

„Vor Outlook sind wir alle gleich“¹ – Egalisierungs- und Hierarchisierungstendenzen im Zuge der E-Mail-Nutzung.

von Michael Jäckel, Thomas Lenz und Nicole Zillien (Trier)

1. Einleitung

Als in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts das Radio immer weitere Verbreitung fand, wurden die erwarteten Auswirkungen des neuen Mediums kontrovers diskutiert.

Auf der einen Seite gab es die Radioeuphoriker, die sich – quasi als ebenso unintendierte wie begrüßenswerte Folge des Technikeinsatzes – von der weiten Verbreitung des Radios gesellschaftliche Egalisierungstendenzen versprachen. Die Radiotheorie von Bertolt Brecht formulierte beispielsweise die Hoffnung auf eine Technik, die jeden sowohl zum Sender als auch zum Empfänger von relevanten Nachrichten machen würde.

Auf der anderen Seite der Technikdiskussion der zwanziger Jahre standen die Technikskeptiker, die den Verfall zwischenmenschlicher Kommunikation, die Verschlechterung der Fähigkeiten zum schriftlichen Ausdruck und die Platzierung des „Propagandaapparates“ Radio in jeder Stube mit Sorge und einem guten Schuss Kulturpessimismus verfolgten. Lakonisch kommentierte beispielsweise Karl Kraus die Versorgung (fast) aller Wiener Wohnungen mit der neuen Technik: „Radio. Ein Weltfeind, wen dieser Fortschritt verdrossen: Der Wiener Hausmeister an den Kosmos angeschlossen!“ (zitiert nach Wollschläger 1987: 322).

Mit der Entwicklung des Internets und der damit einhergehenden rasanten Verbreitung neuer elektronischer Kommunikationsformen entstanden zu Beginn der neunziger Jahre ähnlich euphorische und apokalyptische Prognosen für die Auswirkungen dieser Technik auf die weitere gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung.

In Sachen „elektronische Kommunikation“ war lange Zeit viel von Elektronik die Rede, aber wenig von Kommunikation. Verfechter wie Verächter der Electronic Mail waren der Überzeugung, die neue Technologie schade oder nutze der Kommunikation per se. Positive Effekte der mittlerweile dreißig Jahre alten „neuen Kommunikationstechnologie“ wurden aufgrund der Schnelligkeit der Nachrichtenübertragung, der Asynchronität der E-Mail-Kommunikation, der Multimedialität und der durch sie entstehenden weltweiten Vernetzung vermutet. Abnahme von Sozialkontakten, Zunahme der Technisierung und Rationalisierung des Alltagslebens wurden auf dem Konto der Negativauswirkungen verbucht.

Befasst man sich mit den Folgewirkungen der E-Mail-Kommunikation im Speziellen, so gibt es auch hier medienimmanente Argumente für und wider bestimmte Tendenzen: Einige Eigenschaften der E-Mail sprechen für das Auftreten von Egalisierungstendenzen unter den Nutzern, andere Eigenschaften

¹ Gillies, Constantin, 2001, Mailen wie der Chef. Wie sich die Unternehmenshierarchie in E-Mails spiegelt, Die Welt, Beilage 96: 1.

des Mediums dagegen legen eher eine Hierarchisierung infolge der elektronischen Kommunikation nahe.

Der vorliegende Artikel möchte aufzeigen, dass eine rein medienimmanente Argumentation die Frage nach den strukturellen Folgen der E-Mail-Kommunikation letztlich nicht befriedigend beantworten kann. Vielmehr müssen soziale und organisatorische Randbedingungen bei der Analyse von Strukturveränderungen durch elektronische Kommunikation mit beachtet werden. Der Fokus unserer Untersuchung liegt dabei auf der Analyse des unterschiedlichen Kommunikationsverhaltens statusdifferenter Gruppen in Unternehmen.

2. Egalisierung oder Hierarchisierung? Medienimmanente Argumente

2.1. Egalisierung im Zuge der E-Mail-Nutzung

Ducheneaut spricht in Bezug auf die E-Mail vom „potential to transform communication networks by offering anyone the capacity to communicate with everyone“ (2002: 159). So ist es in einem vernetzten Unternehmen zumindest technisch möglich, eine Nachricht von „ganz unten“ bis in die Chefetage zu schicken, ohne irgendeine Barriere überwinden zu müssen. Dieses auch „Bypassing“ (Picot 1984: 144) genannte Überspringen von Hierarchiestufen ermöglicht, dass „Nachrichten beantwortet werden, die nicht den Hauch einer Chance hätten, die telefonischen Vorzimmerblockaden großer Firmen zu überwinden“ (Negroponte 1995: 207). Wiest und Holland berichten diesbezüglich, dass in dem von ihnen untersuchten Unternehmen das E-Mail-System „aufgrund seiner technologischen Vorgaben den direkten Zugang zum oberen Management erleichtert und es nahe legt, entsprechende hierarchische Strukturen zu mißachten“ (1992: 40). Höflich hält fest, dass „bedingt durch die Öffnung des organisatorischen Kommunikationsnetzes durch neue Kommunikationsmöglichkeiten das einzelne Organisationsmitglied eher profitiert, indem es umfassender in das Organisationsgeschehen eingebunden ist“ (1996: 127). Potentiell könnten sich demnach durch das Umgehen von formal vorgesehenen Informationsstufen neue Beziehungsstrukturen herausbilden und ein Informationsaustausch ermöglicht werden, der über das bisherige Interaktionsgefüge hinausgeht.

Die Realität sieht anders aus. Oft haben sich Vorgesetzte, entsetzt von der über sie hereinbrechenden E-Mail-Flut, durch geheime Mail-Adressen abgeschottet. Die elektronische Post an „name@firma.de“ landet in der Mailbox der Sekretärin, die somit nach wie vor eine Gatekeeper-Funktion ausübt. Aber selbst wenn die Mail den elektronischen Briefkasten des Vorgesetzten direkt erreicht, kann der Absender nicht unbedingt mit einer Bearbeitung seines Anliegens rechnen. „Schweigen auf Mitarbeiter-E-Mails ist oft Strategie“ (Tödtmann 2002). Elektronische Anfragen werden vom Empfänger ignoriert, nach hinten geschoben, vergessen, während viel Zeit verstreicht, bis der Absender einen zweiten E-Mail-Versuch startet oder einen anderen Kommunikationskanal wählt.

