

WERTESTUDIE

2018

Persönliche Werte und
Unternehmenskommunikation im Zeitalter
digitaler Transformation

WERTE
STIFTUNG 

EBS  Universität
für Wirtschaft und Recht

Mit freundlicher Unterstützung:



HAUCK & AUFHÄUSER
PRIVATBANKIERS SEIT 1796

WERTESTUDIE 2018

PERSÖNLICHE WERTE IM ZEITALTER DIGITALER KOMMUNIKATION

**Experimentalstudie zur Untersuchung der Wahrnehmung persönlicher Werte
über digitale Kommunikationskanäle**

Frankfurt am Main / Oestrich-Winkel, Mai 2019

Markus Gröber
Christoph Schneider
Anna-Lisa Schwarz

INHALTSVERZEICHNIS

A. Executive Summary	4
A1. Fakten zur Studie	4
A2. Ergebnisse der Studie	4
A3. Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Studie	4
1 Einleitung	5
1.1 Persönliche Werte im digitalen Zeitalter	8
1.2 Theoretischer Hintergrund der Studie	8
2 Experimentaldesign	12
3 Studienergebnisse	18
3.1 Stichprobenstruktur.....	18
3.2 Wertewahrnehmung und ihr Einfluss auf Arbeitszufriedenheit.....	19
3.3 Wahrnehmung der konkreten Werte nach Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages.....	20
3.3.1 „Integrität“	21
3.3.2 „Respekt“	21
3.3.3 „Verantwortung“	22
3.3.4 „Leistung“	22
3.3.5 „Vertrauen“	23
3.3.6 Übersicht: Wertewahrnehmung, Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages	24
3.4 Technologische Affinität, Medien und Wertewahrnehmung	25
3.4.1 „Integrität“	25
3.4.2 „Respekt“	26
3.4.3 „Verantwortung“	26
3.4.4 „Leistung“	27
3.4.5 „Vertrauen“	27
3.4.6 Ergebnisse der Forschungsfragen	28
4 Schlussfolgerungen und Implikationen	29
Literaturverzeichnis	31
Abbildungsverzeichnis	32

A. EXECUTIVE SUMMARY

A1. Fakten zur Studie

- ▶ Die Relevanz der Thematik der persönlichen Werte und der digitalen Kommunikation wird sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis getrieben
- ▶ In einer gemeinsamen Studie wird die Wahrnehmung persönlicher Werte in Abhängigkeit von der Auswahl verschiedene digitaler Kommunikationskanäle (E-Mail-, Audio-, Instant Messaging- und Video-Kommunikation) analysiert und verglichen
- ▶ Für die Studie wurde ein Experimentaldesign gewählt, das die Auswirkungen digitaler Kommunikation auf verschiedene geschäftsrelevante Faktoren wie Motivation und Zufriedenheit untersucht
- ▶ Auftraggeber und Partner der Wertestudie waren die Werte-Stiftung sowie Hauck & Aufhäuser
- ▶ Insgesamt haben 686 Personen an der online-basierten Experimentalstudie teilgenommen
- ▶ Die Theorie der Basic Human Values von Shalom Schwartz bildet die wissenschaftliche Grundlage der Studie
- ▶ Die Theorie bildet insgesamt 19 Werte ab. Davon wurden fünf (Leistung, Integrität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt) in der beruflichen Zusammenarbeit relevante Werte von Experten aus Wissenschaft und Praxis für die Studie ausgewählt

A2. Ergebnisse der Studie

- ▶ Je höher die Wahrnehmung der Werte der Führungskraft bei einem Mitarbeiter, desto höher ist deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz
- ▶ Bei einfachen Arbeitsaufträgen kann die Mitarbeitermotivation mittels Wertewahrnehmung vor allem durch sehr reichhaltige Medien wie zum Beispiel durch Skype-Gespräche gesteigert werden
- ▶ Bei komplexen Arbeitsaufträgen zeigt sich, dass vor allem mittels schriftlicher Medien die Wahrnehmung von Werten sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt
- ▶ Bei einfachen Arbeitsaufträgen zeigt sich, dass Werte für technologie-affine Personen vor allem über Skype-Gespräche übertragen werden; für technologie-averse Personen stellt Instant Messaging und Telefon hingegen das transportstärkste Medium dar
- ▶ Bei komplexen Arbeitsaufträgen kann die Wertewahrnehmung bei technologie-affinen Personen vor allem über Telefongespräche oder Audionachrichten übertragen werden; für technologie-averse Personen kann die Wertewahrnehmung durch Skype-Gespräche gesteigert werden
- ▶ Insgesamt gesehen, ist die Wertewahrnehmung für technologie-affine Personen durchweg höher als für technologie-averse Personen

A3. Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Studie

- ▶ Führungskräfte sollten darauf achten, dass in jeder Kommunikation mit ihren Mitarbeitern, ihre persönlichen Werte übertragen werden
- ▶ Dies kann, bei einer positiven Wahrnehmung der Werte Verantwortung, Leistung, Integrität, Respekt und Vertrauen in dem Kommunikationsverhalten, überaus motivierend auf den Mitarbeiter wirken
- ▶ Führungskräfte sollten sich auch bewusst machen, welche Art von Arbeitsauftrag – komplex oder einfach – sie übermitteln möchten und daraus folgend die Wahl des Mediums fürs die Kommunikation ausrichten
- ▶ Ebenso ist es wichtig, dass Führungskräfte eine Einschätzung darüber treffen sollten, wie technologieaffin bzw. technologiedivers ihre Mitarbeiter sind, damit deren Werte unverzerrt bei ihrem Gegenüber ankommen

