

Kathrin Möslein

Medientheorien:

Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick

Arbeitsbericht Nr. 10 (Februar 1999) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle
Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München

Leopoldstrasse 139, 80804 München, Tel. 089 / 289 24800
www.prof-reichwald.de

ISSN 0942 5098

© Copyright 1999 by Kathrin Möslein, TUM. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

- 1. Einführung**

- 2. Perspektiven der Medienwahl:
Ergebnisse der Media-Choice-Forschung**
 - 2.1 Perspektive der subjektiven Medienakzeptanz**
 - 2.2 Perspektive der kollektiven Medienakzeptanz**
 - 2.3 Perspektive der Media-Richness-Theorie**
 - 2.4 Die aufgabenorientierte Perspektive der Medienwahl**

- 3. Perspektiven der Medienwirkung:
Ergebnisse der Media-Impact-Forschung**
 - 3.1 Die „Cues-filtered-out“-Perspektive**
 - 3.2 Die „Hyperpersonalization“-Perspektive**
 - 3.3 Die Lokomotions-Kohäsions-Perspektive**
 - 3.4 Die aufgabenorientierte Perspektive der Medienwirkung**

- 4. Schlußfolgerungen**

1. Einführung

Die Kommunikations- und Medienforschung versucht, den Grundfragen des Medieneinsatzes in verteilten Kommunikationssituationen auf die Spur zu kommen. Sie fragt nach *Einflußfaktoren der Medienwahl* – also danach, was Menschen veranlaßt, sich in bestimmten Kommunikationssituationen für bestimmte Medien zu entscheiden. Und sie fragt nach der *Wirkung des Medieneinsatzes* – also nach den Effekten, die die Entscheidung für ein bestimmtes Kommunikationsmedium auf den Erfolg oder Mißerfolg von Kommunikationsprozessen hat.

Aus der Sicht unterschiedlicher Medientheorien werden heute auch unterschiedliche Einflußfaktoren für Auswahl und Einsatz bestimmter Medien verantwortlich gemacht. Nur einige ausgewählte Perspektiven seien im folgenden knapp skizziert. Abbildung 1 zeigt die nachfolgend betrachteten Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick¹.

Medienwahl	Medienwirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Perspektive der subjektiven Medienakzeptanz • Perspektive der kollektiven Medienakzeptanz • Perspektive der Media-Richness-Theorie • aufgabenorientierte Perspektive der Medienwahl 	<ul style="list-style-type: none"> • „Cues-filtered-out“-Perspektive • „Hyperpersonalization“-Perspektive • Lokomotions-Kohäsions-Perspektive • aufgabenorientierte Perspektive der Medienwirkung

Abbildung 1: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung

¹ vgl. auch Reichwald / Möslein 1998.

2. Perspektiven der Medienwahl: Ergebnisse der Media-Choice-Forschung

Die Media-Choice-Forschung versucht Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Faktoren für die Auswahl und Nutzung bestimmter Medien ausschlaggebend sind. In vier zentralen Perspektiven lassen sich wichtige Ergebnisse dieser Forschungsrichtung bündeln:

- Aus Sicht der *Perspektive der subjektiven Medienakzeptanz* bestimmen der persönliche Arbeitsstil und die Kommunikationspräferenzen des Einzelnen die Medienwahl (Unterstützt das Medium die eigene Vorliebe für Schnelligkeit oder Bequemlichkeit?).
- Aus Sicht der *Perspektive der kollektiven Medienakzeptanz* entscheidet die Akzeptanz des Mediums im Umfeld der Kommunikationspartner über die Auswahl (Was bevorzugt mein Gegenüber?).
- Aus Sicht der *Perspektive der Media-Richness-Theorie* dominieren die objektiven Eigenschaften des Mediums für analoge und digitale Kommunikationsinhalte (Ist das Medium „reich“ oder „arm“?).
- Aus Sicht des *aufgabenorientierten Ansatzes der Medienwahl* stellt die geschäftliche Kommunikationsaufgabe jeweils bestimmte Grundanforderungen, die vom eingesetzten Medium zu erfüllen sind (Wie gut erfüllt ein Medium die Anforderungen der Aufgabe?).

Keine dieser Theorien ist für sich allein genommen vollständig erklärungskräftig, und noch immer sind in diesem Bereich viele Fragen offen. Empirische Untersuchungen fokussieren häufig auf die Rolle der E-mail-Kommunikation in Organisationen² oder versuchen Auswahlentscheidungen für alternative Telekommunikationsformen (E-mail, Fax, Paging, Videokommunikation, elektronische Text- und Dokumentenkommunikation) vergleichend zu analysieren³. Dabei machen die bisherigen Erkenntnisse folgendes deutlich: Neue Technologien können nicht allein aufgrund ihrer Potentiale als geeignet zur Überwindung räumlicher und zeitlicher Grenzen bewertet werden. Nur unter Berücksichtigung weiterer Einflußfaktoren und Wirkungszusammenhänge läßt sich verstehen und erklären, warum beispielsweise in der Geschäftswelt trotz Verfügbarkeit von Telekonferenzen und Multimedia immer noch Kosten und Zeitaufwand in erheblichem Maße in Kauf genommen werden, um persönlich zu kommunizieren.

² für eine Übersicht vgl. beispielsweise Rudy 1996.

2.1 Perspektive der subjektiven Medienakzeptanz

Einsatz und Nutzung bestimmter Medien ist aus Sicht der *Perspektive der subjektiven Medienakzeptanz* in hohem Maße vom persönlichen Stil der Aufgabenerfüllung abhängig⁴. Demnach sind für die Wahl eines Kommunikationsmediums nicht alleine dessen objektive Leistungsmerkmale ausschlaggebend. Vielmehr bestimmt der subjektiv wahrgenommene Nutzen des Mediums über Akzeptanz oder Ablehnung. „Perceived usefulness“ und „perceived ease of use“ sind aus dieser Sicht zentrale Bestimmungsgrößen der Medienakzeptanz⁵. Dieser wahrgenommene Nutzen oder die wahrgenommene Bequemlichkeit des Medieneinsatzes ist jedoch nicht unbeeinflussbar. Teilweise mögen die subjektiven Einschätzungen zwar Ausdruck persönlicher Charaktereigenschaften sein, doch fördern Übung und positive persönliche Erfahrung im Umgang mit einem Medium durchaus die positive Einschätzung seines Nutzens. Häufig sind zu einer wirklich effektiven Nutzung (und damit zu einem Nutzenempfinden) darüber hinaus Qualifikationsmaßnahmen wie Anleitung, Schulung und Training erforderlich. Diese sind dann zugleich Wegbereiter für Akzeptanz und nutzbringenden Medieneinsatz.