Soziodemographische Merkmale, das Sprachverhalten und klassische Statussymbole wie Kleidung oder Bürogröße sind im Fall der computervermittelten Kommunikation weniger präsent. Daher nähme, so eine häufig geäußerte These, der Einfluss von Personenmerkmalen auf den Kommunikationsverlauf ab. „People tend not to be as aware of the social hierarchy and may be more apt to assume equality“ schreiben Sarbaugh-Thompson und Feldman (1998: 686). Auch Höflich beobachtet Tendenzen dieser Art: „Weil Statuseinflüsse mit jeweiligen Erwartungshaltungen

verbunden sind und vor allem nonverbal vermittelt werden, treten diese unter Bedingungen einer kommunikationstechnologischen Entkontextualisierung zurück“ (1996: 134). Erste Hinweise auf die Effekte der Kanalreduziertheit elektronischer Kommunikation gaben Sproull und Kiesler: „Office size and decorating schemes are reminders of status differences. Clothing reminds people of the difference between white-collar and blue-collar jobs. Age, gender, race, beauty, wealth and composure are ‘read’ from voice and appearance. Reminders of these sources of inclusion or exclusion disappear or fade with computer based communication“ (1991: 43). Daraus ergeben sich strukturelle Vorteile für statusniedrigere Personen. In Gegenwart von Statushöheren werden viele Menschen unsicher, förmlich und zurückhaltend. Diese tendenziell schüchternen Menschen, sind sie zudem noch technisch versiert, profitieren durch elektronische Kommunikation.

Die Kanalreduziertheit, die zu einer geringeren Präsenz des Gesprächspartners in der Kommunikationssituation führt, legt eine größere Offenheit der Kommunizierenden nahe. In "Straight Talk: Delivering Bad News through Electronic Communication" berichten Stephanie Watts Sussman und Lee Sproull, dass „participants distorted negative information less, i.e., were more accurate and honest, when they used computer-mediated communication than face-to-face or telephone communication“ (1999: 154). Schlechte Nachrichten werden demnach per E-Mail aufrichtiger und sachgemäßer kommuniziert. Der sogenannte „Mum Effect“, das Verharmlosen negativer Informationen zur Vermeidung unangenehmer Gesprächssituationen, tritt im Fall der E-Mail-Kommunikation nicht auf. Statusniedrigeren wird damit die Möglichkeit des chancengleichen Diskurses geboten. Sie können Negativinformationen sachgemäß vermitteln, ohne direkte Sanktionen befürchten zu müssen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, sich „von der Leichtigkeit der scheinbaren Flüchtigkeit der computergestützten, elektronischen Kommunikation hinreißen“ (Frey 1999: 34) zu lassen und den falschen Tonfall zu treffen.

Insgesamt gibt die Reduktion der E-Mail-Kommunikation auf Schriftsprache statusniedrigeren Personen mehr Raum, um ihre Anliegen auszudrücken. So ist das systematische Unterbrechen von Gesprächspartnern, kommuniziert man per E-Mail, nicht möglich. Macht- und Unterwerfungsgesten fallen weg. In einem Experiment der amerikanischen Soziologen Dunlop und Kling stellte sich heraus, dass der Redeanteil und der Einfluss hierarchiehöherer Gesprächsteilnehmer in einer per E-Mail kommunizierenden Gruppe niedriger war als in einer im direkten Gespräch kommunizierenden Gruppe (Frey 1999: 34). Ein klassisches Mittel der Hierarchiefestigung, die an Anzahl und Länge der Redebeiträge festgemachte Gesprächsdominanz, erhält in der E-Mail-Kommunikation eine andere Verteilung. „Unlike in the face-to-face venue, therefore, we reason that message length will be inversely proportional to status at the uppermost stratum, with high-status individuals sending less time-responsive, and shorter messages“ (Owens 2000: 213).

Die zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit angesiedelte Zwitterform der E-Mail führt zu einer ihr eigenen Nutzungsform. Tendenziell sind E-Mails in einem eher lockeren Ton verfasst, die Ansprache ist sehr viel weniger förmlich. Über Rechtschreibfehler, die in Briefen negativ gewertet werden, sieht man in E-Mails eher hinweg. „Offensichtlich haben die Verfasser solcher Texte auch nicht die Befürchtung, angesichts solcher Fehler eine Diskriminierung zu erfahren, wie man sie wohl in traditionellen schriftlichen Medien erleiden müßte“ (Weingarten 1998: 154). Hier könnte man erwarten, dass der weniger formale Umgangston zu Annäherungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften führt. Doch scheint es positionsabhängige Mediennutzungsformen zu geben. Gerade

Vorgesetzte schreiben beispielsweise eher nachlässige E-Mails, allein schon weil „high-status individuals are more likely to be (or to appear to be) busy“ (Owens 2000: 213).

Strukturverändernd könnten auch technische Vorgaben der eingesetzten Programme wirken. Funktionen wie „Weiterleiten“ oder „Allen antworten“ können zu einer breiteren Streuung von Informationen führen, bergen allerdings auch ein Potential zur Belästigung durch Informationsüberflutung.

