformen findet sich unten in den Differenzierungsmodellen wieder.

Für Hegner (2001) ist die Frage der **kommunikationsrelevanten Funktionen** nicht nur eine Betrachtung interner Kommunikation an sich, sondern eine Frage der Leistungen, die Informations- und Kommunikationssysteme bzw. elektronische Medien erbringen können. Die Funktionen stellen eine Soll-Vorgabe an die elektronischen Medien dar, die im Rahmen der betriebsbezogenen Ziele effizient umzusetzen sind (ebd.: 57ff.):

- Funktion sozialer Nähe: die Qualität des Mediums sozialpsychische Nähe zu vermitteln. Bei gegensätzlichen Polen werden Medien mit einer unterschiedlichen Stärke an Nähe attribuiert, beispielsweise durch ‚warm‘ oder ‚persönlich‘ gegenüber ‚kalt‘ oder ‚unpersönlich‘. Die beiden Extreme bilden die interpersonale Kommunikation in Kopräsenz und der Brief.

³⁹ Zu den betriebswirtschaftlichen Forschungsrichtungen und -entwicklungen der Kommunikation in Unternehmen vgl. Oelert 2003: 14ff.

- Motivationsfunktion: Gestaltung der Bedingungen, die es ermöglichen, die Antriebskräfte von Personen zu fördern bzw. hemmende Rahmenbedingungen zu lösen. Bedacht werden sowohl die Antriebskräfte, die in der Person liegen, als auch die in der Situation und Umgebung liegenden. Die Motivationsziele lauten hier Arbeitszufriedenheit und der dauerhafte Leistungsbereitschaft.
- Informationsfunktion: dient direkt der Information der Mitarbeiter und indirekt als eine Art Querschnittsfunktion für die anderen Funktionen, da jede Funktion darauf angewiesen ist, dass Informationen übertragen werden. Elektronische Medien sind hier besonders gut geeignet.
- Orientierungsfunktion: gibt zum einen den Überblick über die Vorgänge im Unternehmen. Andererseits ermöglicht sie den Erwerb von Wissen, die Analyse von Ereignissen und Trends sowie die Interpretation der personellen Umwelt. Mit einer teils moralischen Komponente gibt sie Halt in einer ständig komplexer werdenden Arbeitswelt. Sie wird wie die Motivationsfunktion als Instrument der Führung von Mitarbeitern eingesetzt.
- Integrationsfunktion: auftretende Differenzen der Organisationsmitglieder sollen harmonisiert und Konflikte abgebaut werden. Durch den Prozess des Feedback-Gebens werden eigene Einstellungen geprüft und überdacht. Der Zusammenhalt einzelner Personen und von Gruppen wird über die Integration von Meinungen gefördert.
- Steuerungs- bzw. Koordinationsfunktion: der Abstimmungsbedarf, der in Organisationen durch Spezialisierung und Arbeitsteilung entsteht, wird auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet, indem die verschiedenen Partikularinteressen und Ziele zusammengeführt werden. Diese Zusammenführung kann gerade durch elektronische Medien beschleunigt und inhaltlich verbessert werden.
- Entscheidungsfindungsfunktion: die verbesserte Informationsversorgung und erhöhte Koordination verbessert die Entscheidungsqualität und erleichtert die Entscheidungsfindung. Auch hier stellen sich die elektronischen Medien in quantitativer wie qualitativer Sicht förderlich dar.

Andere Funktionskataloge zählen auf 1) *Orientierung und Information*, 2) *Anordnung und Anweisung* und

3) *Koordination* der verschiedenen Aktivitäten (Wiswede 1981: 227). Wieder ähnliche Inhalte mit anderen Begriffen fassen das Anliegen der internen Kommunikation mit *Information, Meinungsbildung* und *Zusammenarbeit* zusammen (Kappas 1996: 269).

2.4.3 Differenzierung der Funktionen in Funktionsbereiche

Differenzierung nach Mitteilung und Dialog

Aus einer mechanistischen Perspektive wird Kommunikation im Sinne der Transmission als Nachrichtenübermittlung verstanden (Funke-Welti 2000: 30 und Hahne 1997: 170). Dabei wird das Einbahnstraßenmodell der einseitigen Nachrichtenübermittlung beim gegenseitigen Informationsaustausch als eine Art Austauschmetapher durch die Vorstellung der wechselseitigen Transmission ausgebaut. Dies basiert auf der Annahme von Symmetrie und Reziprozität in der Kommunikation

(Hahne 1997: 89). Differenzierungen der Funktionen interner Kommunikation, die nach der Form der Kommunikation in **unidirektionale Nachrichtenübermittlungen** und **dialogischen Austausch** unterscheiden, folgen dieser mechanistischen Perspektive. In diesem primär senderzentrierten Modell ist der Ausgangspunkt der Kommunikation die Information, die als transportables Gut vom Sender möglichst störungsfrei übertragen werden soll. Empfängerorientierte Prozesse wie das unbewusste Filtern der Information oder die Entstehung von Sinn werden nicht betrachtet. So erfassen auch stärker ausdifferenzierte, hierarchische Funktionskataloge zur internen Kommunikation nicht die volle Funktionsvielfalt, zum Beispiel in motivationaler Hinsicht.