2.2 Perspektive der kollektiven Medienakzeptanz

Die *Perspektive der kollektiven Medienakzeptanz* verweist darauf, daß neben den individuellen Präferenzen vor allem auch das soziale Umfeld die Akzeptanz oder Ablehnung bestimmter Medien beeinflusst⁶. Das bedeutet, daß die individuelle Medienwahl auch davon bestimmt wird, welche Medien von den Arbeitskollegen, den Kooperationspartnern oder vom Vorgesetzten verwendet werden, welche symbolische Bedeutung dem Einsatz eines Mediums zugeschrieben wird und welche Verbreitung ein Medium im Arbeitsumfeld hat.

Drei Beispiele mögen dies verdeutlichen⁷: (1) Wie sehr Einstellungen, Erfahrungen und Nutzungsmuster im Arbeitsumfeld die persönliche Medienwahl beeinflussen, machte bereits eine frühe empirische Untersuchung von Schmitz (1987) deutlich: 20% der Varianzen, die beim Einsatz von E-mail in verschiedenen Abteilungen auftraten, waren mit dem Anwendungsverhalten des jeweiligen Vorgesetzten zu erklären. (2) Welche Rolle die symbolische Bedeutung des Medieneinsatzes spielt, wird offenkundig, wenn beispielsweise in manchen Organisationen die persönliche Mediennutzung durch Führungskräfte als Zeichen

³ für eine Übersicht vgl. beispielsweise Goecke 1997.

⁴ vgl. z.B. Rice / Case 1983; Davis 1989; Schmitz / Fulk 1991; Komsky 1991; Sitkin / Sutcliffe / Barrios-Choplin 1992; Markus et al. 1992.

⁵ vgl. Davis 1989.

⁶ Dieser Perspektive ist insbesondere das von Fulk et al. 1987 begründete „Social Information Processing Model“ zuzurechnen, das später als „Social Influence Model“ (Fulk et al. 1990) bekannt wurde.

⁷ vgl. hierzu auch Goecke 1997, S. 68 f.

für Innovationsfähigkeit steht, in anderen Organisationen hingegen die persönliche Mediennutzung im Management als nicht angemessen gilt. (3) Welche Bedeutung dem Adoptionsverhalten und der Verbreitung eines Kommunikationsmediums im Arbeitsumfeld zukommen, verdeutlichen Überlegungen zum Phänomen der sogenannten „kritischen Masse“⁸: Es ist eine typische Eigenschaft von Kommunikationsmedien, daß ihr Nutzen für den einzelnen Teilnehmer erst dann entsteht, wenn er mit einer ausreichenden Anzahl von Kommunikationspartnern über dieses Medium in Kontakt treten kann. Die Attraktivität des Mediums steigt mit der Zahl seiner Nutzer. Ab einer gewissen kritischen Anzahl an Nutzern gewinnt die Entscheidung für ein bestimmtes Medium so den Charakter eines Selbstläufers. Soziale Einflußfaktoren in Form anerkannter Normen, symbolischer Zuschreibungen oder kollektiver Handlungsmuster sind damit aus dieser Theorieperspektive mitbestimmend für persönliche Medienpräferenzen.

2.3 Perspektive der Media-Richness-Theorie

Eine besonders anschauliche Erklärung für die Medienwahl bietet die *Perspektive der Media-Richness-Theorie*, die „arme“ und „reiche“ Kommunikationsformen unterscheidet. Ausgehend von den Überlegungen zur Rolle der Sprache für die Kommunikation in Organisationen⁹ entwickeln Daft & Lengel (1984, 1986) dieses Modell „armer“ und „reicher“ Medien¹⁰. Aus der Sicht dieses Modells haben technische und nicht-technische Kommunikationsformen unterschiedliche Kapazitäten zur authentischen Übertragung analoger und digitaler Informationen. Die Face-to-face-Kommunikation in der persönlichen Begegnung ist dementsprechend eine „reiche“ Kommunikationsform. Sie bietet eine Vielzahl paralleler Kanäle (Sprache, Tonfall, Gestik, Mimik, ...), ermöglicht unmittelbares Feedback, stellt ein reiches Spektrum an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung und erlaubt auch die Vermittlung und unmittelbare Wahrnehmung persönlicher Stimmungslagen und Emotionen. Dagegen stellt der Austausch von Dokumenten, z.B. per Fax, eine „arme“ Kommunikationsform mit sehr niedrigem Media-Richness-Grad¹¹ dar. Das Modell klassifiziert zunächst Kommunikationsformen nach ihrem „Reichtum“ im Spektrum von persönlichem Dialog bis zur Briefpost. Doch es geht noch einen Schritt weiter: Das Modell

⁸ Markus 1987, 1990; Steinfeld 1992.

⁹ vgl. Daft / Wiginton 1979.

¹⁰ Ursprünglich betrachteten Daft & Lengel hierbei jedoch nur die Face-to-Face-Kommunikation, die Telephon-Kommunikation, die Kommunikation über persönlich adressierte Schriftstücke, die unpersönlich formale Kommunikation an mehrere Adressaten (z.B. Rundbrief) und die formale Kommunikation über Zahlen (z.B. Umsatzlisten) als „Kommunikationsmedien“.