1 EINLEITUNG

„Werte geben unserem Leben Orientierung, Sinn und Halt. In schwierigen Situationen dienen sie uns als wichtige Entscheidungshilfe und als Klärungshilfe bei der Zielerreichung“.¹ Als solche sind sie ständige Begleiter im täglichen Leben, insbesondere in der beruflichen Interaktion. Seit geraumer Zeit verändert die Digitalisierung unser Leben mit ständig neuen Chancen und Risiken. Insbesondere die Kommunikation hat sich im Zuge dieses Wandlungsprozesses entscheidend verändert. Zum einen erhöht sich die Anzahl der Kanäle, über die Kommunikation stattfindet. Besonders mobile Geräte und die Verfügbarkeit des mobilen Internets haben dazu geführt, dass Menschen ständig und an jedem Ort über Video-, Audio- und Textkommunikationsverbindungen erreichbar sind. Zum anderen verändert sich auch die Kommunikation selbst durch neue Umgangsformen, Ausdrucksweisen und Elemente wie z.B. Emojis. Dem Media Activity Guide 2018 zufolge wurde in Deutschland im Jahr 2018 jeden Tag 48 Minuten telefoniert. Im Jahr 2016 betrug die Telefonierdauer noch rund 39 Minuten. Auch die E-Mail- und Messenger-Nutzung hat über die letzten Jahre kontinuierlich zugenommen.²

Doch nicht nur die Kommunikation im privaten Miteinander hat sich verändert, auch die Art und Weise wie Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit miteinander kommunizieren ist diesem Wandel ausgesetzt. Flexible Arbeitszeiten, Home Office, Geschäftsreisen und eine Verteilung von Teams über mehrere Standorte werden unter anderem durch den Einsatz von Kommunikationstechnologien ermöglicht. Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt den Anteil an Kommunikationsmedien, der derzeit in Unternehmen in der täglichen Arbeit genutzt wird. Diese Statistik bildet das Ergebnis einer Umfrage zu den primär genutzten Kommunikationsmitteln in Unternehmen in Deutschland im Jahr 2017 ab.³ Für 35 Prozent der Befragten stellt die E-Mail noch das primäre Kommunikationsmittel in ihrem Unternehmen dar. Es ist jedoch eine Tendenz zu anderen Kommunikationsdiensten wie Instant Messaging und Video-Konferenz zu sehen.

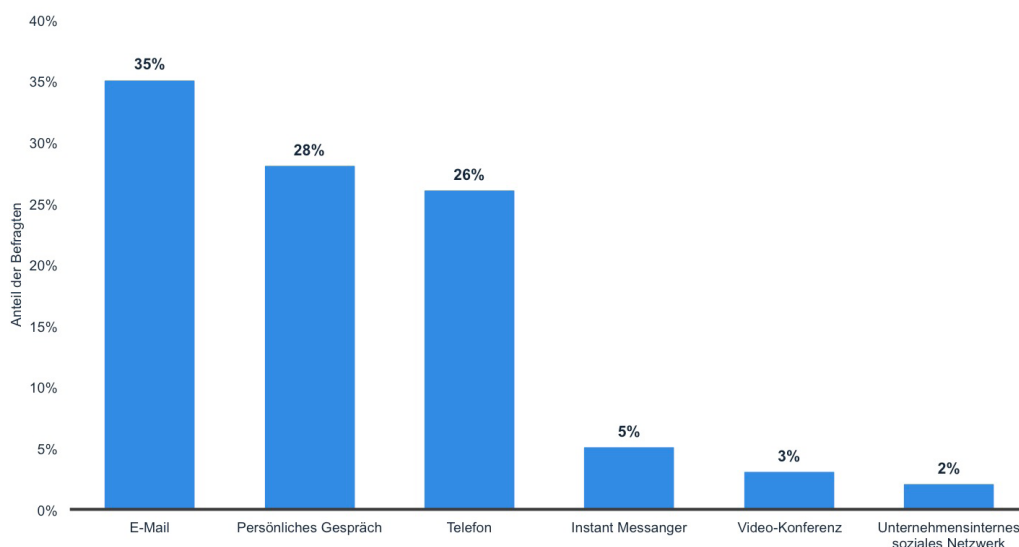


Abbildung 1: Anteil genutzter Kommunikationsmedien in Unternehmen

¹ Neubarth, 2011, p. 91.

² Media Activity Guide 2018, Seite 14.

³ 13.07.2017 bis 23.07.2017; ab 18 Jahre; 1.016 Befragte; Quelle: Adobe Systems (Statista).

Abbildung 2 bildet das Ergebnis einer Umfrage zur Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle in deutschen Unternehmen in den Jahren 2016 und 2017 ab. Neben den klassischen Kommunikationsmitteln nutzen rund 15 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig soziale Netzwerke als Kommunikationskanal und greifen hierfür auf Smartphones und mobile Applikationen zurück.⁴