Einerseits werden die Mitarbeiter über die jeweiligen Arbeitsbereiche mit Informationen versorgt (s. Abb. 9); dazu tragen Anordnung und Anweisung, Vermittlung und Koordination sowie Orientierung und Erklärung bei. Andererseits soll der Austauschprozess zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern über die Herstellung sozialer Kontakte sowie ebenfalls die Orientierung und Erklärung sichergestellt werden (Meier 2000: 22ff.).

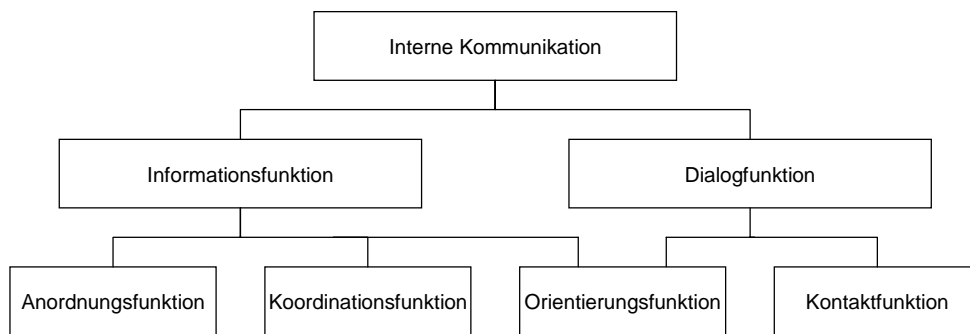


Abb. 9: Aufgaben der internen Kommunikation (Meier 2000: 22)

Die gleiche Differenzierung auf erster Ebene in unidirektionale Nachrichtenübermittlungen und dialogischen Austausch trifft Oelert (2003) (s. Abb. 10), obgleich für ihn andere Subfunktionen relevant sind. Bei der Gegenüberstellung der beiden Konstrukte bleibt eine Idee der Beliebigkeit in der Auswahl der Subfunktionen.

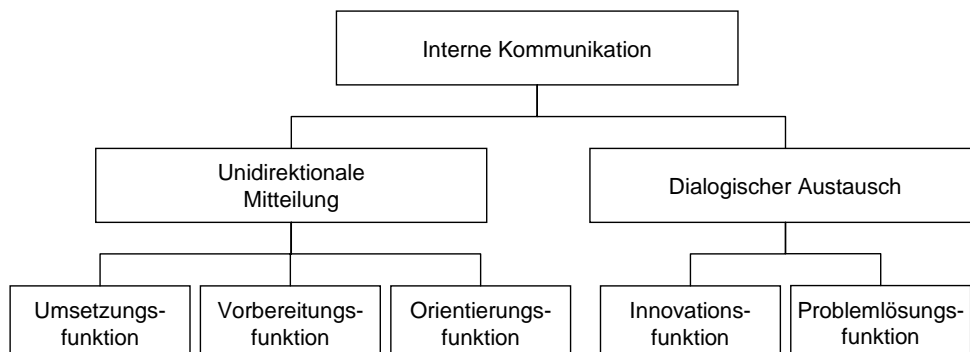


Abb. 10: Originäre Funktionen der internen Kommunikation (Oelert 2003: 81)

Differenzierung nach informationellem und sozio-emotionalem Austausch

Unabhängig von der Uni- oder Bidirektionalität der Kommunikationsrichtung wird in den Darstellungen der Bestimmung von interner Kommunikation meist nach zwei Grundfunktionen unterschieden: einem informationellen Austausch sowie einem sozio-emotionalen Austausch. Ohne Informationen können in Unternehmen keine Handlungen geplant und koordiniert durchgeführt werden. Dieser **informationelle Austausch** ist essenziell für zielgerichtete Handlungsabläufe. Statusberichte über die Akquisitionslage, Ideensammlungen und Diskussionen zu Einsparungspotenzialen oder Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten dienen der Koordination von Aufgaben und Aktivitäten zur Erreichung betrieblicher Ziele. Nicht nur organisationsintern müssen die Aktivitäten koordiniert werden. Auch organisationsübergreifend unterhalten Unternehmen Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt und stellen die für die Planung und Umsetzung notwendigen Informationen über Konkurrenten, den Markt, über Kunden oder andere Anspruchsgruppen dar (Cohrs 2004: 86, Mast 2002: 245, Reichwald / Nippa 1992: Sp. 855f.).