Insgesamt gibt es eine große Anzahl medienimmanenter Argumente, die für egalisierende Prozesse infolge der E-Mail-Nutzung sprechen. Im Kontrast zu diesen Erwartungen egalisierender Folgen stehen die Untersuchungen zu hierarchiebildenden Eigenschaften der E-Mail-Kommunikation, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

2.2. Hierarchisierung im Zuge der E-Mail-Nutzung

Vertreter der „Digital Divide“ – These befürchten die Verstärkung bereits bestehender gesellschaftlicher Unterschiede durch den vermehrten Einsatz digitaler Technologien (Perillieux: 2000). Sie vermuten, dass weniger gebildete und ökonomisch benachteiligte Personen von den neuen Medien weitgehend ausgeschlossen bleiben, „wie dies ja über viele Jahrhunderte auch bei der Schrift und der Briefkultur der Fall war“ (Maier/ Maier-Schicht 2000: 283). Aus dieser Exklusion entstehe bei den Betroffenen ein Informations- und damit auch ein Machtdefizit und die Kluft zwischen bestimmten Gesellschaftsgruppen nähme durch die unterschiedliche Nutzung der Kommunikationstechnologien weiter zu. Eine sehr unterschiedliche Diffusion des Internets und der damit verbundenen Kommunikationsformen forcieren die sozialen Ungleichheiten zwischen Armen und Reichen, Jungen und Alten, Männern und Frauen.

Diese Überlegungen kann man auf Organisationen übertragen. Bereits bestehende Ungleichheiten im Unternehmen können beispielsweise durch die Verschiedenartigkeit der Mediennutzungsgewohnheiten, durch hierarchieabhängige Zugangsrechte oder durch von Vorgesetzten bestimmte Nutzungsregeln verstärkt werden.

Hierarchie festigend und verstärkend wirkt der Einsatz neuer Technologien, wenn diese als Kontrollsystem eingesetzt werden. Die Archivierbarkeit von E-Mails ermöglicht beispielsweise – im Gegensatz zu mündlichen Absprachen – die Dokumentation aller (auch längst vergessen geglaubter) Kommunikationsvorgänge. In mündlichen Absprachen ist es so, dass „Fehler oder Versäumnisse, für die einer der Beteiligten verantwortlich ist, in günstigen Fällen ohne Kenntnisnahme der Vorgesetzten und damit ohne Sanktionen in gegenseitigem Einvernehmen ausgebügelt werden“ (Stegbauer 1995: 542) können. Ein langes „E-Mail-Gedächtnis“ dokumentiert aber automatisch jeden Vorgang und damit bleiben Mitarbeiter – zumindest was ihr Kommunikationsverhalten betrifft – prinzipiell ständig überprüfbar.

Aufbewahrte E-Mails werden damit zu einer wichtigen Währung im unternehmensinternen Spiel um Informationen und Machtpositionen. Dieses Spiel beschränkt sich keineswegs nur auf die vertikale Hierarchieebene des Unternehmens; E-Mail-Dokumentationen werden auch in horizontalen „power games“ eingesetzt (Ducheneaut 2002: 178). So können „Viel-Mailer“ nicht nur ihre Vorgesetzten mit Informationen überfluten, um gegen alle Eventualitäten des Unternehmensalltags abgesichert zu sein, sondern auch Kollegen mit der lückenlosen Dokumentation des eigenen Fortschritts in einen ständigen „Zugzwang“ bringen.

Eine weitere Möglichkeit, das unternehmensinterne „power game“ per E-Mail weiterzuspielen, ist die (für alle sichtbare) Weiterleitung von Absprachen unter Kollegen an Vorgesetzte. Diese „doppelte E-Mail-Buchführung“ dient zum einen der Dokumentation der eigenen Leistungsfähigkeit nach oben, zum anderen impliziert sie für die von CC-Mails betroffenen Kollegen die Androhung mit einer Überwachung einzelner Arbeitsschritte durch vorgesetzte Dritte.

Lange galt die E-Mail als das demokratische und egalisierende Kommunikationsmedium schlechthin. Mittlerweile aber haben die alten Briefkopf-Unterscheidungsmerkmale – in veränderter Form – Eingang in die elektronische Kommunikation gehalten. Der Stil zeigt den Status: Hochrangige Manager zeigen den Zeitdruck, unter dem sie stehen, durch nachlässige Orthografie, das mittlere Management dagegen schreibt eher E-Mails für die Ewigkeit: Korrekt, ausufernd und mit einem Ehrfurcht einflößenden Adressanhang. Denn wer über ein festes Büro, eine eigene Durchwahl und einen Faxanschluss verfügt, kann sich seines Status innerhalb des Unternehmens sicher sein und mit einem entsprechenden Textanhang ist dieser Status nach außen dokumentierbar.

Unterschiedliche Benutzergruppen entwickeln also eigene Kommunikationsstrategien, die sehr wohl Rückschlüsse auf ihren jeweiligen Status zulassen (Ducheneaut 2002: 173). Innerhalb einer Organisation kann der Einsatz elektronischer Kommunikationsmedien die bereits bestehende Fragmentierung damit weiter verstärken.

3. Ergebnisse einer Online-Mitarbeiterbefragung

Bei der von uns durchgeführten Untersuchung zur E-Mail-Kommunikation handelt es sich um eine standardisierte schriftliche Befragung der Personalabteilung eines großen Wirtschaftsunternehmens. Gegenstand der Befragung war die Nutzung und Bewertung neuer Kommunikationstechnologien. Da es sich um eine Einzelfallstudie handelt, können die Ergebnisse unserer Untersuchung nicht generalisiert werden. Dennoch zeigt die vorliegende Studie schlaglichtartig einige aus der E-Mail-Kommunikation resultierende Egalisierungs- und Hierarchisierungstendenzen auf.

3.1. Auswahl der Befragten und Methoden

Es wurde eine Vollerhebung der Mitarbeiter der Personalabteilung, die an Büroarbeitsplätzen arbeiten und sich nicht mehr in der Ausbildung befinden, angestrebt. Die Personen, die sich in der Ausbildung befanden, wurden aufgrund ihrer kurzen Zugehörigkeit zum Unternehmen nicht in die Befragung mit einbezogen. So ergab sich eine Grundgesamtheit von 198 Personen. Es nahmen 90 Personen an der Befragung im Dezember 2001 teil, was einer Ausschöpfungsquote von 45% entspricht.