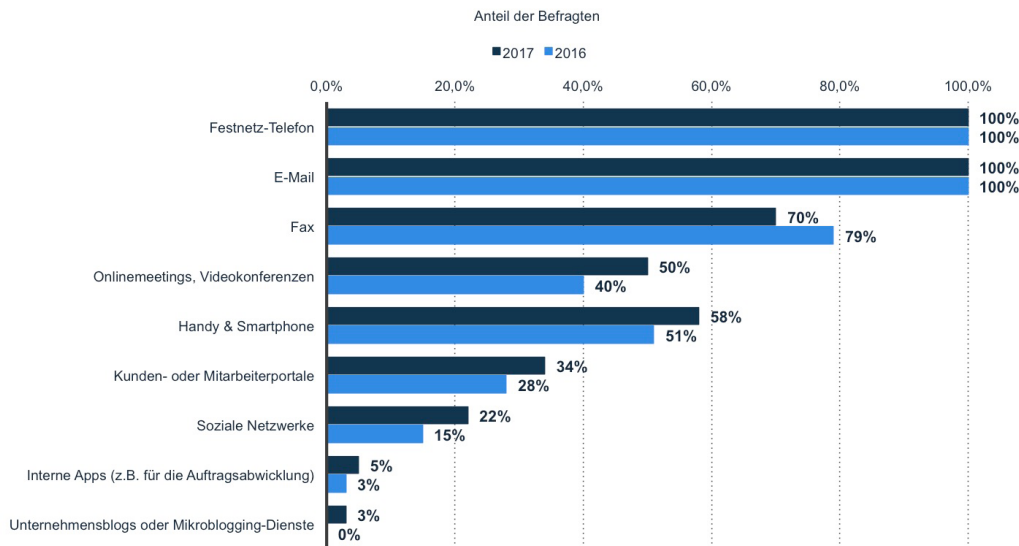


Abbildung 2: Kommunikationskanäle in deutschen Unternehmen

Auf den ersten Blick erscheinen demnach klassische Formen der Kommunikation wie E-Mail und Telefon nach wie vor die die Favoriten bei Unternehmen zu sein. Betrachtet man jedoch die Altersklasse der unter 29-jährigen, die in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt bestimmen werden, wird deutlich, dass neue Kommunikationsmedien wie interne Chat-Dienste (Instant Messaging) an Bedeutung gewinnen, um sich mit Kollegen auszutauschen. In den kommenden Jahren werden diese einen vergleichsweise hohen Stellenwert in der internen Unternehmenskommunikation darstellen.⁵ Besonders interne Chat-Dienste sind bei den unter 29-jährigen die beliebteste Art, sich mit seinen Kollegen auszutauschen und werden in Zukunft einen hohen Stellenwert in der internen Unternehmenskommunikation darstellen.

Dieser Wandel hat nicht nur einen enormen Veränderungsprozess in der Gesellschaft zur Folge, sondern bewirkt auch signifikante Veränderungen bei der Nutzung von Kommunikationsmedien in deutschen Unternehmen.

Die Art, wie Menschen miteinander kommunizieren, betrifft jedoch nicht nur technologische oder effizienzgetriebene Aspekte, sondern auch die Werte und Normen der Personen, die miteinander kommunizieren. Persönliche Werte werden oftmals mit dem abstrakten Begriff der „Moral“ in Verbindung gebracht. Für beide Begrifflichkeiten kann kein einzelnes Individuum oder eine einzelne Gesellschaft eine Deutungshoheit beanspruchen. Ein allgemein gültiger Bewertungsmaßstab für persönliche Werte existiert somit nicht.

⁴ Bitkom.org.

⁵ Hirshtec GmbH & Co.KG.

Persönliche Werte können definiert werden als transsituationale Ziele, die in ihrer Bedeutung variieren und als Leitprinzipien im Leben einer Person oder Gruppe fungieren.⁶ So lautet die Definition des Urhebers der zugrundeliegenden wissenschaftlichen Theorie, Shalom Schwartz. In der wissenschaftlichen Welt wurde der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung persönlicher Werte und digitalen Kommunikationsmedien jedoch bisher noch kaum empirisch überprüft. In der Vergangenheit lag der Fokus der wissenschaftlichen Diskussion auf der Frage, wie man durch digitale Technologien die Effizienz steigern kann. In letzter Zeit verändert sich die Fragestellung dahingehend, wie Fehlinterpretationen bei digitaler Kommunikation zwischen Sender und Empfänger vermieden werden können. Durch die Diversifizierung der Kommunikationskanäle wird die Thematik nicht nur aus der Wissenschaft, sondern auch aus der unternehmerischen Praxis getrieben.

Ein zentrales Element unseres Forschungsinteresses ist deshalb die Frage, wie Werte durch technologische Entwicklungen unterstützt, erweitert oder beschränkt werden.⁷ Insbesondere herrscht Unklarheit über die Frage, wie Werte am Arbeitsplatz wahrgenommen werden.⁸ Aus diesen Gründen haben wir in der vorliegenden Studie die Thematik der Wahrnehmung persönlicher Werte im Zeitalter digitaler Kommunikation zugrunde gelegt.

Akademische Relevanz



- › Der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung persönlicher Werte und digitalen Kommunikationsmedien wurde bisher noch kaum empirisch überprüft
- › In der Vergangenheit lag der Fokus der wissenschaftlichen Diskussion auf der Frage, wie man durch digitale Technologien die Effizienz steigern kann
- › In letzter Zeit verändert sich die Fragestellung dahingehend, wie Fehlinterpretationen bei digitaler Kommunikation vermieden werden können

Praktische Relevanz



- › Besonders mobile Geräte und die Verfügbarkeit des mobilen Internets haben dazu geführt, dass Menschen ständig und an jedem Ort erreichbar sind
- › Dieser Wandel verändert auch die Art und Weise wie Unternehmen kommunizieren
- › Die Nutzung von Online-Meetings und Videokonferenzen nahm von 2015 auf 2016 in deutschen Unternehmen um 12% zu

Fragestellungen

- › Wie wirkt sich der Transport von Werten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus?
- › Wie verändern die Komplexität von Arbeitsaufträgen und das genutzte Kommunikationsmedium die Wirkung von wahrgenommenen Werten die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern?
- › Wie beeinflusst die Technologieaffinität und die Wahl des Kommunikationsmediums die Wertewahrnehmung?

Die zugrundeliegenden Forschungsfragen dieser Studie lauten aus diesem Grund wie folgt:

- Wie wirkt sich der Transport von Werten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus?
- Wie verändern die Komplexität von Arbeitsaufträgen und das genutzte Kommunikationsmedium die Wirkung von wahrgenommenen Werten und damit die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern?
- Wie beeinflusst die Technologieaffinität und die Wahl des Kommunikationsmediums die Wertewahrnehmung?

⁶ Schwartz, 1992, 2012.

⁷ Vgl. Sellen, Rogers, Harper, & Rodden, 2009.

⁸ Vgl. Mashlah, 2015.

1.1 Persönliche Werte im digitalen Zeitalter

Digitale Kommunikation gehört heute zu unserem Lebensalltag. Traditionelle Werte wie Vertrauen und Respekt scheinen in der heutigen digitalen Welt in den Hintergrund zu treten, was sich in Phänomenen wie *Hate Speech* und *Fake News* niederschlägt.⁹ Andere Werte wie Privatheit und informationelle Selbstbestimmung scheinen im digitalen Zeitalter nur noch mit erhöhtem Aufwand realisierbar zu sein. Sie werden daher für Konsumpräferenzen oder Zeitersparnis oft unbeabsichtigt aufgegeben.