Menschen sind jedoch keine nur rational handelnden Wesen und „denkende Produktionsfaktoren“ (Winterstein 1996: 32), sondern auch emotional fühlend. Neben den funktionalen Aspekten der Information und Koordination zur Aufgabenerfüllung ist es ebenso wichtig, auch die emotionalen und sozialen Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Dieser Aspekt der Gefühlsebene hat einen mittelbaren Einfluss beispielsweise auf die Motivation, die Lebens- und Arbeitszufriedenheit, die Sozialisation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte. Aber auch einen Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie ihren Status und ihre Machtposition (Cohrs 2004: 86, Mast 2002: 245, Reichwald / Nippa 1992: Sp. 856). Da im Mittelpunkt der Mensch und nicht die Übertragung von Nachrichten steht, können die Ansätze als empfängerorientiert beschrieben werden. Tab. 4 bietet die Ausprägungen wichtiger Vertreter der Differenzierung nach einer Informations- und Sozialfunktion im Überblick.

| Differenzierung | Funktionsbezeichnung | Subfunktion / 2. Bezeichnung | Autor |
|----------------------------|-------------------------|--|-------------------------------|
| Informationeller Austausch | Wissen | - Koordinationsfunktion - Informationsfunktion | <i>Cohrs 2004</i> |
| | Instrumentelle Funktion | - Organisationsinterne Koordination - Organisationsübergreifender Austausch | <i>Mast 2002</i> |
| | Inhaltliche Funktion | - Organisationsinterne Koordination - Organisationsübergreifender Austausch | <i>Reichwald / Nippa 1992</i> |
| | Informationsfunktion | Funktionale Information | <i>Winterstein</i> |

| | | | |
|-----------------------------|------------------|---|-------------------------------|
| | | <i>Keine spezifischen Subfunktionen</i> | <i>1996</i> |
| Sozio-emotionaler Austausch | Gefühl | Befriedigung von emotionalen und sozialen Informationsbedürfnissen | <i>Cohrs 2004</i> |
| | Soziale Funktion | Befriedigung von emotionalen Bedürfnissen | <i>Mast 2002</i> |
| | Soziale Funktion | Beeinflussung von bsp. Lebens- u. Arbeitszufriedenheit, Sozialisation, Realitätserfahrung | <i>Reichwald / Nippa 1992</i> |
| | Soziale Funktion | Motivationale Information <i>Keine spezifischen Subfunktionen</i> | <i>Winterstein 1996</i> |

Tab. 4: Funktionsübersicht über informationelle und emotionale interne Kommunikation (eigener Entwurf)

Differenzierung nach Prozessen

Oelert (Oelert 2003) greift auf eine andere Systematik aus der entscheidungs- und strategieorientierten Forschung der Betriebswirtschaftslehre zurück (s. Abb. 11). Er unterscheidet nach **Entscheidungsfindung und -umsetzung** bzw. Strategieformulierung und -implementierung. Unterstützt durch Information und Kommunikation sind die dahinter liegenden Hauptprozesse „Willensbildung (Planung i.S.v. Anregung, Suche und Auswahl) sowie Willensdurchsetzung (Vollzug und Kontrolle)“ (Cohrs 2004: 185). Ausgehend von den Arbeitsaufgaben, stehen hier die Prozesse im Mittelpunkt. Wie bei der Differenzierung nach sozio-emotionalem und informationellem Austausch stehen sich auch hier die einzelnen Funktionen gleichberechtigt gegenüber.

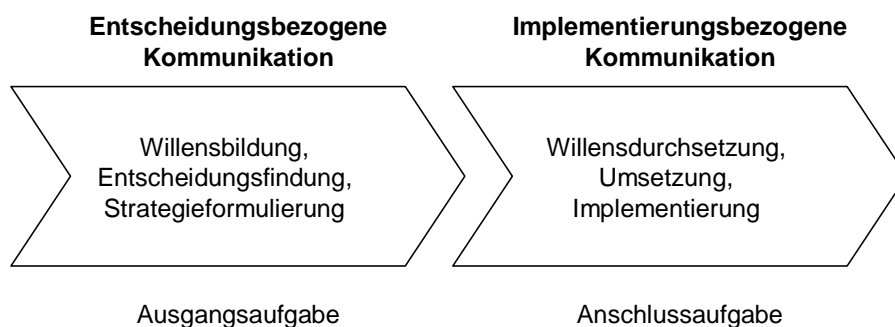


Abb. 11: Prozessorientierte Aufgabenfelder interner Kommunikation (Oelert 2003: 186)

2.4.4 Vorschlag für das medienökonomische Rahmenmodell

Aus den Funktionskatalogen geht hervor, dass die Sammlungen von Funktionen „mehr oder weniger offen, zufällig und daher angreifbar sind“ (Ronneberger 1980: 35). Für die vorliegende Untersuchung soll daher auch kein weiterer Versuch unternommen werden, einen weiteren allgemeingültigen Funktionskatalog zu erstellen. Aus der vorangegangenen Übersicht von Funktionen und Aufgaben der Kommunikation in Organisationen soll zusammenfassend stattdessen ein Modell vorgeschlagen werden, das die wichtigsten Aspekte aufgreift und integriert. Dieses Modell stellt damit keinen neuen Funktionskatalog dar, sondern eine Verdichtung der bisher beschriebenen Funktionen, Funktionskataloge und Funktionsbereiche, insbesondere der Differenzierung nach informationellem und sozio-emotionalem Austausch. Um die verschiedenen Funktionen zu verdichten, setzt das Modell auf einer neuen Strukturierung zur Integration der Funktionen aus institutioneller Sicht auf.