Die Daten wurden durch eine kombinierte Online- und Papier-Befragung erhoben. In einer Ankündigungs-E-Mail wurden sowohl der Link zur Internet-Befragung als auch alternativ dazu der Fragebogen als PDF-Datei übermittelt. Die Methode der Online-Befragung wurde aus Zeit- und Kostengründen gewählt. Die Papier-Befragung wurde zusätzlich angeboten, da 20 Personen der Personalabteilung nur über einen Intranet-, nicht jedoch über einen Internetanschluss verfügten. Ein weiterer Grund für das Angebot der Papier-Variante war die Annahme, dass die Online-Erhebungsform gerade jene Personen, die elektronischer Kommunikation gegenüber eher ablehnend eingestellt sind, weniger ansprechen würde.

63 Personen füllten den Online-Fragebogen aus, 27 Personen machten von dem Alternativangebot, sich den im Anhang der Ankündigungs-E-Mail befindlichen Fragebogen auszudrucken und dann auszufüllen, Gebrauch.

3.2. Fragestellung

Auf Basis des vorliegenden Datensatzes soll folgende Frage beantwortet werden: Lassen die empirischen Daten eher auf eine egalisierende oder eher auf eine hierarchiebildende Wirkung der E-Mail-Kommunikation im befragten Unternehmen schließen?

3.3. Soziodemographie

In einem ersten Schritt werden hierzu die soziodemographischen Merkmale der Teilnehmer betrachtet. Drei Hierarchieebenen können dabei unterschieden werden: Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene, Referentenebene und Führungsebene.

Weit über die Hälfte (61%) der Befragten ist weiblich. Betrachtet man die Geschlechterverteilung auf den einzelnen Hierarchiestufen, so ist die Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene ganz klar weiblich dominiert (90% der Beschäftigten dieser Ebene sind Frauen). In der mittleren Hierarchieebene der Referenten ist das Geschlechterverhältnis relativ ausgewogen (46% Frauen, 54% Männer), während die Führungsebene eindeutig männlich dominiert ist (23% der Führungspersonen sind weiblich, 77% männlich).

Schaut man sich die Altersverteilung auf den einzelnen Hierarchiestufen an, so wird deutlich, dass die Sachbearbeiter und Mitarbeiter der Sekretariate typischerweise in den mittleren Altersgruppen zwischen 30 und 50 zu verorten sind. Referenten sind eher in den unteren Altersgruppen (unter 30 bis 39) zu finden, während die meisten Führungspersonen 40 Jahre und älter sind.

Ein Großteil der Mitarbeiter arbeitet schon seit geraumer Zeit im Unternehmen. Die meisten „Alteingesessenen“ finden sich in der Sachbearbeiterebene, hier sind 54% der Mitarbeiter seit über 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Aber auch immerhin 46% der Führungskräfte und 34% der Referenten sind seit über 15 Jahren dabei.

Aus der Betrachtung der soziodemographischen Merkmale Geschlecht, Alter und Beschäftigungsdauer ergeben sich deutliche strukturelle Unterschiede im Hinblick auf die drei Hierarchiestufen. Typischerweise arbeiten auf der Ebene der Sekretariate und Sachbearbeitung Frauen, die um die 40 Jahre alt und seit langer Zeit im Unternehmen beschäftigt sind.

Der typische Referent ist männlich, 35 Jahre alt und erst vergleichsweise kurze Zeit Mitarbeiter des befragten Unternehmens. Die typische Führungskraft ist wenigstens 40 Jahre alt, männlich und seit mehr als anderthalb Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigt.

Das befragte Unternehmen ist international tätig und vergleichsweise stark hierarchisch gegliedert. Dass es auch in der Wahrnehmung der Mitarbeiter ein eher hierarchisches Unternehmen ist, wird durch die hohe Zustimmung zum Statement „Formale Regeln (z.B. Zuständigkeiten, Hierarchien) sind in unserem Unternehmen sehr wichtig“ belegt (vgl. Tab. 1²).

² Die Angaben in den Tabellen sind immer Prozentangaben.

Tabelle 1: „Formale Regeln (z.B. Zuständigkeiten, Hierarchien) sind in unserem Unternehmen sehr wichtig.“

	ja, das stimmt genau	ja, das stimmt im Großen und Ganzen	nein, das stimmt eher nicht	nein, das stimmt absolut nicht	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	34	63	3	-	100
Referent (n=34)	27	61	12	-	100
Führungsebene (n=13)	23	62	15	-	100
gesamt (n=85)	30	62	8	-	100

Gamma=0,247³

Wenn im Folgenden egalisierende und hierarchiebildende Folgewirkungen der elektronischen Kommunikation betrachtet werden, müssen diese strukturellen Unterschiede der Hierarchieebenen immer mitgedacht werden. Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen sind somit nicht zuletzt eine Kombination aus Geschlechts-, Alters-, Bildungs- und Beschäftigungsdauereffekten. Diese Mitarbeiterstruktur kann als typisch für ein hierarchisch aufgebautes, alteingesessenes Familienunternehmen bezeichnet werden.

3.4. Sind vor Outlook wirklich alle gleich?

Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen werden, bezogen auf die E-Mail-Kommunikation, für die drei Bereiche „Anwenderwissen“, „tatsächliche Nutzung“ und „Technikbewertung“ herausgearbeitet, um dann auf dem Hintergrund der oben dargestellten Forschungsergebnisse auf egalisierende oder hierarchiebildende Effekte der E-Mail-Kommunikation im untersuchten Unternehmen schließen zu können.

3.4.1. Anwenderwissen

Die Referenten und die Mitarbeiter der Sachbearbeiterebene schätzen insgesamt ihre Computerkenntnisse höher ein als die Personen der Führungsebene (vgl. Tab. 2). Während 34% der Sachbearbeiter und 29% der Referenten ihre Computerkenntnisse in der unteren Hälfte des Bewertungsspektrums ansiedeln, tun dies 46% der Führungspersonen.

Tabelle 2: Computerkenntnisse

	(eher) gute	(eher) schlechte	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	66	34	100
Referent (n=34)	71	29	100
Führungsebene (n=13)	54	46	100
gesamt (n=85)	66	34	100

Gamma=0,0617

³ Bei der Befragung handelte es sich um eine Vollerhebung der Personalabteilung. Die erhobenen Daten sind also keine Zufallsstichprobe über alle Mitarbeiter, sie sind damit nicht repräsentativ für das Unternehmen insgesamt. Deshalb wurde im Folgenden auch auf die Angabe inferenzstatistischer Maße verzichtet.