Da die Digitalisierung die Verfügbarkeit von Daten und Informationen erhöht hat, werden Verkäufer und Käufer besser übereinander, über das Angebot, die Konkurrenten, Alternativen und alles Relevante informiert. Andererseits wird der Kunde oft mit weniger wichtigen Nebeninformationen überflutet, was den Kaufprozess verkompliziert. Für wichtige Kaufentscheidungen ist der persönliche Kontakt daher nach wie vor von hoher Bedeutung, da man sich über die konkreten Auswirkungen einer ausschließlichen Nutzung digitaler Kommunikation noch nicht im Klaren ist. Um dies zu berücksichtigen, gewinnen für Unternehmen Omni-Channel-Lösungen zunehmende Bedeutung, unter anderem, um die Schwächen einzelner Technologien in Bezug auf Kommunikation durch die Nutzung weiterer Medien auszugleichen.

Ein sinn- und maßvoller Einsatz digitaler Kommunikation erfordert daher ein besseres Verständnis für die Fähigkeit digitaler Medien, persönliche Werte zu transportieren. Dies zeigt sich vor allem im beruflichen Kontext.

1.2 Theoretischer Hintergrund der Studie

Persönliche Werte fungieren als Leitprinzipien im Leben eines oder einer Gruppe von Menschen.¹⁰ Sie sind motivationale Konstrukte, die Menschen dazu bringen, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten.¹¹ Als solche eignen sie sich dazu, die Wesensmerkmale von Menschen zu beschreiben. Werte schlagen sich insbesondere dort nieder, wo Menschen einen großen Teil ihrer Lebenszeit verbringen: dem Beruf. Die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen, die Lösung von Konflikten und das Führen von Verhandlungen sind alltägliche Situationen, die im Beruf auftreten und in denen Werte die Handlungen von Menschen entscheidend beeinflussen.

Schließlich finden persönliche Werte ihren Ausdruck in individuellem Verhalten. Jede Reaktion auf das Verhalten anderer Mitarbeiter, jede Interaktion reflektiert somit die Werte des Einzelnen. Auf diese Weise können die Werte einer Person auch von anderen Menschen wahrgenommen werden. Dies geschieht durch Kommunikation auf verschiedenen Ebenen. Mimik, Gestik, Tonfall und viele andere Rahmenbedingungen tragen dazu bei, wie Nachrichten vom Empfänger aufgefasst und wahrgenommen werden („Der Ton macht die Musik“). Dieses Prinzip gilt, seitdem Menschen in jeglicher Form interagieren.

Seit langer Zeit jedoch entwickeln sich im Bereich der Kommunikation zwischen Menschen ständig zusätzliche Größen, die von Bedeutung für die Wahrnehmung von Werten sind: neue Kommunikationsmedien. Die Verbreitung von postalischer Kommunikation und der Telekommunikation haben zur Folge, dass verschiedene Kommunikationsebenen wie Mimik und Gestik in der Nachricht nicht mit übertragen wurden.

⁹ Vgl. von Schmidfeld, 2018.

¹⁰ Vgl. Schwartz, 2017.

¹¹ Vgl. Torres, Schwartz, & Nascimento, 2016.

Später gingen mit der Digitalisierung zusätzliche neue Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit einher. Während die E-Mail als elektronischer Ersatz für postalische Kommunikation seit Jahrzehnten ständiger Begleiter im beruflichen Alltag vieler Menschen ist, entwickelten sich parallel auch Lösungen, die die effiziente und kostengünstige Übertragung von Kurztext-, Audio- und Videonachrichten ermöglichen.

Persönliche Werte spielen eine große Rolle in der Führungskommunikation. Persönliche, direkte Kommunikation gilt als der reichste Kanal im Kommunikationsorchester. Mast & Stehle¹² haben herausgearbeitet, dass im Hinblick auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Nähe, aber auch Einflussnahme der „Face-to-Face“-Kommunikation in bisherigen Studien eine große Relevanz zugeschrieben wird.¹³ Auch die wesentlichen Ergebnisse einer von Economist Intelligence Unit durchgeführten weltweiten Studie machen deutlich, dass die eingeschränkten Möglichkeiten für persönliche Kommunikation in Unternehmen aktuell mehr und mehr eine Belastung darstellen und dass diese nach wie vor wichtig für Führungskräfte ist.¹⁴ Missverständnisse, die aufgrund von bewusst oder unbewusst vernachlässigter persönlicher Kommunikation entstehen, stellen ein Geschäftsrisiko für Unternehmen dar. Daher ist es nicht unwesentlich, die Stellschrauben für den sinn- und maßvollen Einsatz digitaler Kommunikation im Unternehmen zu verstehen. Die Diversifikation der Kommunikationskanäle und die davon abhängige Variabilität der Reichhaltigkeit, welche den bedarfsge rechten Einsatz digitaler Kommunikation bestimmt, ist in Abbildung 3 illustriert.

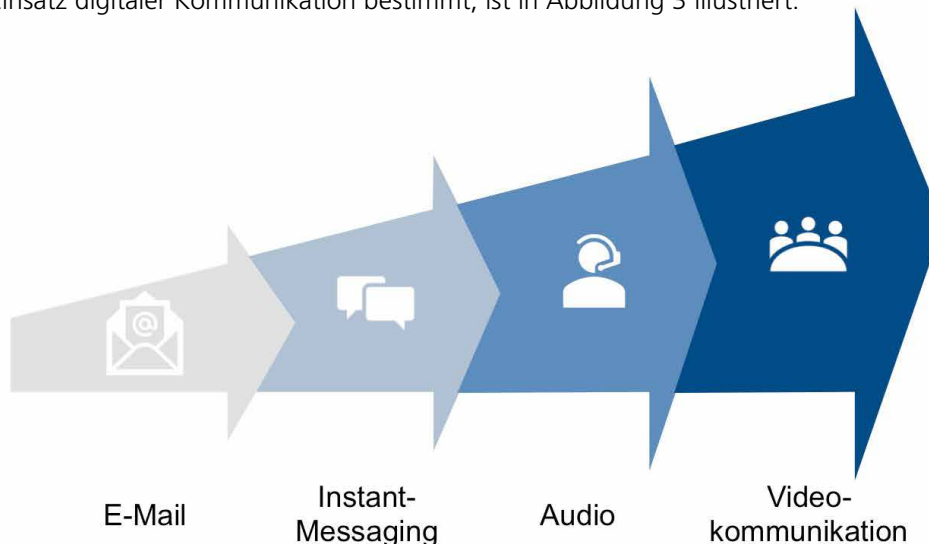


Abbildung 3: Kommunikationsreichhaltigkeit in Abhängigkeit von verschiedenen Kanälen