Aus den aufgeführten Funktionen lassen sich beide Perspektiven des Bezugsrahmens – die der Organisation (institutionelle Kommunikationsaufgaben) und die der Personen (individuelle Kommunikationsbedürfnisse) – als Anforderungen an die Kommunikation erstellen. Daraus wird ein Vorschlag für ein Modell unterbreitet, der die Struktur des medienökonomischen Rahmenmodells aufgreift und eine integrative Lösung für die beiden Perspektiven – der aus der Organisation entstehenden Funktionsanforderungen (institutionell) und der Funktionsbedürfnisse der Personen (individuell) – bietet. Aus den Anforderungen der beiden Perspektiven entstehen die im E-Mail-Verkehr für die Kontextinformationen relevanten, institutionell geprägten Handlungserwartungen an den E-Mail-Empfänger und die individuellen Intentionen der E-Mail-Sender.

Analog zu der im Bezugsrahmen bekannten Differenzierung einer institutionellen von einer individuellen Perspektive wird zwischen der Integrationsanforderung aus Organisationsaufbau und -ablauf und den Informations- und Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter unterschieden. Für die **institutionelle Perspektive** der Kommunikationsaufgaben werden die Anforderungen der Unternehmen in Anlehnung an eine Darstellung von Theis-Berglmair (2003: 358ff.) zu kommunikativen Erfordernissen bei unterschiedlichen Integrationsmechanismen aufgebaut. Theis-Berglmair fordert eine Differenzierung kommunikativer Aktivitäten und schlägt vor, einen **spezifischen Interessenskonsens** von einem **generellen Orientierungskonsens** zu trennen. Kommunikationsprozesse, die hauptsächlich Koordinationszwecken dienen, sollen demnach von solchen für alle verbindlichen Situationsdefinition und Zielsetzung bis hin zum Orientierungskonsens unterschieden werden.

Ein wenig abgewandelt lässt eine ähnliche Einteilung in konkrete und allgemeine Zwecke hier greifbarere Aufgaben erkennen. Im spezifischen Interessenskonsens werden *die* Elemente zusammengefasst, bei denen die Funktionen der Kommunikationsobjekte im Kern stehen. Dies sind der organisatorische Aspekt der *Führung* und der prozessuale Aspekt der *Koordination*. Für den generellen Orientierungskonsens ist dies die unternehmenskulturelle *Orientierung*, die allgemeine Regeln zur Interpretation bereitstellt (s. Abb. 12).

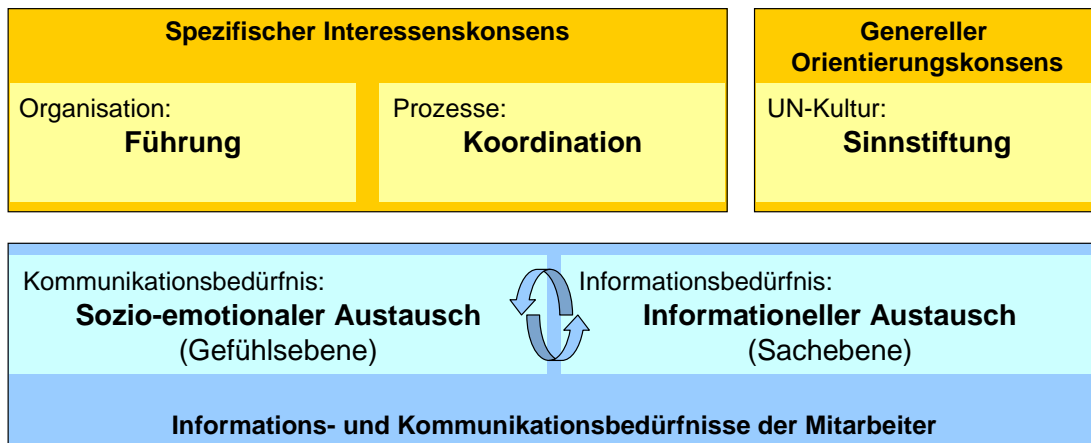


Abb. 12: Institutionelle Kommunikationsaufgaben und individuelle Kommunikationsbedürfnisse (eigene Darstellung)

In der **individuellen Perspektive** werden die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Personen aus den Funktionsmodellen zusammengefasst. Die Funktionen, die in ihr Zentrum die Kommunikationssubjekte stellen, also auf Ebene der Individuen beschrieben werden, lassen sich, in Anlehnung an den Inhalts- und Beziehungsaspekt zwischenmenschlicher Kommunikation von Watzlawick (1969: 53ff.), in eine Gefühlsebene zum sozio-emotionalen Austausch und eine Sachebene zum Austausch von (Sach-) Information unterscheiden. "Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist" (ebd.: 56).

Somit kann das Modell der institutionellen Kommunikationsaufgaben und individuellen Kommunikationsbedürfnisse sich in den aufgabenzentrierten Bereich des medienökonomischen Rahmenmodells einfügen. Siehe zur Verortung des Modells auch Kapitel 2.3.3 und darin Abb. 8 auf S. 72. Das Modell bietet ein Gerüst, anhand dessen die Handlungserwartungen für den E-Mail-Einsatz in Organisationen strukturiert werden können. So wurden die Ergebnisse dieses Modells in der Ausgestaltung der Anwendungsfelder für die institutionellen Kommunikationsaufgaben bereits berücksichtigt (s. S. 64).