Auf eine unterschiedliche Verteilung des Technologiewissens zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene deutet auch ein zweites Ergebnis hin: Die Mitarbeiter versuchen häufiger, Computerprobleme selbst zu beheben, Personen aus der Führungsebene wenden sich eher an die Technikabteilung.

Diese beiden Befunde legen zwei mögliche Interpretationen nahe: Zum einen könnte es so sein, dass in der oberen Managementebene Anwenderwissen tatsächlich in geringerem Maße vorhanden ist als auf den beiden unteren Ebenen. Führungskräfte schätzen ihr Wissen als geringer ein, weil es tatsächlich geringer ist, und sie wenden sich daher öfter an die Technikabteilung. Zum anderen wäre es möglich, dass es für Führungskräfte unproblematischer ist, geringes Anwenderwissen zuzugeben, da EDV-Kenntnisse nicht zu den Schlüsselqualifikationen ihrer Tätigkeit gehören (wie das etwa für Sekretariatsebene und Sachbearbeitung der Fall ist) und weil sie keine negativen Konsequenzen bei technischer Unversiertheit zu befürchten haben (wie das etwa die Personen der mittleren Referentenebene zu befürchten hätten). Nach dieser Lesart wäre die häufigere Konsultation der Technikabteilung lediglich das souveräne Eingeständnis eigener Wissenslücken und die effizienteste Art, Computerprobleme zu lösen. Hinweise auf diese zweite Interpretation liefert die konkrete Frage nach einer bestimmten Fähigkeit, die auch in den offiziellen E-Mail-Richtlinien des Unternehmens gefordert wird: das Verschlüsseln von E-Mails (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: „Das Verschlüsseln von E-Mails stellt technisch ein Problem für mich dar.“

	ja, das stimmt genau	ja, das stimmt im Großen und Ganzen	nein, das stimmt eher nicht	nein, das stimmt absolut nicht	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	34	32	21	13	100
Referent (n=34)	21	24	27	28	100
Führungsebene (n=13)	38	8	31	23	100
gesamt (n=85)	30	25	25	20	100

Gamma= 0,189

Hier zeigt sich, dass sowohl die Referenten als auch die Führungspersonen etwa zur Hälfte in der Lage sind, E-Mails zu verschlüsseln, die Mitarbeiter auf Sekretariats- bzw. Sachbearbeiterebene aber nur zu etwa einem Drittel. Im Antwortverhalten auf die Frage zeigt sich außerdem, dass die Personen der Führungsebene, die nicht über die Kompetenz verfügen, E-Mails zu verschlüsseln, öfter diese Kenntnislücke mit dem deutlichen Statement „ja, das stimmt genau“ beantworten. Sie gestehen das Nichtbeherrschene einer in den eigenen E-Mail-Richtlinien geforderten Fähigkeit also klarer ein. Für die Personen der Führungsebene spielen Computerfertigkeiten offensichtlich keine so große Rolle wie für Referenten und Sachbearbeiter.

So zeigen sich denn auch Unterschiede in der Einschätzung von Schwierigkeiten, auf die Menschen ohne technisches Verständnis in Zukunft stoßen werden. In der Führungsebene, in der Computerkenntnisse keine Schlüsselqualifikation darstellen, werden die Schwierigkeiten für Menschen ohne technisches Verständnis geringer eingeschätzt (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: „Menschen ohne technisches Verständnis werden es im Berufsleben in Zukunft immer schwerer haben.“

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme absolut nicht zu	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	48	47	5	-	100
Referent (n=34)	44	44	9	3	100
Führungsebene (n=13)	31	54	15	-	100
gesamt (n=85)	44	47	8	1	100

Gamma=0,190

Ob das technische Wissen in dem von uns befragten Unternehmen tatsächlich zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen unterschiedlich verteilt ist, ist auf Grundlage der uns vorliegenden Daten nicht eindeutig zu entscheiden. Klar zeigt sich aber, dass den Vertretern der Führungsebene das Eingeständnis eigener Wissenslücken leichter fällt als den übrigen Mitarbeitern. Eine Offenheit, die sich durch die vergleichsweise abgesicherte Stellung der Personen innerhalb der Führungsebene mit erklären lässt. Die Führungsebene ist insgesamt schon älter und länger im Unternehmen beschäftigt, hat deshalb wohl weniger Angst vor Statusverlust und gleichzeitig weniger Ehrgeiz, noch höhere Positionen zu erreichen. Damit fällt ein gelassener Umgang mit Lücken in Bezug auf technisches Wissen leichter.

3.4.2. Tatsächliche Nutzung

Vor vier Jahren wurde die E-Mail in der befragten Personalabteilung eingeführt. Mittlerweile ist sie für alle Beschäftigten ein selbstverständliches Kommunikationsmedium geworden. Die Art und Weise, in der die E-Mail-Kommunikation im Unternehmen genutzt wird, unterscheidet sich allerdings von der aus dem privaten Bereich bekannten eher informalen Nutzung des elektronischen Briefs. Ein weniger formaler Umgang miteinander könnte ein Hinweis auf entstehende Netzwerkstrukturen, die bestehende Hierarchien abschwächen, sein. Allerdings wird der allgemein weniger formale Stil der E-Mail in der untersuchten Abteilung wenig geschätzt: Für insgesamt 83% der Befragten sind beispielsweise Rechtschreibfehler in E-Mails nicht akzeptabel (vgl. Tab. 5). Auch vergleichsweise wenige Personen (24%) nutzen Emoticons oder umgangssprachliche Wendungen in ihren E-Mails. Für die von uns untersuchte Personalabteilung ist auch das schnelle Übertragungsmittel E-Mail eine „Visitenkarte“ des Unternehmens und muss damit entsprechenden formalen Ansprüchen genügen. Die Regeln des Briefschreibens werden, soweit dies möglich ist, eins zu eins auf die E-Mail übertragen. Da sich Umgangssprache, Kunstwörter, eine höhere Toleranz gegenüber Rechtschreibfehlern oder besondere Zeichen wie Emoticons in den E-Mails der Befragten kaum wiederfinden, wird vermutet, dass die elektronische Post weniger als innovatives Medium mit ganz neuen Eigenschaften denn als „schneller Brief“ verstanden wird. Die neue Kommunikationsform wurde also in bereits bestehende formale Festlegungen eingefügt, der eher spontane Charakter der E-Mail ging verloren.