¹¹ Der ursprünglich auf die Ausdrucksmöglichkeit unterschiedlicher Sprachen bezogene Begriff der „Information Richness“ wird später häufig auch synonym mit dem Begriff der „Media Richness“ für die Kennzeichnung der Reichhaltigkeit unterschiedlicher Formen der Medienkommunikation verwendet.

räumt auf mit der naheliegenden „lean and mean“-Vermutung. Reiche Medien sind nicht automatisch besser und arme Medien nicht per se schlechter. Der Bereich effektiver Kommunikation liegt vielmehr zwischen einer unnötigen Komplizierung (*Overcomplication*) und einer unangemessenen Simplifizierung (*Oversimplification*). Welches Medium „paßt“, hängt ab von der Komplexität der Aufgabe, die zu erledigen ist (vgl. Abbildung 2 sowie Rice 1992):

- Die Kommunikation über „reiche“ Medien ist um so effektiver, je komplexer die zugrunde liegende Aufgabe ist.
- Die Kommunikation über „arme“ Medien ist um so effektiver, je strukturierter eine Aufgabe ist.

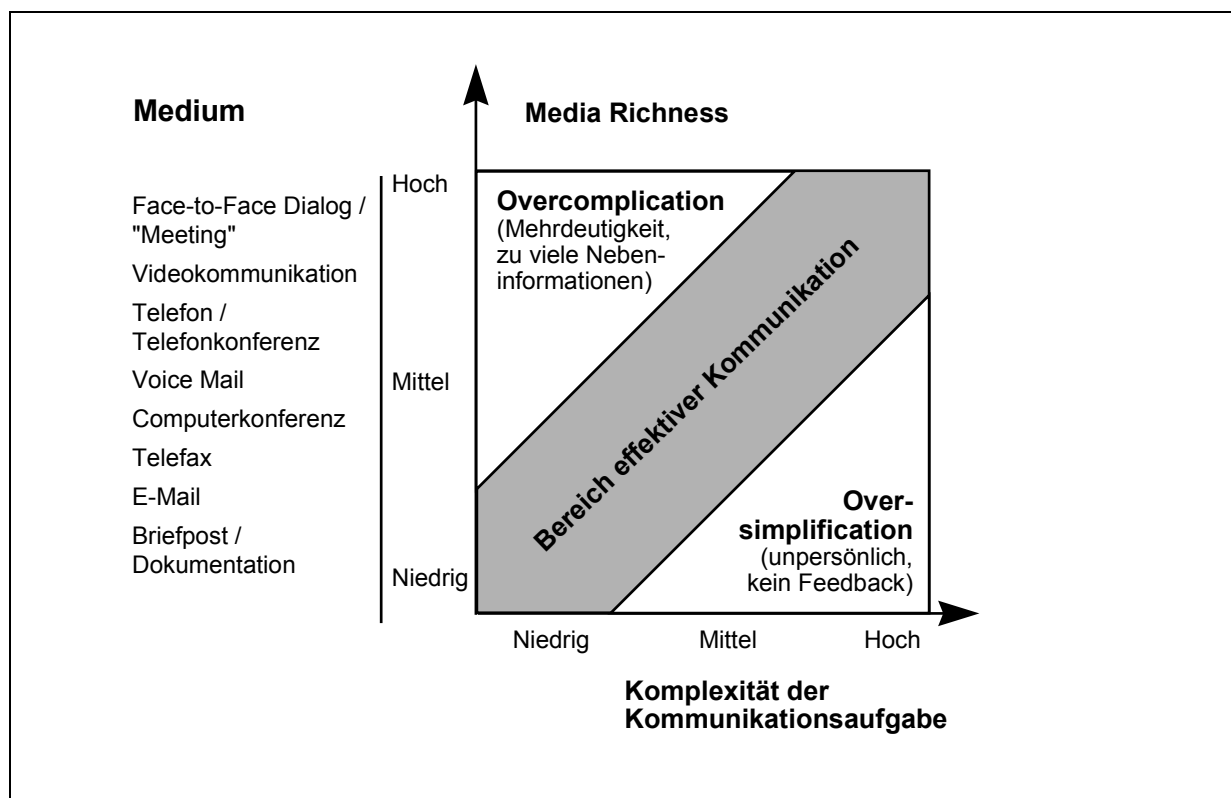


Abbildung 2: Das Modell der Media-Richness¹²

¹² nach Rice 1992; vgl. auch Goecke 1997, S. 65.

2.4 Die aufgabenorientierte Perspektive der Medienwahl

Auf den Zusammenhang zwischen der Kommunikationsaufgabe einerseits und der Wahl des Kommunikationsmediums andererseits hat die deutsche Kommunikationsforschung bereits zu Beginn der 1980er Jahre mit dem „Modell der aufgabenorientierten Medienwahl“ aufmerksam gemacht¹³. Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen bei der Einführung neuer Formen der Bürokommunikation wurde ein Zusammenhang von Aufgabe und Eignung von Kommunikationswegen entdeckt: Unterschiedliche Aufgaben stellen unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation; alternative Medien können diesen Anforderungen jeweils unterschiedlich gut gerecht werden. Das Modell zeigt, daß jeder geschäftliche Kommunikationsprozeß vier Grundanforderungen an den Kommunikationsweg stellt. Diese Anforderungen sind je nach Aufgabeninhalt und Einschätzung der Aufgabenträger von unterschiedlichem Gewicht für die Aufgabenerfüllung (vgl. Abbildung 3).