2.5 E-Mail-Einsatz im Unternehmen

Wie in Kapitel 2.3.3 beschrieben, können die Rolle und die Funktionen der Kommunikation in Organisationen nicht medienspezifisch ausgearbeitet werden. Der generelle Einsatz von Medien jedoch kann auf der Mesoebene, aus einer Unternehmensperspektive heraus, auf die E-Mail konkretisiert werden.

E-Mail ist als Instrument der internen und externen Kommunikation in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. E-Mail ist in nahezu allen Unternehmen im Einsatz und hat sich als **tägliches Kommunikationswerkzeug** etabliert (Weick / Ranniner 2007: 4). Nahezu alle Angestellten nutzen E-Mail (Hein 2006: 4). E-Mail ist heutzutage eines der wichtigsten, wenn nicht gar das wichtigste technische Medium in Unternehmen. Bei Untersuchungen des Institute of Electronic Business zeigt sich, dass

bei zwei untersuchten Berliner Unternehmen über 90% der Anwender E-Mail als wichtiges oder sehr wichtiges Medium für die tägliche Arbeit bewerten⁴⁰.

Damit wird die E-Mail von den Befragten, fast **gleichauf mit** der Bedeutung für das **persönliche Gespräch und ,Telefonieren'**, als hoch bis sehr hoch eingestuft.⁴¹ Das persönliche Gespräch hat immer noch die größte Bedeutung. Und auch das Telefonat ist nicht stark durch die E-Mail zurückgedrängt worden. In Gesprächen mit Wirtschaftsvertretern wird dazu meist kommentiert, dass A) die sofortige, direkte Antwort wichtig ist, und vor allem gibt es B) Aufgaben wie komplexere Abstimmungen, die schlecht in einer Ping-pong-E-Mail-Kommunikation besprochen werden können, sondern viel besser in einem synchronen Telefonat. Außerdem gibt es C) Themen, die zum Beispiel bei Streitigkeiten emotional zu beladen sind, um sie in einer nonverbalen, entkontextualisierten⁴² E-Mail zu erörtern.

Die Nutzung oder Nicht-Nutzung von E-Mails ist für Unternehmen keine Entscheidungsfrage, sondern ein Muss. Unternehmen können es sich gar nicht ,leisten', für ihre Anspruchsgruppen wie Kunden, Partner oder Finanziers per E-Mail nicht erreichbar zu sein. Dies gilt auch bis zu den unteren Hierarchiestufen. Es ist also, zumindest für Computerarbeitsplätze, keine Frage, ob in technische Infrastruktur investiert wird. Die Investitions- und Betriebskosten (Computer, Software, IT-Personal,...) sind Kosten, die meistens sowie vorhanden sind.

Obwohl anfangs sicher viele Unternehmen aus Prestige Gründen E-Mail eingeführt haben, damit das Unternehmen auch über das damals neue Medium erreichbar war, überwiegt heute der interne E-Mail-Einsatz längst gegenüber dem externen Einsatz. In den beiden Vorstudien (s. Kapitel 6.3) liegt der Anteil der unternehmensinternen E-Mails bei 75-80 Prozent. Die E-Mail hat insbesondere für die interne Kommunikation eine sehr **hohe Bedeutung**. Unter den digitalen Medien ist die E-Mail das am meisten genutzte Medium, noch vor dem Intranet (Hein 2006: 3).

Ein von vielen Wirtschaftsvertretern genannter Grund für den starken internen Einsatz von E-Mail ist die **Absicherungsmentalität** der Mitarbeiter. Bei allen möglichen Entscheidungen und Maßnahmen der Mitarbeiter wird der Chef und / oder andere verantwortliche Personen in Kopie (Cc) gesetzt und informiert. Läuft etwas schief, kann der Mitarbeiter immer nachweisen, den oder die Verantwortlichen informiert zu haben. Das führt dazu, dass Manager oft viel mehr Informationen erhalten als in Zeiten vor der E-Mail und auch teilweise mehr E-Mails bekommen, als sie ,verarbeiten' können. Insbesondere, wenn die E-Mails mit detaillierten Anlagen gespickt sind. Bei einem vom Institute of Electronic Business untersuchten Unternehmen führte dies dazu, dass ein Manager alle E-Mails, die er in Cc erhält, automatisch löscht und den Sender in einer E-Mail darüber informiert. Die Absicherungsmentalität wird in Kapitel 3.2 ein Grund sein für die immer weiter zunehmende E-Mail-Flut.

⁴⁰ Die Daten stammen aus den in Kapitel 6.3 beschriebenen Vorstudien bei der Vattenfall Europe Information Services und den Berliner Stadtreinigungsbetrieben.

⁴¹ Für einen (nicht auf die interne Kommunikation bezogenen) Vergleich der E-Mail mit anderen Medien interpersonaler Kommunikation siehe Voigt (2003: 27ff.).

⁴² Zur Entkontextualisierung von E-Mails siehe Kapitel 4.2.2.

2.5.1 Medienimmanente Eigenschaften

Der Einsatz von E-Mails in Unternehmen hängt eng mit den **medienimmanenten Eigenschaften**⁴³ (Voigt 2003: 16ff.) der E-Mail zusammen. Diese spezifischen Eigenschaften sind der Antrieb für den in den letzten 20 Jahren sehr stark zugenommenen Einsatz von E-Mails in Unternehmen. Dabei ist nicht unbedingt nur das faktische Vorhandensein und die tatsächliche Umsetzung der Eigenschaften in Vorteile wichtig, sondern auch die Zuschreibung der Eigenschaften durch die Anwender. Einige Eigenschaften führen auch zu Problemen beim Einsatz.