Auffällig sind hierbei allerdings die Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchiestufen. Am ehesten der üblichen Nutzungsform des Mediums zugeneigt scheinen die Führungskräfte zu sein. Sie erkennen den Nutzwert der E-Mail als schnellen Informationsübermittler und sehen dabei über die in der Eile des Schreibens gemachten Flüchtigkeitsfehler hinweg. Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich auf der mittleren Ebene der Referenten. Hier sind über 90% der Befragten nicht bereit, über

Rechtschreibfehler in E-Mails hinwegzusehen (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5: „In E-Mails sind Rechtschreibfehler durchaus akzeptabel.“

	ja, das stimmt genau	ja, das stimmt im Großen und Ganzen	nein, das stimmt eher nicht	nein, das stimmt absolut nicht	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	5	16	42	37	100
Referent (n=35)	-	9	37	54	100
Führungsebene (n=13)	-	31	23	46	100
gesamt (n=85)	2	15	37	46	100

Gamma=0,156

Dies deckt sich mit einer Studie von Owens, deren Ergebnisse Gillies folgendermaßen auf den Punkt bringt: „Das mittlere Management dagegen neigt zu hyperkorrekter Rechtschreibung und zum Schwadronieren [...] Auch verquaster Managementjargon und der großzügige Gebrauch des Dringlichkeitsfänchens sind in dieser Schicht zu Hause“ (2001). Auf der unteren Ebene (Sachbearbeitung und Sekretariat) gestehen dagegen wieder einige Befragte dem elektronischen Brief formale Fehler zu. Diese unterschiedlichen Nutzungsarten können mit den verschiedenen Interessenlagen der Führungskräfte, der Karriereanwärter und der Sachbearbeiter erklärt werden. Gerade für die aufstiegsorientierte mittlere Ebene birgt die Kommunikation über E-Mail aufgrund ihrer Kanalreduziertheit etliche Gefahren. Statussymbole sind nicht mehr so einfach zu erkennen, und Fehler im Kommunikationsverhalten können sich unter Umständen negativ auf den eigenen Aufstieg auswirken.

Die Nutzung des Kommunikationsmediums E-Mail zur schnellen Kontaktaufnahme mit unbekannten Personen scheint deshalb auch für Führungskräfte wesentlich einfacher zu sein als für die Befragten der beiden unteren Hierarchiestufen. Während zwei Drittel der Führungskräfte dem Statement „Es ist leichter, eine unbekannte Person per E-Mail um eine Information zu bitten als sie anzurufen“ zustimmen, tun dies nur 25% der Referenten (vgl. Tab. 6). Hier könnte die Unsicherheit über den Status der per E-Mail kontaktierten Person eine Rolle spielen.

Tabelle 6: „Es ist leichter, eine unbekannte Person per E-Mail um eine Information zu bitten als sie anzurufen.“

	ja, das stimmt genau	ja, das stimmt im Großen und Ganzen	nein, das stimmt eher nicht	nein, das stimmt absolut nicht	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	10	37	40	13	100
Referent (n=34)	6	20	43	31	100
Führungsebene (n=13)	15	54	31	-	100
gesamt (n=85)	9	33	40	19	100

Gamma=0,05

Das Denken in Hierarchien ist, wie oben beschrieben, in dem von uns untersuchten Unternehmen stark verbreitet. Daher besteht gerade für die Karriereanwärter der mittleren Ebene die Gefahr, eine E-Mail in einem für den Empfänger „unangemessenem“ Tonfall zu verfassen. Der Schaden einer zu saloppen Mail dürfte von Referenten als entschieden größer angesehen werden als von Führungskräften. Diese mailen im „schlimmsten“ Fall schließlich Statusgleichen. Auf der unteren Hierarchieebene wird das Kontaktieren von Unbekannten per E-Mail wieder etwas gelassener in Angriff genommen. Der Aussage „Wenn man über elektronische Medien kommuniziert, spielt die Hierarchiestufe eine geringere Rolle als im persönlichen Gespräch“ können dann auch 69% der Führungspersonen und 69% der Sachbearbeiter zustimmen, aber nur 44% der Referenten (vgl. Tab. 7).

Tabelle 7: „Wenn man über elektronische Medien kommuniziert, spielt die Hierarchiestufe eine geringere Rolle als im persönlichen Gespräch.“

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme absolut nicht zu	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	27	42	26	5	100
Referent(n=34)	6	38	38	18	100
Führungsebene(n=13)	38	31	31	-	100
gesamt (n=85)	20	39	32	9	100

Gamma=0,127

3.4.3. Technikbewertung

Auch der tatsächlich wahrgenommene Nutzen der neuen Technologien – und damit ihre Bewertung – ist unterschiedlich verteilt. Es sind eher die Führungskräfte, die glauben, von technologischen Innovationen zu profitieren.

Während über 60% der Führungskräfte angeben, dass ihr Telefon seltener klingelt seit sie E-Mails nutzen, empfinden das nur 45% der Mitarbeiter so. Auch bei Fragen nach der wahrgenommenen Zeitersparnis durch neue Technologien werden Unterschiede zwischen den beiden Gruppen deutlich. Führungskräfte wählen deutlich häufiger die E-Mail als Kommunikationsmittel (im Vergleich zum Telefon), um „nicht in längere Gespräche verwickelt zu werden“, als Mitarbeiter das tun (vgl. Tab. 8).