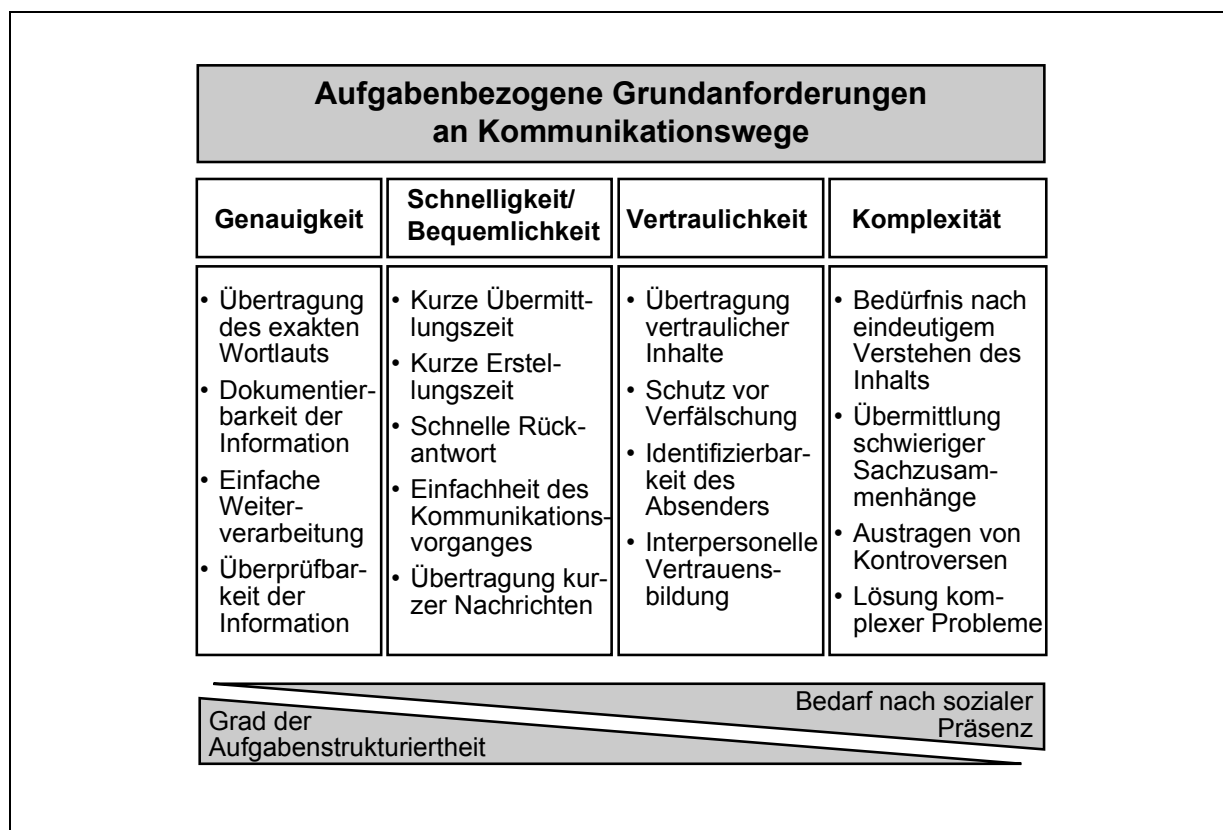


Abbildung 3: Das Modell der aufgabenorientierten Medienwahl¹⁴

¹³ Klingenberg / Kränzle 1983; Picot / Reichwald 1984/1987; Picot / Reichwald 1991; Reichwald 1993.

¹⁴ nach Reichwald 1993, S. 457.

Die vier dargestellten Grundanforderungen stellen die Bedingungen für jede geschäftliche Kommunikationsbeziehung dar¹⁵. Im Vordergrund steht die effektive Aufgabenerfüllung und die ungestörte Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern. Die Medienwahl ist damit abhängig von den räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten, von den Anforderungen der Aufgabe und von der subjektiven Einschätzung von seiten der Aufgabenträger¹⁶. Die Reichhaltigkeit und Ausdrucksmächtigkeit der in verteilten Organisationen zur Verfügung stehenden Medien sowie die Medienkompetenz der Nutzer spielt in diesem Kontext für die Auswahlentscheidung eine wesentliche Rolle.

3. Perspektiven der Medienwirkung: Ergebnisse der Media-Impact-Forschung

Die Media-Impact-Forschung versucht, Erkenntnisse über die Wirkung des Medieneinsatzes zur Unterstützung organisatorischer Kommunikationsprozesse zu gewinnen. Sie untersucht die Auswirkungen auf die *individuelle Arbeitssituation* (z.B. Informationsversorgung, persönliche Arbeitsmuster, ...), auf *Kooperationsprozesse* (z.B. Problemlösungsprozesse, Interaktionsmuster, ...) sowie *organisatorische und soziale Kooperationsstrukturen* (z.B. Dezentralisierungstendenzen, Macht- und Kontrollstrukturen, Beziehungsnetze, ...). Für die raum-zeitlich verteilte Zusammenarbeit sind hierbei Konsequenzen des Medieneinsatzes im Hinblick auf Kommunikationseffektivität und -effizienz von besonderer Bedeutung. Zahlreiche Analysen in Labor- und Feldexperimenten sind diesem Wirkungszusammenhang des Medieneinsatzes nachgegangen. Wichtige Ergebnisse lassen sich wiederum in vier Perspektiven bündeln:

- Aus Sicht der „*Cues-filtered-out*“-*Perspektive* werden in der mediengestützten Kommunikation im Vergleich zur Face-to-face-Kommunikation bestimmte Aspekte der Kommunikation ausgeblendet und die Kommunikation dadurch unpersönlicher.
- Aus Sicht der „*Hyperpersonalization*“-*Perspektive* ist Unpersönlichkeit kein inhärentes Merkmal des Kommunikationsmediums. Mediengestützte Kommunikation gilt abhängig von Einsatzbedingungen und Nutzungsform in ihrem Stil als gestaltbar.
- Aus Sicht der *Lokomotions-Kohäsions-Perspektive* bergen unterschiedliche Medien auch unterschiedliche Potentiale zur Unterstützung von Lokomotion und Kohäsion im Informationsaustausch. Dies ist bei der Gestaltung zu berücksichtigen.

¹⁵ zur näheren Erläuterung der aufgabenbezogenen Grundanforderungen vgl. z.B. Picot / Reichwald 1987, S. 46.

¹⁶ vgl. ausführlich Reichwald 1993.

- Aus Sicht der *aufgabenorientierten Perspektive der Medienwirkung* schließt sich die Zuschreibung elementarer Medieneigenschaften und die bewußte Gestaltung eines effektiven und effizienten Medieneinsatzes nicht aus. Bei der Analyse und Gestaltung sind jedoch übergreifende Aufgaben-, Tätigkeits- und Kooperationsstrukturen zu berücksichtigen. Erst dadurch lassen sich tragfähige Hinweise auf organisationsrelevante Effekte des Medieneinsatzes gewinnen.