Die Untersuchung des in der Praxis oft in verschiedenen Kontexten, teils umgangssprachlich verwendeten Begriffes der persönlichen Werte bedarf einer fundierten wissenschaftlichen Theorie. Dies ist erforderlich, um Klarheit über die Bedeutung der untersuchten Begrifflichkeiten herzustellen und deren wissenschaftliche Untersuchung zu ermöglichen. Zudem erfordert die empirische Untersuchung von Konstrukten ein validiertes Fragebogeninstrument. Um diese Basis zu gewährleisten, wurde der Studie die Theorie der universellen menschlichen Werte (Theory of Basic Human Values) von Shalom Schwartz zugrunde gelegt. Für weitere Informationen zu dieser Wertetheorie sei an dieser Stelle auf den Studienbericht zur ersten Wertestudie¹⁵ verwiesen.

¹² Vgl. Daft & Lengel, 1986; Mast, 2015; Mast & Stehle, 2015.

¹³ Vgl. Mast & Stehle, 2015.

¹⁴ Vgl. Economist Intelligence Unit, 2012.

¹⁵ Wertestudie – Eine empirische Analyse der persönlichen Werte von Sportlern und Gründern, 2018.

Für die wissenschaftliche Untersuchung wurden aus dem Wertesystem von Shalom Schwartz¹⁶ fünf Wertedimensionen ausgewählt, die anhand von Experten aus Wissenschaft und Praxis als besonders bedeutend im Rahmen des beruflichen Kontexts eingestuft werden: Leistung, Verantwortung, Vertrauen, Integrität und Respekt, welche in Abbildung 4 veranschaulicht werden.

Schwartz'sche Wertetheorie und Medienreichhaltigkeitstheorie beeinflussen den Experimentablauf

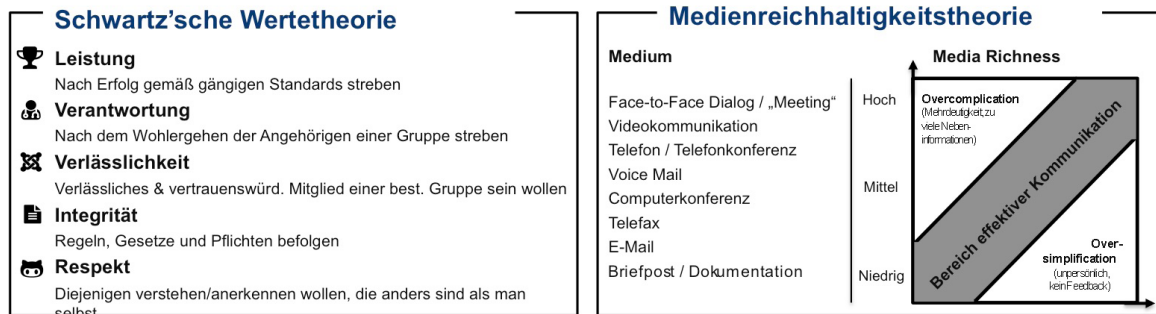


Abbildung 4: Schwartz'sche Wertetheorie und Medienreichhaltigkeitstheorie

Nach der von Daft und Lengel entwickelten Medienreichhaltigkeitstheorie,¹⁷ die die Anforderungen an Kommunikationsmedien erklärt, wirkt sich die Verwendung besser geeigneter Medien positiv auf die Effektivität der Erfüllung der Aufgabe aus. Diese Aussage trifft auch auf das Verhältnis der zu kommunizierenden Inhalte und des Mediums zu, über das die Kommunikation verlaufen sollte. Je vieldeutiger, unzuverlässiger übertragbar und vielschichtiger der zu übermittelnde Sachverhalt ist (Kommunikationsaufgabe), desto reichhaltiger sollte nach der Theorie das gewählte Medium sein. Die Reichhaltigkeit eines Mediums gibt dessen Potential an, die Mehrdeutigkeit bei einer Kommunikation zu reduzieren. So sind reichhaltige Medien, wie etwa Face-to-Face Kommunikation, geeignet, um komplexe Sachverhalte zu klären und weniger reichhaltige Medien für unmissverständliche Absprachen.

Wenn Kommunikation nicht direkt von Angesicht zu Angesicht, zur selben Zeit am selben Ort erfolgen kann, ist eine Unterstützung durch Medien erforderlich. Dabei wächst das Angebot alternativer Kommunikationstechnologien beständig und die Wahl des Mediums ist entscheidend für den Erfolg des Kommunikationsprozesses. Daher konzentriert sich ein wichtiger Teil der Kommunikationsforschung auf die Konsequenzen der Medienwahl für den Erfolg oder Misserfolg von Kommunikationsprozessen.¹⁸

¹⁶ Vgl. Schwartz, 2017.

¹⁷ Vgl. Daft & Lengel, 1986; Lengel & Daft, 1984.

¹⁸ Vgl. Reichwald, Möslin, Sachenbacher, & Englberger, 2000.

Multimediale Systeme sind reicher als rein textorientierte Medien, wie in Abbildung 5 veranschaulicht wird.