Tabelle 8: „Manchmal ziehe ich die E-Mail dem Telefonat vor, um nicht in längere Gespräche verwickelt zu werden.“

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme absolut nicht zu	gesamt
Sekretariat/ Sachbearbeitung (n=38)	18	53	24	5	100
Referent (n=34)	12	59	17	12	100
Führungsebene (n=13)	38	54	8	-	100
gesamt (n=85)	19	55	19	7	100

Gamma=-0,173

Auch der Zeitverlust, der im Falle eines nicht durchgängigen Workflow beim Medienwechsel (z.B. vom Bildschirm auf Papier) entsteht, wird von Führungskräften häufiger als problematisch empfunden. Die Vorteile des Einsatzes neuer Technologien werden besonders von der Gruppe der Führungskräfte, deren Zeitressourcen knapper sind als die der Mitarbeiter, wahrgenommen.

Zwei Fragen unserer Untersuchung beschäftigten sich mit den technologischen Veränderungen, die in der von uns befragten Abteilung in Zukunft im Rahmen eines elektronischen „Workflow“ durchgeführt werden sollen. Zum einen wurde gefragt, ob man die „Möglichkeit, Bescheinigungen zu scannen und dann elektronisch weiterzuverarbeiten“, begrüßen würde, zum anderen wollten wir wissen, ob die Möglichkeit, bestimmte Vorgänge „vollständig elektronisch“ abzuwickeln, als Vorteil für die Personalabteilung wahrgenommen würde. Bei beiden Fragen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Sachbearbeitern auf der einen und Referenten und Führungspersonen auf der anderen Seite. Während die untere Hierarchiestufe zu etwa einem Drittel beiden Zukunftsoptionen skeptisch gegenübersteht, wird die Einführung von weiteren elektronischen Workflow-Elementen von den Befragten aus der Referenten- und Führungsebene häufiger begrüßt.

Die Mitarbeiter scheinen mit der jetzigen technologischen Situation in ihrer Abteilung insgesamt zufriedener zu sein, von der weiteren technologischen Durchdringung ihres Arbeitsbereiches versprechen sie sich weniger Vorteile als das Führungspersonal. Gerade das Problem der Zeitknappheit, das ein elektronischer „Workflow“ zu lösen verspricht, spielt für die Mitarbeiter eine geringere Rolle als für das mittlere und obere Management.

Verallgemeinernd lässt sich sagen: Wer sich zu den (potentiellen) Gewinnern eines Modernisierungs- und Veränderungsschubes rechnet, wird diesem positiv gegenüberstehen. Wer fürchten muss, zu den Verlierern zu gehören, steht Innovationen eher ablehnend gegenüber.

In diesem Zusammenhang ist der Befund von Andrea Graf interessant, die bei einer empirischen Studie in einem Großunternehmen herausfand, dass besonders die erst seit kurzem in dem Unternehmen Beschäftigten und die schon besonders lange dort Beschäftigten Veränderungen gegenüber aufgeschlossen waren (2000: 36-42). Folgende Interpretation bietet sich an: Wer lange im Unternehmen ist, glaubt, dass eine Reorganisation ihn sowieso nicht betreffen wird; oder er weiß aus Erfahrung, dass die meisten Dinge nicht so stark verändert werden, wie es angekündigt wird. Die Neuen dagegen sehen in der Reorganisation Chancen zu Profilierung und Aufstieg. Die Mitarbeiter aus der mittleren Ebene aber, die schon ein bestimmtes Maß an beruflichem Erfolg erreicht haben, fürchten, diesen „Besitzstand“ durch die Veränderung im Unternehmen wieder zu verlieren. Sie sehen also weniger die Chancen der Veränderung, sondern eher deren Risiken. Eine Interpretation, die auch zur Erklärung des eher restriktiven Gebrauchs der E-Mail durch Personen der mittleren Hierarchieebene in dem von uns untersuchten Unternehmen beiträgt. Die besondere Vorsicht, mit der Mails formuliert werden, die Unsicherheit, wie Unbekannte per Mail korrekt zu kontaktieren sind und die gleichzeitig hohe Akzeptanz des Mediums an sich erklärt sich durch die besondere Mischung von Abstiegsfurcht und Aufstiegswillen der mittleren Ebene.

4. Schlussfolgerungen

Die unterschiedlichen Befunde der verschiedenen Studien zu egalisierenden oder hierarchiebildenden Auswirkungen des Einsatzes neuer Kommunikationstechnologien lassen zumindest einen Schluss zu: Es gibt medienimmanente Potentiale für beides, sowohl für Egalisierung als auch für Hierarchisierung.

Das aber heißt, „andere als nur technische Einflüsse sind zu berücksichtigen, um das Wirkpotential von Kommunikationstechnologien beurteilen zu können“ (Höflich 1996: 132). Der Kontext der Technikimplementierung, die Nutzerkompetenzen und die jeweilige Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten sind in eine umfassende Technikbewertung mit einzubeziehen. Damit unterliegen die Auswirkungen des Einsatzes von Kommunikationstechnologien außertechnischen Einflüssen und Rahmenbedingungen. Die Technikforschung hat jedoch auch gezeigt, dass Technikeinsatz nicht beliebig durch soziale Akteure gestaltbar ist, denn „keine noch so große Umsicht und weite Voraussicht vermag einer neuen Technik das prinzipielle Risiko unbeabsichtigter Wirkungen zu nehmen“ (Rammert 2000: 39).

Infolge des Einsatzes von Kommunikationstechnologien treten jene sozialen und strukturellen Effekte auf, die dem organisatorischen Rahmen der Implementierung entsprechen. „Thus, while a technological change may provide the opportunity for a redistribution of power and organizational structure, it does not guarantee it“ (Ducheneaut 2002: 161). Es liegt an den vorherrschenden Entscheidungsstrukturen und Zielen, „daß von der Technik her mögliche organisatorische Lösungen seltener oder nicht realisiert werden“ (Schneider 1990: 66), denn „strukturelle Verschiebungen sind nicht nur Ergebnis, sondern auch Voraussetzung eines organisatorischen Wandel induzierenden Einsatzes neuer Technologien“ (Schneider 1990: 74). Eine Implementierung von Kommunikations-technologien, die beispielsweise zu offeneren Kommunikationsstrukturen führen soll, muss demnach in ein entsprechendes übergreifendes Konzept eingebettet sein.