Mit diesen vier Perspektiven lassen sich zugleich die jüngsten Aktivitäten im Bereich der Media-Impact-Forschung im wesentlichen beschreiben. Sie richten den Blick vor allem auf die relative Vorteilhaftigkeit alternativer Telekommunikationsformen für die organisatorische Aufgabenbewältigung.

Im folgenden soll der Blick primär auf Ergebnisse der kommunikationsorientierten Media-Impact-Forschung gerichtet werden. Die Darstellung orientiert sich an den vier skizzierten Perspektiven.

3.1 Die „Cues-filtered-out“-Perspektive

Theorien, die der Face-to-face-Kommunikation eine grundsätzliche Überlegenheit gegenüber medienvermittelter Kommunikation in Interaktionsprozessen zuschreiben, sind der „*Cues-filtered-out*“-Perspektive zuzurechnen¹⁷. Hierzu zählt beispielsweise die *Theorie der sozialen Präsenz*¹⁸, welche Medien gemäß ihrer Kapazität zur Übertragung ganzheitlicher Kommunikationssituationen in eine Rangfolge bringt¹⁹. Dabei geht es um die Frage, inwieweit der entfernte Kommunikationspartner in einer Kommunikationssituation als präsent wahrgenommen wird. Je höher die Kapazität eines Mediums zur Übermittlung sozialer Präsenz einzuschätzen ist, desto leichter sollte es aus Sicht dieser Theorie fallen, in medienvermittelten Kommunikationsprozessen den Kommunikationspartner beispielsweise vom eigenen Standpunkt zu überzeugen oder komplexe Fragen zu klären. Mit einer abnehmenden sozialen Präsenz wird hingegen eine Versachlichung und zunehmende Unpersönlichkeit der Kommunikation in Verbindung gebracht²⁰. Intuitiv leuchtet diese Annahme unmittelbar ein; die empirische Fundierung bleibt jedoch bis heute schwach²¹.

¹⁷ vgl. Culnan / Markus 1987; Markus 1994a, 1994b; Rudy 1996; Walther 1995, 1996.

¹⁸ „Social Presence“: vgl. Short / Williams / Christie 1976.

¹⁹ Darin ist sie der Media-Richness-Theorie vergleichbar. Diese fokussiert jedoch primär auf Fragen der Medienwahl, während die Theorie der sozialen Präsenz primär auf Fragen der Medienwirkung gerichtet ist.

²⁰ vgl. auch Hiltz / Johnson / Turoff 1986.

²¹ vgl. z.B. Rudy 1996, S. 203.

Zu dieser Perspektive zählt auch die *Theorie der „reduced social cues“*²². Sie geht davon aus, daß in der computervermittelten Kommunikation im Vergleich zur Face-to-face-Kommunikation bestimmte persönliche, soziale und verhaltensbezogene Aspekte der Kommunikation „ausgefiltert“ werden. Es ist dem Empfänger einer E-mail daher ohne Zusatzinformation kaum möglich, sich beispielsweise ein Bild über Geschlecht, Hautfarbe und Status seines Kommunikationspartners zu machen. Darin sehen Sproull & Kiesler Gefahren für eine enthemmte Kommunikation („flaming“) sowie für eine verstärkte Oberflächlichkeit und Unverbindlichkeit in Kommunikationsprozessen.

3.2 Die „Hyperpersonalization“-Perspektive

Die von Walther begründete „Hyperpersonalization“-Perspektive²³ versteht sich als Gegenströmung zu Ansätzen, die der computervermittelten Kommunikation eine grundsätzliche Unterlegenheit und Unpersönlichkeit zuschreiben. Vor dem Hintergrund der inzwischen offensichtlichen Erfolgsgeschichte der Verbreitung elektronischer Kommunikation auf der einen Seite und der mehrheitlich kritischen Grundhaltung der Medientheorien in der Tradition der „cues-filtered-out“-Perspektive auf der anderen Seite stellt er die provozierende Frage: „... if it is not good for tasks and not good for socializing, then just what is CMC good for and why would anyone use it at all?“²⁴

Ausgangspunkt des Ansatzes von Walther bildet die Grundannahme, daß die Unpersönlichkeit keine inhärente Eigenschaft der computervermittelten Kommunikation ist. Elektronische Kommunikation bietet vielmehr – so das Fazit seiner Untersuchung – auch Chancen für selektive Selbstdarstellung, für Idealisierung des Kommunikationspartners und wechselseitig überproportionale Verstärkung von Sympathie und Antipathie. Damit birgt der mediengestützte Informationsaustausch sogar die Möglichkeit einer „hyperpersonalen“ Kommunikation – einer Kommunikation also, in der das Bild des Gegenübers und die Qualität der Beziehung auch in einer Idealisierung wahrgenommen werden kann, wie sie in Face-to-face-Situationen nicht möglich wäre. Ob computervermittelte Kommunikationsprozesse letztlich also „impersonal“, „interpersonal“ oder „hyperpersonal“ verlaufen, ist damit für Walther kein Merkmal des Mediums. Seine Forschungsarbeiten sind darauf gerichtet, die kritischen Faktoren zu identifizieren, die mediengestützte Kommunikationsprozesse in diesen Ausprägungsformen verlaufen lassen und die es uns

²² vgl. Sproull / Kiesler 1986, 1991.

²³ Walther 1992, 1994, 1995, 1996, 1997; diese „Hyperpersonalization“-Perspektive wird von Walther auch als „Social Information Processing Perspective“ bezeichnet.

²⁴ Walther 1996, S. 4 (CMC = Computer-Mediated Communication).

erlauben das Ausmaß der persönlichen Effekte in mediengestützten Kommunikationsprozessen durch die Art der Mediennutzung mitzugestalten.

Jarvenpaa & Leidner²⁵ schließen sich in ihren Forschungsarbeiten zur Vertrauensbildung in elektronischen Teams der Perspektive Walthers an. Im Frühjahr 1996 führten die beiden Professorinnen eine Untersuchung durch, an der 350 Masters-Studenten von 28 weltweit verteilten Universitäten über einen Zeitraum von 6 Wochen partizipierten und in „Global Virtual Teams“ mediengestützt kooperierten, ohne sich jedoch jemals face-to-face kennengelernt zu haben. In dieser Untersuchung zeigten sich deutliche Prozesse der Vertrauensbildung, die jedoch nicht den selben Regeln gehorchten, die für Vertrauensprozesse in Face-to-face-Kooperationen bekannt sind.