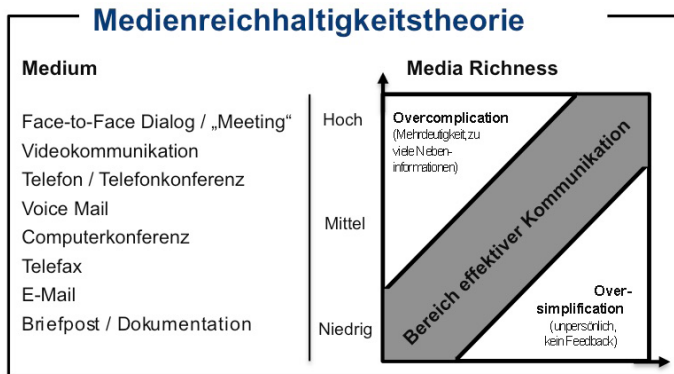


Abbildung 5: Medienreichhaltigkeitstheorie¹⁹

Für lange Zeit existierte die Annahme, dass die Kosten für die Koordination und Führung von Mitarbeitern durch den Einsatz reicher Kommunikationsmedien entscheidend reduziert werden und persönliche Kommunikation durch den Einsatz solcher Technologien substituiert werden können.²⁰ „Für die Herstellung und Pflege von Vertrauensbeziehungen, für die Schaffung und Pflege eines gemeinsamen Wertesystems, für die Herstellung eines Wir-Gefühls, für die Vermittlung von Visionen bzw. für die Motivierung der Mitarbeiterschaft und die Herstellung von Gruppenkohäsion in Teamstrukturen ist die mediengestützte Kommunikation nur unzureichend geeignet.“²¹ Besonders die hier geäußerten Bedenken im Hinblick auf Werte sollen mit dieser Studie – basierend auf einem aktuellen Technologieportfolio – untersucht werden.

¹⁹ Möslin, 1999, p. 7. Vgl. dazu auch Rice, 1992.

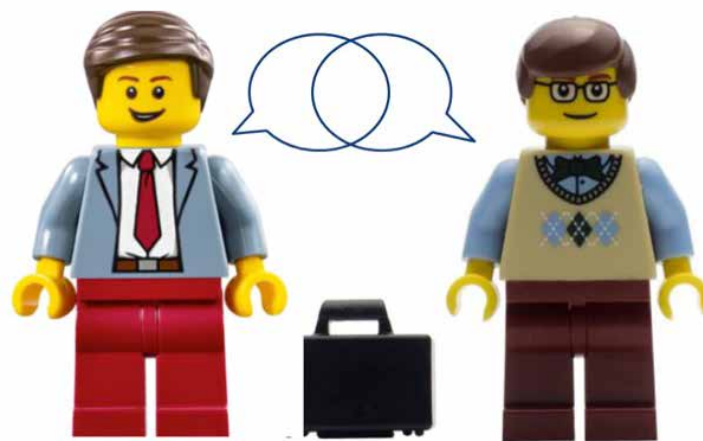
²⁰ Vgl. Reichwald et al., 2000.

²¹ Vgl. Reichwald et al., 2000, p. 172.

2 EXPERIMENTALDESIGN

Um den Einfluss von Kommunikationsmedien, Arbeitsaufträgen und Werten zu testen, wurde ein Experimentaldesign genutzt, das die Teilnehmer vor verschiedene Situationen stellte. Teilnehmer an dieser Studie waren Individuen, die über den Online-Provider Clickworker angesprochen wurden.

Die Teilnehmer der Studie erhielten einen Link, mit dem sie die Webseite zur Teilnahme am Experiment aufrufen konnten. Um das eigene Wertegerüst der zu untersuchenden Individuen zu testen, wurden zu Beginn deren individuelle Einstellungen zu den fünf Werten Leistung, Verantwortung, Verlässlichkeit, Integrität und Respekt erfragt. Danach wurden die Teilnehmer anhand eines randomisierten Losverfahrens in verschiedene Gruppen eingeteilt. Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, sich vorzustellen, sie wären Angestellte eines Unternehmens und würden in eine Kommunikation mit ihrer Führungskraft treten, in der sie einen Arbeitsauftrag übermittelt bekämen.



Je nach Zuordnung wurde den Teilnehmern eine andere Art von Kommunikation zuteil. Arbeitsaufträge wurden per Videobotschaft (audio-visuelle Nachricht), Telefonanruf (Audionachricht), Email (lange Textnachricht mit Anrede und Verabschiedung) oder via Instant Messaging (kurze Textnachricht) übermittelt. Weiterhin wurde nach Art des Arbeitsauftrages unterschieden. Dieser gestaltete sich entweder als komplex oder als einfach.

Der Text eines wenig **komplexen Arbeitsauftrags** gestaltete sich wie folgt:

Einen schönen guten Tag,

ich habe mich sehr gefreut, Sie bei meiner Vorstellungsveranstaltung kurz kennenzulernen. Als neuer Geschäftsführer Ihrer Organisation wende ich mich heute mit folgender Bitte an Sie:

Ich benötige innerhalb der nächsten 24 Stunden eine elektronische Version eines fünfseitigen handschriftlichen Manuskriptes, das Sie in Kürze per Hauspost erhalten werden. Ihre Aufgabe ist es dabei nur, den handgeschriebenen Text abzutippen und mir anschließend per E-Mail zu übersenden. Übernehmen Sie dazu bitte den Text möglichst wortwörtlich und korrigieren Sie etwaige Rechtschreibfehler. Bitte halten Sie sich dabei an unsere internen Formatvorgaben, wie beispielsweise Schriftart, Schriftgröße und Farben. Am besten verwenden Sie die Dokumentenvorlage des Unternehmens als Orientierungshilfe.

Mir ist bewusst, dass es sich hierbei um einen Arbeitsauftrag handelt, der weit unter Ihrem eigentlichen Potenzial ist. Dennoch ist dessen erfolgreiche Erledigung von hoher Priorität für das Unternehmen und ich bin hierbei auf Ihre Unterstützung angewiesen. Das Dokument wird unseren Investoren zur Verfügung gestellt, die aufgrund dessen sowohl die Entwicklung des Unternehmens als auch meine eigene Leistung als Geschäftsführer bewerten werden.