Durch die Kontrolle und Veränderung der Rahmenbedingungen einer Technikimplementierung sind die Folgen für die Unternehmensstruktur aber nur innerhalb bestimmter, enger Grenzen steuerbar. Das Beispiel der von uns untersuchten Abteilung zeigt, dass die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Art des Einsatzes neuer Kommunikationstechnologien spielen. Widergespiegelt werden diese unterschiedlichen Interessen in verschiedenen Mediennutzungsarten: „By exhibiting various structures and tones in their messages, members of different organizational communities expressed what they thought the dominant usage of the medium should be: each organizational community defined its own e-mail genre“ (Ducheneaut 2002: 176).

Während Hierarchiehöhere die Vorteile der E-Mail-Kommunikation deutlicher wahrnehmen, haben sie gleichzeitig deren Gefahren weniger zu fürchten. Das erklärt zumindest zum Teil die insgesamt aufgeschlossenere Einstellung der Führungskräfte gegenüber der neuen Technologie. Die egalisierenden Potentiale elektronischer Kommunikation können für die Mitglieder der Führungsebene eher zum Tragen kommen als für Hierarchieniedrigere. Die E-Mail muss auf dieser Ebene nicht mehr zum Spielen unternehmensinterner „power games“ benutzt werden. Für die aufstiegsorientierten Personen der mittleren Hierarchieebene dagegen ist die E-Mail zum einen ein Instrument, durch welches Anderen der eigene Status vor Augen geführt werden kann, zum anderen ist ihr Gebrauch aus Angst vor Nutzungsfehlern stärkeren Restriktionen unterworfen. E-Mail-Kommunikation kann hier eher eingesetzt werden, um die unternehmensinternen Positionskämpfe voranzutreiben. Die Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene sind im Gegensatz dazu kaum aufstiegsorientiert (z.B. in den Sekretariaten) und können deshalb das (mittlerweile beherrschte) Medium unbefangener nutzen.

Strukturelle Rahmenbedingungen und die unterschiedlichen Interessenlagen der Nutzer bedingen damit die Effekte des Einsatzes neuer Kommunikationsmittel. Vor Outlook sind also nicht alle gleich,

oder um den berühmten Satz abzuwandeln, den die Bewohner der „Farm der Tiere“ auf ihre Stallwand schrieben, nachdem sie sich erfolglos an der Einführung der „technologischen Innovation“ Windmühle versucht hatten: Alle sind vor Outlook gleich. Aber einige sind gleicher.

Literatur

- Ducheneaut, Nicolas B., 2002, The Social Impacts of Electronic Mail in Organizations, *Information, Communication & Society* 5, 2: 153-188.
- Frey, Hartmut, 1999, E-Mail: Revolution im Unternehmen. Wie sich Motivation, Kommunikation und Innovationsgeist der Mitarbeiter wandeln. Neuwied.
- Gillies, Constantin, 2001, Mailen wie der Chef. Wie sich die Unternehmenshierarchie in E-Mails spiegelt, *Die Welt*, Beilage 96: 1.
- Graf, Andrea, 2000, Identifikation in Zeiten des organisatorischen Wandels, *Personalführung* 10: 36-42.
- Höflich, Joachim R., 1996, Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution "elektronischer Gemeinschaften". Opladen.
- Maier, Rainer und Barbara Maier-Schicht, 2000, Verwaltungsumbau, Internet, Bürgerdienste und Personalentwicklung als Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung. S. 281-307, in: Caja Thimm (Hg.), 2000, Soziales im Netz. Soziale Beziehungen und Kommunikationskulturen im Internet. Opladen.
- Negroponte, Nicholas, 1995, Total Digital [Aus dem Amerik.]. München.
- Owens, David; Margaret A. Neale; Robert I. Sutton, 2000, Technologies of status management: status dynamics in e-mail communication., *Research on Managing Groups and Teams* 3: 205-230.
- Perillieux, René; Rainer Bernnat; Marcus Bauer, 2000, Digitale Spaltung in Deutschland. Ausgangssituation, Internationaler Vergleich, Handlungsempfehlungen, <http://i-d21.de/news/disp.pdf>.
- Picot, Arnold; Ralf Reichwald, 1984, Bürokommunikation. Leitsätze für den Anwender. München.
- Rammert, Werner, 2000, Technik aus soziologischer Perspektive 2. Wiesbaden.
- Sarbaugh-Thompson, Marjorie und Martha Feldman, 1998, Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying "Hi" Really Matter? *Organization Science* 9, 6: 685-698.
- Schneider, Ursula, 1990, Kulturbewußtes Informationsmanagement. Ein organisationstheoretischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse. München, Wien.
- Sproull, Lee und Sara Kiesler, 1991, Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. Cambridge.
- Stegbauer, Christian, 1995, Die virtuelle Organisation und die Realität elektronischer Kommunikation, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 3: 535-549.
- Sussman, Stephanie Watts und Lee Sproull, 1999, Straight Talk: Delivering bad news through electronic communication., *ISR* 19 (2): 150-166.

Tödtmann, Claudia, 2002, Schweigen als Strategie, http://www.wiwo.de/wiwowwwangebot/fn/ww/bt/2/depot/0/SH/0/SFN/buildww/CN/cn_artikel>ID/62629!153885/LAYOUT/58327/fm/0/fl/0/oa_id/0/strucitemid/PAGE_62629/docid/153885/index.html.

Weingarten, Rüdiger, 1998, Sprachverfall oder kreativer Sprachausbau., Medien und Erziehung 42, 3: 151-157.

Wiest, Georg und Gabriele Holland, 1992, Neue Kommunikationsformen in Organisationen: Electronic Mail. Medienpsychologie 4, 1: 25-43.

Wollschläger, Hans, 1987, Karl-Kraus-Lesebuch. Frankfurt am Main.

Kontakt zu den Autoren

Prof. Dr. Michael Jäckel: jaeckel@uni-trier.de

Thomas Lenz M.A.: thomas.lenz@uni-trier.de

Dipl. Soz. Nicole Zillien: nicole.zillien@uni-trier.de