Einen ähnlichen Weg schlugen Romm & Pliskin²⁶ in ihrer Untersuchung politischer Prozesse in elektronischen Kommunikationen ein. „E-mail is the most politically potent technology ever invented“²⁷ ist ihre Überzeugung. Die beiden Forscherinnen untersuchten die E-mail-Kommunikation an 15 Universitäten in Australien, Israel und den USA im Hinblick auf Verlauf und Abwicklung politisch brisanter Prozesse. Die Möglichkeiten der Verbreitung, Verfälschung, Manipulation und Dokumentation in der E-mail-Kommunikation erwiesen sich dabei als besonders „vorteilhaft“ für das gezielte „Politicking“²⁸, sie bergen aber auch die Gefahr rascher Eskalation und Unkontrollierbarkeit politischer Prozesse in Organisationen.

3.3 Die Lokomotions-Kohäsions-Perspektive

Die von Grote (1994) vertretene Lokomotions-Kohäsions-Perspektive geht von folgender Grundüberlegung aus: Organisatorische Kommunikationsprozesse der Führung, Koordination und Abstimmung lassen sich anhand zweier unabhängiger Dimensionen beschreiben – der „*Lokomotion*“ (auch Leistungsorientierung oder Zielorientierung) einerseits und der „*Kohäsion*“ (auch Beziehungsorientierung oder Mitarbeiterorientierung) andererseits. Dabei wird die adäquate Kombination dieser beiden Kommunikationsdimensionen als wesentlich für den spezifischen Erfolg unterschiedlicher Kommunikationsstile in Führungs- und Abstimmungsprozessen angesehen: Kommunikation, die sich allein auf die Erreichung inhaltlicher Arbeitsziele konzentriert, läuft Gefahr, die ebenfalls erfolgsrelevanten Faktoren des Arbeitsklimas zu vernachlässigen und so schlechtere Leistungen nach sich zu ziehen.

²⁵ vgl. Jarvenpaa / Leidner 1997 sowie Jarvenpaa / Knoll / Leidner 1997; Coutu 1998.

²⁶ vgl. Romm / Pliskin 1997, 1998.

²⁷ Carr 1998, S. 12.

²⁸ „Politicking is the use of email to support organizational politics.“, Romm / Pliskin 1997, S. 95.

Ebenso wird eine rein beziehungsorientierte Kommunikation in der Führung zwar in der Regel mit einer hohen Arbeitszufriedenheit, nicht jedoch mit hoher Leistung der Organisationsmitglieder in Verbindung gebracht.

	Lokomotion:		Kohäsion:	
	stark	schwach	stark	schwach
Face-to-face	↘		↘	
Telefon	↘		↘	
schriftliche Mitteilung	↘		↘	
elektronische Kommunikation (computergestützt)	↘		↘	

Abbildung 4: Lokomotion und Kohäsion in der mediengestützten Kommunikation²⁹

Grote untersuchte die Eignung verschiedener Kommunikationsmedien in bezug auf die Unterstützung der Leistungs- und Beziehungsorientierung in Kommunikationsprozessen und zeigt medienabhängige Unterschiede auf: Demnach weist die Medienunterstützung höhere Potentiale für die Unterstützung der *Lokomotionsfunktion* auf, während die *Kohäsionsfunktion* stärker mit persönlicher Face-to-face-Kommunikation verbunden ist (vgl. Abbildung 4). Grote folgert aus dieser Unterschiedlichkeit keine Unterlegenheit der Medienkommunikation. Sie verweist jedoch auf die Notwendigkeit, diese Unterschiedlichkeit „im Sinne des Postulats ‘Technologie als Option’“³⁰ bei der Gestaltung des Medieneinsatzes in Kommunikationsprozessen zu berücksichtigen.

3.4 Die aufgabenorientierte Perspektive der Medienwirkung

Die aufgabenorientierte Perspektive der Medienwirkung nach *Reichwald*³¹ berücksichtigt diese Ergebnisse zum Medieneinsatz in Kommunikationsprozessen. Als betriebswirtschaftlicher Ansatz der Kommunikations- und Medienforschung betonen Arbeiten, die

²⁹ nach Grote 1994, S. 74; Goecke 1997, S. 110.

³⁰ Grote 1994, S. 74.

dieser Perspektive folgen, jedoch die Notwendigkeit, die Bewertung und Gestaltung des Medieneinsatzes stärker in den Kontext der Aufgabenbewältigung in Organisationen zu stellen. Ausgehend von den Erkenntnissen, daß

- verschiedene Kommunikationsmedien unterschiedliche Ausdrucksmöglichkeiten für die menschliche Kommunikation zur Wahl stellen, daß
- die Wirkung des Medieneinsatzes abhängig von Einsatzkontext und Anwendungsmodell der Mediennutzung gestaltbar ist und daß
- Sachzielorientierung (Lokomotion) und Beziehungsorientierung (Kohäsion) erfolgskritische Dimensionen in der Gestaltung organisatorischer Kommunikationsprozesse sind,

untersuchten Pribilla, Reichwald & Goecke im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung im Top-Management dreier global verteilt agierender Organisationen die Wirkungen des Medieneinsatzes in der Führungskommunikation. Das Untersuchungsdesign war so angelegt, daß sich Vergleiche zu einer Fallstudienuntersuchung ziehen ließen, die Mintzberg³² über 20 Jahre früher zur Managementkommunikation durchgeführt hatte, als die meisten der heute üblichen Kommunikationsmedien (E-Mail, Fax, Voice-Mail, Video-Konferenz, ...) noch gar nicht verfügbar waren. Der Vergleich lieferte aufschlußreiche Ergebnisse:

- Trotz des intensiven Medieneinsatzes in der heutigen Führungskommunikation bildet der zeitliche Anteil der Face-to-face-Kommunikation in Organisationen eine Konstante.³³
- Alternative Anwendungsmodelle und Einsatzformen der Medienunterstützung sind mit jeweils spezifischen Auswirkungen für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung in Organisationen verbunden.³⁴
- Wichtige erfolgsrelevante Effekte des Medieneinsatzes der Organisationsmitglieder zeigen sich erst im Gesamtkontext ihrer organisatorischen Aufgabenbewältigung.³⁵

So zeigte sich beispielsweise, daß sich durch einen gezielten Medieneinsatz zur Rationalisierung der Kommunikation in bestimmten Aufgabenbereichen, neue Freiräume für eine Ausweitung der Face-to-face-Kommunikation in anderen Aufgabenbereichen schaffen ließen. So erklärt sich aber auch die Beobachtung, daß der insgesamt verstärkte Medieneinsatz in der

³¹ vgl. insbesondere Reichwald 1993; Reichwald / Goecke 1994; Pribilla / Reichwald / Goecke 1996; Goecke 1997; Reichwald et al. 1998; Reichwald / Bastian 1998.

³² vgl. Mintzberg 1973.

³³ vgl. insbes. Pribilla / Reichwald / Goecke 1996, S. 161 ff.

³⁴ vgl. insbes. Pribilla / Reichwald / Goecke 1996, S. 203 ff.

³⁵ vgl. insbes. Pribilla / Reichwald / Goecke 1996, S. 169 ff. in Verbindung mit S. 239 ff.

Führungskommunikation nicht – wie häufig erwartet – eine Abnahme, sondern vielmehr eine Zunahme der Reisetätigkeit der verteilt agierenden Manager mit sich bringt.³⁶

Diese Befunde machen deutlich, wie eng Fragen der Medienwahl und Medienwirkung im Hinblick auf eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung in Organisationen verknüpft sind. Für die Medienforschung liefert der aufgabenorientierte Ansatz darüber hinaus dadurch neue Impulse, daß er die Erforschung von Wahl und Wirkung neuer Medien in Organisationen in den Kontext der gesamten Tätigkeits- und Kooperationsstruktur der Organisationsmitglieder stellt. Für die Aufgabenbewältigung in verteilten Arbeitsstrukturen ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung³⁷.

4. **Schlußfolgerungen**

Raum-zeitliche Verteilung erzwingt Medienunterstützung in der Kommunikation. Die vorgestellten Ergebnisse der Media-Choice- und Media-Impact-Forschung haben gezeigt, welche hohe Bedeutung der Reichhaltigkeit, Ausdrucksmächtigkeit und sprachlichen Vielfalt, der Feedback-Möglichkeit und Flexibilität der Medienunterstützung in der verteilten Kommunikation zukommt. Je weniger in verteilten Arbeits- und Organisationsformen Face-to-face-Kommunikation als selbstverständlicher Normalfall möglich ist, desto stärker wächst die Notwendigkeit, auch mediengestützt reichhaltig kommunizieren zu können – Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation also möglichst ungehindert transportieren zu können.

„*Richness*“ in der Kommunikation erlaubt es, Unsicherheiten reduzieren, Beziehungsinformationen transportieren und komplexe Inhalte vermitteln zu können. Zwar variiert Reichhaltigkeit und Ausdrucksstärke in der Kommunikation immer auch in Abhängigkeit von der Virtuosität im Umgang mit Sprache und Medium; doch gerade deshalb erscheint es so wichtig, Reichhaltigkeit in der mediengestützten Kommunikation zuzulassen und Kompetenz im Umgang zu erwerben, um in verteilten Kommunikationssituationen Medien auch aufgaben- und situationsgerecht einsetzen zu können.

³⁶ vgl. insbes. Reichwald / Goecke / Möslein 1996.

³⁷ vgl. insbes. Reichwald et al. 1998, S. 271 ff.

Literatur

- Carr, N. (1998): Organization: The Politics of E-mail, in: Harvard Business Review, March-April 1998, S. 12-13.
- Coutu, D.L. (1998): Organization: Trust in Virtual Teams, in: Harvard Business Review, May-June 1998, S. 20-21.
- Culnan, M.J. / Markus, M.L. (1987): Information Technologies, in: Jablin, F.M. / Roberts, K.H. / Putnam, L.L. / Porter, L.W. (Hrsg.): Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park CA 1987, S. 420-443.
- Daft, R.L. / Wiginton, J.C. (1979): Language and Organization, in: Academy of Management Review, Vol. 4, No. 2, 1979, S. 179-191.
- Davis, F. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, in: MIS Quarterly, Vol. 13, 1989, S. 319-339.
- Fulk, J. / Schmitz, J. / Steinfield, C.W. (1990): A Social Influence Model of Technology Use, in: Fulk, J. / Steinfield, C.W. (Hrsg.): Organizations and Communication Technology, Newbury Park u.a. 1990, S. 117-140.
- Fulk, J. / Steinfield, C.W. / Schmitz, J. / Power, J.G. (1987): A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations, in: Communication Research, Vol. 14, 1987, S. 529-552.
- Goecke, R. (1997): Kommunikation von Führungskräften: Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management, Wiesbaden 1997.
- Grote, G. (1994): Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 12, 1994, S. 71-75.
- Hiltz, S.R. / Johnson, K. / Turoff, M. (1986): Experiments in Group Decision Making: Communication Process and Outcome in Face-to-face versus Computerized Conferences, in: Human Communication Research, Vol. 13, 1986, S. 225-252.
- Jarvenpaa, S.L. / Knoll, K. / Leidner, D.E. (1997): Is Anybody Out There?: Antecedents of Trust in Global Virtual Teams, University of Texas Austin, Graduate School of Business, Austin TX, April 1997.
- Jarvenpaa, S.L. / Leidner, D.E. (1997): Do You Read Me?: The Development and Maintenance of Trust in Global Virtual Teams, University of Texas Austin, Graduate School of Business, Austin TX, February 1997.
- Klingenberg, H. / Kränzle, H.-P. (1983): Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten – Die Wahl zwischen Kommunikationsmitteln in Organisationen, München 1983.
- Komsky, S.H. (1991): A profile of users of electronic mail in a university, in: Management Communication Quarterly, Vol. 4, Heft 3, 1991, S. 310-340.
- Markus, M.L. (1987): Chargeback as an Implementation Tactic for Office Communication Systems, in: Interfaces, Vol. 17, 1987, S. 54-63.