Die E-Mail ist ein sehr **einfaches und schnelles Medium**. Die Geschwindigkeit der Übertragung ist sehr hoch und liegt im Sekundenbereich. Ebenso wichtig ist die schnelle und einfache Erstellung von E-Mails. Ist der Computer erst einmal hochgefahren, ist eine E-Mail-Vorlage mit einem Mausklick geöffnet und der oder die Adressaten fix eingetragen. Der größte Zeitaufwand liegt in der Erstellung der zu übertragenden Inhalte. Daher ist die E-Mail gerade für kurze Botschaften oder Verteilung digital vorliegender Inhalte ein effizientes Medium im Verhältnis zu den beiden schriftlichen Medien Fax und Brief. Auch im Verhältnis zum Telefon ist die E-Mail noch ein schnelles Medium, bezieht man die häufig – zum Teil nur subjektiv angenommenen – Fehlversuche beim Erreichen des Gesprächspartners mit ein oder möchte man mehrere Personen erreichen. Einige Wirtschaftsvertreter gaben auch an, dass es für sie ein schnelles Medium ist, weil man ‚schnell mal‘ gezielt zu einem bestimmten Thema schreiben kann, ohne mit dem Kommunikationspartner ‚gesellschaftliche Konversation‘ über andere, möglicherweise ausschweifende Themen sprechen zu müssen.

Denn die E-Mail ist ein **asynchrones Medium**, dass zwar manchmal wie ein nur leicht zeitversetzter Dialog abläuft, aber generell die aktuelle **Erreichbarkeit** des Empfängers nicht voraussetzt. Der Empfänger kann selbst entscheiden, ob und wann er die E-Mails bearbeitet. Das kann auch den Sender entlasten, weil er anders als beim Telefonat nicht das Gefühl haben muss, den Empfänger zu stören. Dass viele E-Mail-Nutzer sich dennoch von eingehenden E-Mails stören lassen, steht dabei auf einem anderen Blatt. So konnte bei der Vattenfall beobachtet werden, dass viele Mitarbeiter einen automatischen Abruf der E-Mails vom Server in ihrem E-Mail-Programm eingestellt hatten. Etliche Mitarbeiter erhalten auch beim Eingang einer E-Mail einen visuellen Hinweis auf dem Bildschirm. Vermutlich lassen sich so dann doch viele Personen von hereinkommenden E-Mails stören, indem sie ihre aktuelle Tätigkeit unterbrechen und die eingehenden E-Mails lesen.

Da der Sender nichts über die Erreichbarkeit des Empfängers weiß, gibt es für ihn auch keine Kontrolle, ob die E-Mail auch wirklich beim Empfänger eingetroffen ist und ob dieser sie auch gelesen hat. Es kommt immer wieder vor, dass E-Mails in den Wirrungen des Internets einfach verschwinden oder zunehmend häufiger, dass die immer ‚schärfer‘ werdenden Anti-Spam-Programme E-Mails herausfiltern, die keine Spam-E-Mails sind. Der Sender kann in einigen E-Mail-Programmen zwar auch eine so genannte Lesebestätigung anfordern, diese erhöht aber bei häufigem Gebrauch auch wieder sein eingehendes E-Mail-Volumen, und es kann vor allem falsche Aussagen treffen. Liest der

⁴³ Die nachfolgende Aufteilung ist angelehnt an Voigt (2003: 16ff.).

Empfänger beispielsweise eine E-Mail, ohne sie zu öffnen, im Vorschauenfenster und löscht sie danach, erhält der Sender die Nachricht, der Empfänger habe die E-Mail ungelesen gelöscht.

Die zeitliche und örtliche Erreichbarkeit von E-Mail-Nutzern wird durch Laptops und insbesondere durch den zunehmend stärkeren Einsatz E-Mail-fähiger mobiler Endgeräte stark erhöht. Egal wo und egal wann, können Mitarbeiter so stets auf ihre E-Mails zugreifen.

E-Mails können an beliebig viele Personen verschickt werden. Das macht die **Vervielfältigung von Inhalten** sehr einfach. Dabei kann der Sender die E-Mails direkt an die Empfänger oder als Kopie (Cc) oder in einer Blindkopie (Bcc) verschicken. Umfangreiche Inhalte können bequem als Anlage beigefügt werden. Gerade die inflationäre Nutzung der Möglichkeit, E-Mails als Kopie an weitere Mitarbeiter oder Kollegen zu senden, wird dem Institute of Electronic Business gegenüber häufig beklagt. In der Vorstudie (s. Kap. 6.3.1) bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben sehen über 70% der Mitarbeiter eine Reduzierung der unnötigen E-Mails als wichtig oder sehr wichtig an.