- Markus, M.L. (1990): Towards a 'Critical Mass Theory of Interactive Media, in: Fulk, J. / Steinfield, C.W. (Hrsg.): *Organizations and Communication Technology*, Newbury Park u.a. 1990, S. 194-218.
- Markus, M.L. (1994a): Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work, in: *ACM Transactions on Information Systems*, Vol.12, No.2, April 1994, S. 119-149.
- Markus, M.L. (1994b): Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice, in: *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, November 1994, S. 502-527.
- Markus, M.L. / Bikson, T.K. / El-Shinnawy, M. / Soe, L.L. (1992): Fragments of your Communication: Email, Vmail, and Fax, in: *Information Society*, Vol. 8, No. 4, 1992, S. 207-226.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs NJ 1973.
- Picot, A. / Reichwald, R. (1984/1987): *Bürokommunikation. Leitsätze für den Anwender*, 3. Aufl., Hallbergmoos 1987 (1. Aufl.: 1984).
- Picot, A. / Reichwald, R. (1991): Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb*, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 241-393.
- Pribilla, P. / Reichwald, R. / Goecke, R. (1996): *Telekommunikation im Management*, Stuttgart 1996.
- Reichwald, R. (1993): Kommunikation, in: Bitz, M. / Dellmann, K. / Domsch, M. / Egner, H. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, 3. Aufl., München 1993, S. 447-494.
- Reichwald, R. / Bastian, C. (1998): Führung in verteilten Organisationen – Ergebnisse explorativer Forschung, in: Egger, A. / Grün, O. / Moser, R. (Hrsg.): *Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1998 (im Druck).
- Reichwald, R. / Goecke, R. (1994): New Communication Media and New Forms of Cooperation in the Top Management Area, in: Bradley, G.E. / Hendrick, H.W. (Hrsg.): *Human Factors in Organizational Design and Management – IV. Development, Introduction and Use of New Technology – Challenges for Human Organization and Human Resource Development in a Changing World*, Proceedings of the Fourth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, Stockholm, 29. Mai - 2. Juni, 1994, S. 511-517.
- Reichwald, R. / Goecke, R. / Möslein, K. (1996): Telekooperation im Top-Management: Das Telekommunikations-Paradoxon, in: Krcmar, H. / Lewe, H. / Schwabe, G. (Hrsg.): *Herausforderung Telekooperation – Einsatzerfahrungen und Lösungsansätze für ökonomische und ökologische, technische und soziale Fragen unserer Gesellschaft*, Tagungsband zur Fachtagung Deutsche Computer Supported Cooperative Work 1996, Stuttgart-Hohenheim 30.09.-02.10.1996, Berlin u.a.
- Reichwald, R. / Möslein, K. (1998): Technologie und Management, in: Rosenstiel, L.v. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 4. Auflage, Stuttgart 1998 (im Druck).
- Reichwald, R. / Möslein, K. / Sachenbacher, H. / Englberger, H. / Oldenburg, S. (1998): *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, Berlin u.a. 1998.

- Rice, R.E. (1992): Task Analysability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness, in: *Organization Science*, 1992, S. 475-500.
- Rice, R.E. / Case, D. (1983): Electronic Message Systems in the University: A Description of Use and Utility, *Journal of Communications*, Vol. 33, No. 1, 1983, S. 131-152.
- Romm, C.T. / Pliskin, N. (1997): Toward a Virtual Politicking Model, in: *Communications of the ACM*, Vol. 40, No. 11, November 1997, S. 95-100.
- Romm, C.T. / Pliskin, N. (1998): Electronic Mail as a Coalition-Building Information Technology, *ACM Transactions on Office Information Systems*, Vol. 16, No. 1, 1998, S. 82-100.
- Rudy, I.A. (1996): A Critical Review of Research on Electronic Mail, in: *European Journal of Information Systems*, No. 4, 1996, S. 198-213.
- Schmitz, J. / Fulk, J. (1991): Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use, in: *Communication Research*, Vol. 18, Heft 4, 1991, S. 487-523.
- Short, J. / Williams, E. / Christie, B. (1976): *The Social Psychology of Telecommunications*, London u.a. 1976.
- Sitkin, S.B. / Sutcliffe, K.M. / Barrios-Choplin, J.R. (1992): A Dual-Capacity Model of Communication Media Choice in Organizations, in: *Human Communication Research*, Vol. 18, Heft 4, 1992, S. 563-598.
- Sproull, L. / Kiesler, S. (1986): Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 11, 1986, S. 1492-1512 (wiederabgedruckt in: Greif, I. (Hrsg.) (1988): *Computer-Supported Cooperative Work: A Book of Readings*, San Mateo CA 1988, S. 683-712).
- Sproull, L. / Kiesler, S. (1991): *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, Cambridge MA 1991.
- Steinfeld, C.W. (1992): Computer-mediated Communications in Organizational Settings: Emerging Conceptual Foundations and Directions for Research, in: *Management Communication Quarterly*, Vol 5, 1992, S. 348-365.
- Walther, J.B. (1992): Interpersonal Effects in Computer-mediated Interaction: A Relational Perspective, in: *Communication Research*, Vol. 19, No. 1, 1992, S. 52-90.
- Walther, J.B. (1994): Anticipated Ongoing Interaction Versus Channel Effects on Relational Communication in Computer-mediated Interaction, in: *Human Communication Research*, Vol. 20, No. 4, 1994, S. 473-501.
- Walther, J.B. (1995): Relational Aspects of Computer-mediated Communication: Experimental Observations over Time, in: *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, March-April 1995, S. 186-203.
- Walther, J.B. (1996): Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction, in: *Communication Research*, Vol. 23, No. 1, February 1996, S. 3-43.
- Walther, J.B. (1997): Group and Interpersonal Effects in International Computer-mediated Collaboration, in: *Human Communication Research*, Vol. 23, No. 3, March 1997, S. 342-369.