Um die standardisierte Verteilung von Informationen zu erleichtern, werden gerade für die interne Kommunikation in Unternehmen vielfach Verteilerlisten aufgestellt. In einer der Vorstudien⁴⁴ wurde erkannt, dass die Verteilerpflege eines der größten Probleme des E-Mail-Managements darstellte und zu großer Unzufriedenheit bei der E-Mail-Nutzung führte.

E-Mail ist ein schriftliches Medium. Es ist also auf schriftliche Zeichen reduziert und ganz ohne nonverbale emotions- und beziehungsanzeigende Hinweise. Die daraus entstehende Entkontextualisierung wird in Kapitel 4.2.2 behandelt. Die **Schriftlichkeit** macht E-Mails archivierbar, egal ob digital oder ausgedruckt. In der internen Kommunikation verstärkt das wiederum die Absicherungs-E-Mails (s. o.).

Ein Kennzeichen der E-Mail als digitales Medium ist seine **Digitalität**. Die Digitalität ermöglicht die verlustfreie **Weiterverarbeitung** von E-Mails ohne Medienbrüche. Über das E-Mail-Programm ist auch eine einfache Rückantwort an den Sender oder an alle anderen Empfänger leicht durchführbar. Die Ablage und Archivierung von E-Mails und Anhängen ist über Mausclicks realisierbar. Dabei ist die Qualität der Darstellung, anders als zum Beispiel beim Fax, immer sehr hoch. In vielen Unternehmen ist allerdings die digitale Unterschrift noch nicht eingeführt, so dass Schriftstücke, die einer Unterschrift bedürfen, nicht per E-Mail geschickt werden können.

Die Datensicherheit ist unter dem Aspekt der internen Kommunikation weniger von Bedeutung. Die Identitätsprobleme, Manipulierbarkeit von E-Mails oder die unsichere Übertragung sind unternehmensintern keine Eigenschaft, die auf den Einsatz von E-Mails Einfluss nimmt. Aus Unternehmenssicht sollte allerdings noch darauf hingewiesen werden, dass Unternehmen nur auf die E-Mails der Mitarbeiter zugreifen können, wenn in einer Betriebsvereinbarung der private Gebrauch der E-Mail ausgeschlossen wurde. Wenn dies nicht geschehen ist, dürfen Unternehmen im Krankheitsfalle oder nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters die E-Mails nicht einsehen.

⁴⁴ Dieses Problem wurde in der Vorstudie der Vattenfall Europe Information Services (VE IS) festgestellt.

2.5.2 Verbesserungsbedarf in der Praxis

In diversen Gesprächen mit Unternehmensvertretern zum Thema E-Mail-Management fiel immer wieder auf, dass es in den Unternehmen keine klare Verantwortlichkeit für den Einsatz von E-Mail gibt. Die IT-Abteilungen (oder IT-Dienstleister) fühlen sich meist ‚nur‘ für die technische Infrastruktur verantwortlich, nicht aber für weitergehende Fragen des Umgangs mit E-Mails oder der Effizienz beim E-Mail-Einsatz. Eine Studie der Unternehmensberatung SofTrust (Weick 2006: 9) zeigt auf, dass die Zuständigkeit für E-Mail-Richtlinien nicht genau geregelt ist. Offizielle Regelungen scheint es nicht zu geben. Die Mehrzahl der IT-Leiter wartet auf die Personalabteilung oder andere Abteilungen, während fast drei Viertel der Nicht-IT-ler auf Initiativen aus der IT warten. Dabei sehen fast drei Viertel der Nicht-IT-ler „viel bis sehr viel“ Verbesserungsbedarf in der bestehenden E-Mail-Praxis in den Unternehmen. Der IT-Abteilung wird auch von mehr als der Hälfte der Nicht-IT-ler zugeschrieben, für die „Einführung und Aufrechterhaltung einer E-Mail-Kultur – also für die Gestaltung von Verhalten“ (ebd.: 10) verantwortlich zu sein.

Dabei ist der Verbesserungsbedarf in den Unternehmen groß. Die Forschungsinitiative „E-Mail-Management“⁴⁵ am Institute of Electronic Business hat mit 15 Vertretern aus der Wirtschaft und Forschung einen Themenfahrplan zur Verbesserung des E-Mail-Managements aufgestellt. Zunächst wurden eine Reihe von Problemen im Umgang mit E-Mails im praktischen Unternehmensalltag identifiziert. Die Erfahrungen aller Teilnehmer der Forschungsinitiative im Umgang mit dem jeweiligen unternehmensspezifischen E-Mail-Einsatz wurden gesammelt und verdichtet.

Häufig genannt wurden u. a. das hohe E-Mail-Aufkommen im internen und externen E-Mail-Verkehr, die geringe Effizienz bei der Bearbeitung von E-Mails, ein fehlendes Bewusstsein beim Umgang mit E-Mails (z. B. das Cc-Phänomen) sowie eine fehlende Transparenz der Funktionalitäten eingesetzter Werkzeuge (z. B. Formulare, Regelsätze oder Nachverfolgungsfunktionen).

In einem Workshop der Forschungsinitiative stellten die Mitglieder die für sie wichtigsten Probleme im E-Mail-Management zusammen (s. Abb. 13).

⁴⁵ Die Forschungsinitiative „E-Mail Management“ wurde im Dezember 2004 vom IEB ins Leben gerufen. Forschungsteilnehmer sind 15 deutsche Unternehmen und Forschungseinrichtungen u. a. die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR), EnBW, Siemens, Vattenfall Europe Information Services oder die Fraunhofer FIRSST und Fraunhofer ISST. Der Autor ist Initiator und Leiter dieser Forschungsinitiative.

| Prozesse / Organisatorische Richtlinien | Unternehmenskultur / Kommunikationskultur | Technische Möglichkeiten und Restriktionen / Medienkompetenz |
|---|--|---|
| ▶ Strukturierte Ablage | ▶ Vermeiden von Ketten-E-mails | ▶ Kapazität des Postfaches reicht nicht aus |
| ▶ Organisatorischer IST-Status zur E-Mail-Kultur / welche Maßnahmen | ▶ CC-Kultur | ▶ Technische Standardlösungen |
| ▶ Richtlinien für Info-Mailings / Newsletter per E-Mail | ▶ Digitale Kommunikation ist noch zu „Brief-ähnlich“ | ▶ Problem: zu wenig „Sametime“ |
| | ▶ Beschwerdemanagement per E-Mail | ▶ E-Mail als DMS |
| | ▶ Mehrmalige Nachverfolgung | ▶ Zu große Anhanggröße und dadurch keine Zustellung möglich |
| | ▶ Verantwortung bei mehreren Empfängern | |
| | ▶ E-Mail-Flut beherrschen | |

Abb. 13: Wichtigste Probleme im E-Mail-Management der Forschungsinitiative E-Mail-Management⁴⁶

Auf dieser Grundlage konzentrierten sich die Teilnehmer der Forschungsinitiative auf die Erstellung eines „Themenfahrplans“ zur Verbesserung des E-Mail-Managements. Dieser wurde in organisatorische, technologische und kulturelle Aspekte untergliedert. Erste Lösungsansätze zur Realisierung wurden skizziert. Der Fahrplan ist die Verdichtung der insbesondere von den Unternehmen genannten Problemfelder unter Berücksichtigung der Dringlichkeit und des Umsetzungsaufwands (s. Abb. 14).

⁴⁶ Die Abbildung stammt aus dem Protokoll zum Forschungsworkshop vom 20.10.2004. Zur Sammlung der wichtigsten Probleme war es für die Mitglieder der Forschungsinitiative nicht relevant, die drei Bereiche weiter auszdifferenzieren. Daher werden hier, nicht ganz passend, die Unternehmenskultur und die Kommunikationskultur zusammengefasst.

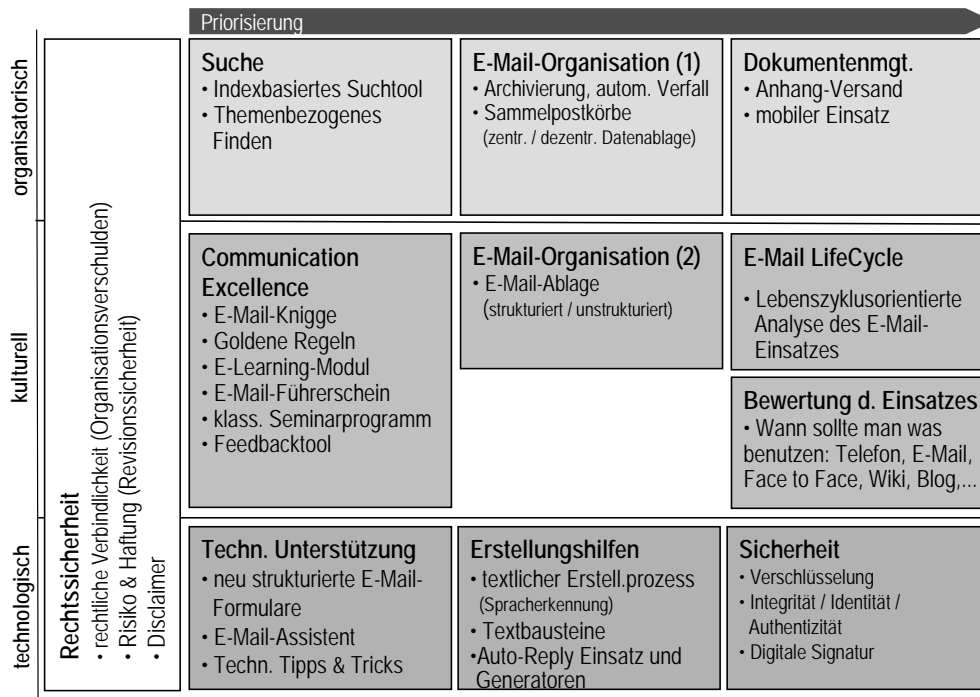


Abb. 14: Themenfahrplan Forschungsinitiative E-Mail-Management, IEB 2006

Zwei an der Forschungsinitiative teilnehmende Unternehmen, die Vattenfall Europe und die Berliner Stadtreinigungsbetriebe, führten Pilotprojekte zum Thema „neu strukturierte E-Mail-Formulare“ durch. Das Projekt bei der Vattenfall Europe dient dieser Untersuchung als Feldzugang durch ein Experiment und das Projekt bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben durch eine Beobachtung.