Alle erforderlichen Informationen zu dem Auftrag erhalten Sie in einer separaten E-Mail. Doch: Meine Meinung ist kein Gesetz. Sollten Sie Anmerkungen zum Inhalt oder andere Ansichten - gerne auch kritischer Art - haben, so können Sie mich jederzeit gerne kontaktieren.

Bitte kontaktieren Sie mich auch, wenn Sie Anregungen haben, wie ich als Geschäftsführer Sie bei Ihren Aufgaben und Tätigkeiten und Ihrem Wohlbefinden im Team und im Unternehmen unterstützen kann. Sie können sich auf mich verlassen und fest mit meiner konstruktiven Unterstützung rechnen.

Noch eine Bitte: Es ist mir ein Anliegen, dass sie trotz der hohen Priorität Ihres Aufgabenbereiches die Arbeitszeitregelungen einhalten. Sollten also zur Erledigung des Auftrages Überstunden erforderlich werden, möchte ich Sie bitten, diese vorab von Ihrer Führungskraft genehmigen zu lassen.

Ich danke Ihnen vorab sehr herzlich für Ihr Engagement und freue mich auf ihre Ergebnisse. Beste Grüße sendet Ihnen

Ihr Markus Gröber

Der Text eines **stark komplexen Arbeitsauftrags** gestaltete sich folgendermaßen:

Einen schönen guten Tag,

ich habe mich sehr gefreut, Sie bei meiner Vorstellungsveranstaltung kurz kennenzulernen. Als neuer Geschäftsführer Ihrer Organisation wende ich mich heute mit folgender Bitte an Sie:

Ich benötige innerhalb der nächsten 24 Stunden eine Präsentation über die strategischen Stoßrichtungen unseres Unternehmens für die kommenden drei Jahre. Ihre Aufgabe ist es, dieses Strategiepapier zu entwickeln, auszuarbeiten und in eine grafisch ansprechende Form zu bringen. Gehen Sie dabei bitte auf alle Aspekte ein, die aus Ihrer Sicht wichtig sind. Bitte halten Sie sich dabei an unsere internen Formatvorgaben, wie beispielsweise Schriftart, Schriftgröße und Farben. Am besten verwenden Sie die Präsentationsvorlage des Unternehmens als Orientierungshilfe.

Mir ist bewusst, dass es sich hierbei um einen komplexen, anspruchsvollen Arbeitsauftrag handelt, der außerhalb ihres alltäglichen Aufgabenbereiches liegt. Dennoch ist dessen erfolgreiche Erledigung von hoher Priorität für das Unternehmen und ich bin hierbei auf Ihre Unterstützung angewiesen. Das Dokument wird unseren Investoren zur Verfügung gestellt, die aufgrund dessen sowohl die Entwicklung des Unternehmens als auch meine eigene Leistung als Geschäftsführer bewerten werden.

Meine ersten Ideen zu der Thematik erhalten Sie in einer separaten E-Mail. Doch: Meine Meinung ist kein Gesetz. Sollten Sie Anmerkungen zum Inhalt oder andere Ansichten - gerne auch kritischer Art - haben, so können Sie mich jederzeit gerne kontaktieren.

Bitte kontaktieren Sie mich auch, wenn Sie Anregungen haben, wie ich als Geschäftsführer Sie bei Ihren Aufgaben und Tätigkeiten und Ihrem Wohlbefinden im Team und im Unternehmen unterstützen kann. Sie können sich auf mich verlassen und fest mit meiner konstruktiven Unterstützung rechnen.

Noch eine Bitte: Es ist mir ein Anliegen, dass sie trotz der hohen Priorität Ihres Aufgabenbereiches die Arbeitszeitregelungen einhalten. Sollten also zur Erledigung des Auftrages Überstunden erforderlich werden, möchte ich Sie bitten, diese vorab von Ihrer Führungskraft genehmigen zu lassen.

Ich danke Ihnen vorab sehr herzlich für Ihr Engagement und freue mich auf ihre Ergebnisse.

Beste Grüße sendet Ihnen

Ihr Markus Gröber

Durch die Einteilung in vier verschiedene Kommunikationstechnologien mit jeweils zwei Ausprägungen von Arbeitsaufträgen ergeben sich die folgenden acht Gruppen bzw. Szenarien:

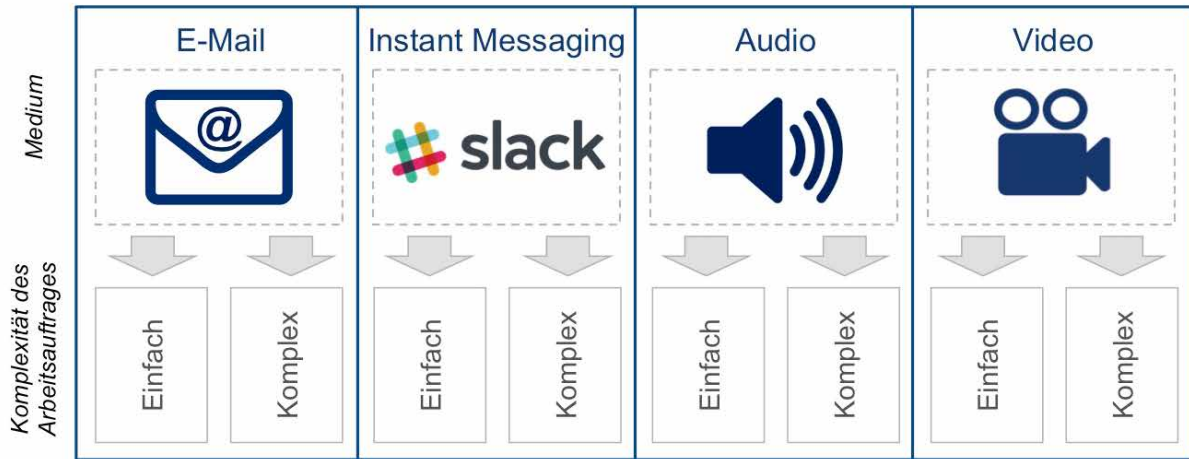


Abbildung 6: Übersicht Szenarien

Ebenso wurden in die Beschreibung des Arbeitsauftrages die Werte, die die Führungskraft transportieren soll, eingebaut. Diese waren bei allen Teilnehmern, ungeachtet der jeweiligen Gruppenteilung, gleich. Folgende fünf Werte sollte die fiktive Führungskraft transportieren:

Leistung:

Ich benötige innerhalb der nächsten 24 Stunden [...] erfolgreiche Erledigung von hoher Priorität für das Unternehmen [...]. Das Dokument wird unseren Investoren zur Verfügung gestellt, die aufgrund dessen sowohl die Entwicklung des Unternehmens als auch meine eigene Leistung als Geschäftsführer bewerten werden. [...] konstruktiv [...] Ergebnisse.

Respekt:

Doch: Meine Meinung ist kein Gesetz. Sollten Sie Anmerkungen zum Inhalt oder andere Ansichten - gerne auch kritischer Art - haben, so können Sie mich jederzeit gerne kontaktieren. Bitte kontaktieren Sie mich auch, wenn Sie Anregungen haben, wie ich als Geschäftsführer Sie bei Ihren Aufgaben und Tätigkeiten und Ihrem Wohlbefinden im Team und im Unternehmen unterstützen kann.

Vertrauen:

Sie können sich auf mich verlassen und fest mit meiner [...] Unterstützung rechnen.

Integrität:

Noch eine Bitte: Es ist mir ein Anliegen, dass sie trotz der hohen Priorität Ihres Aufgabenbereiches die Arbeitszeitregelungen einhalten. Sollten also zur Erledigung des Auftrages Überstunden erforderlich werden, möchte ich Sie bitten, diese vorab von Ihrer Führungskraft genehmigen zu lassen.

Verantwortung:

Bitte kontaktieren Sie mich auch, wenn Sie Anregungen haben, wie ich als Geschäftsführer Sie bei Ihren Aufgaben und Tätigkeiten und Ihrem Wohlbefinden im Team und im Unternehmen unterstützen kann.

Abbildung 7 und Abbildung 8 zeigen beispielhaft die im Experiment eingespielte Version des Arbeitsauftrages. Teilnehmern der Videogruppe wurde ein Video abgespielt, in dem eine fiktive Führungskraft den Arbeitsauftrag mitteilte. Teilnehmern in der Audiogruppe wurde eine Sprachnachricht, die eine Mailboxnachricht symbolisieren sollte, vorgespielt.

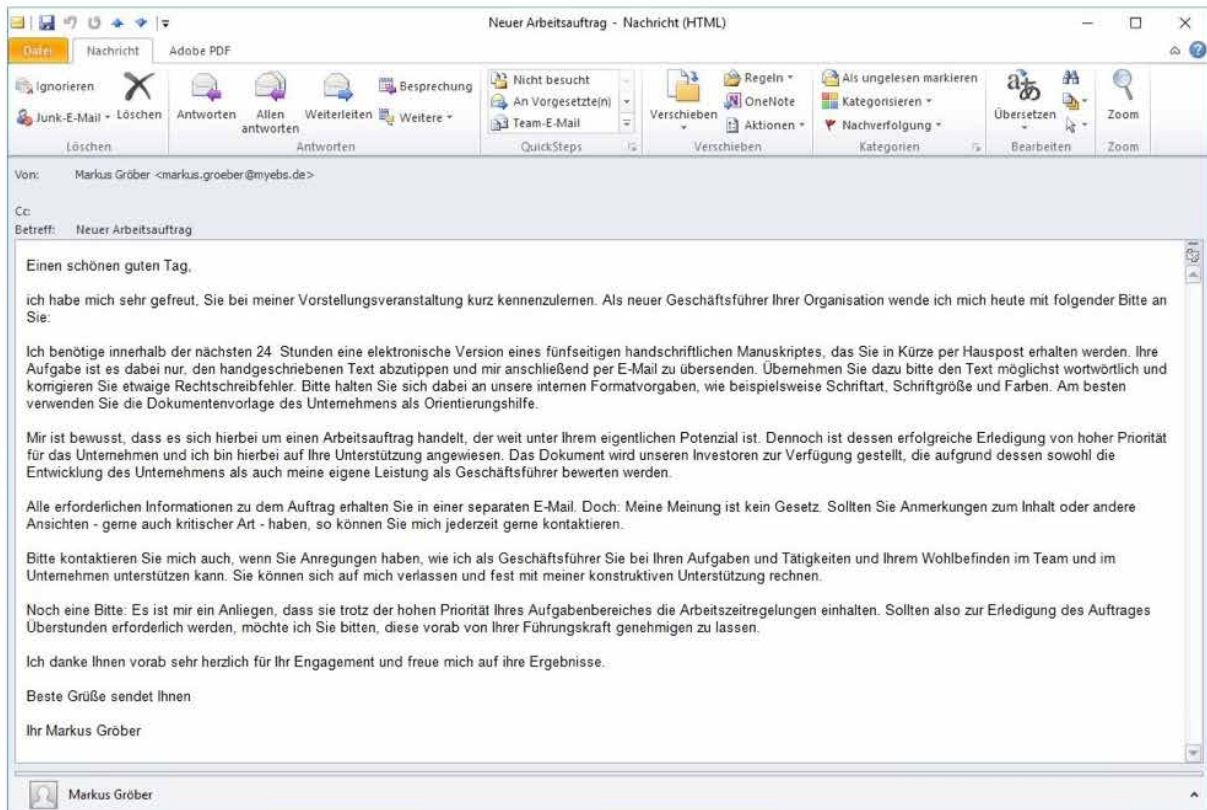


Abbildung 7: Im Experiment eingespielte E-Mail-Nachricht

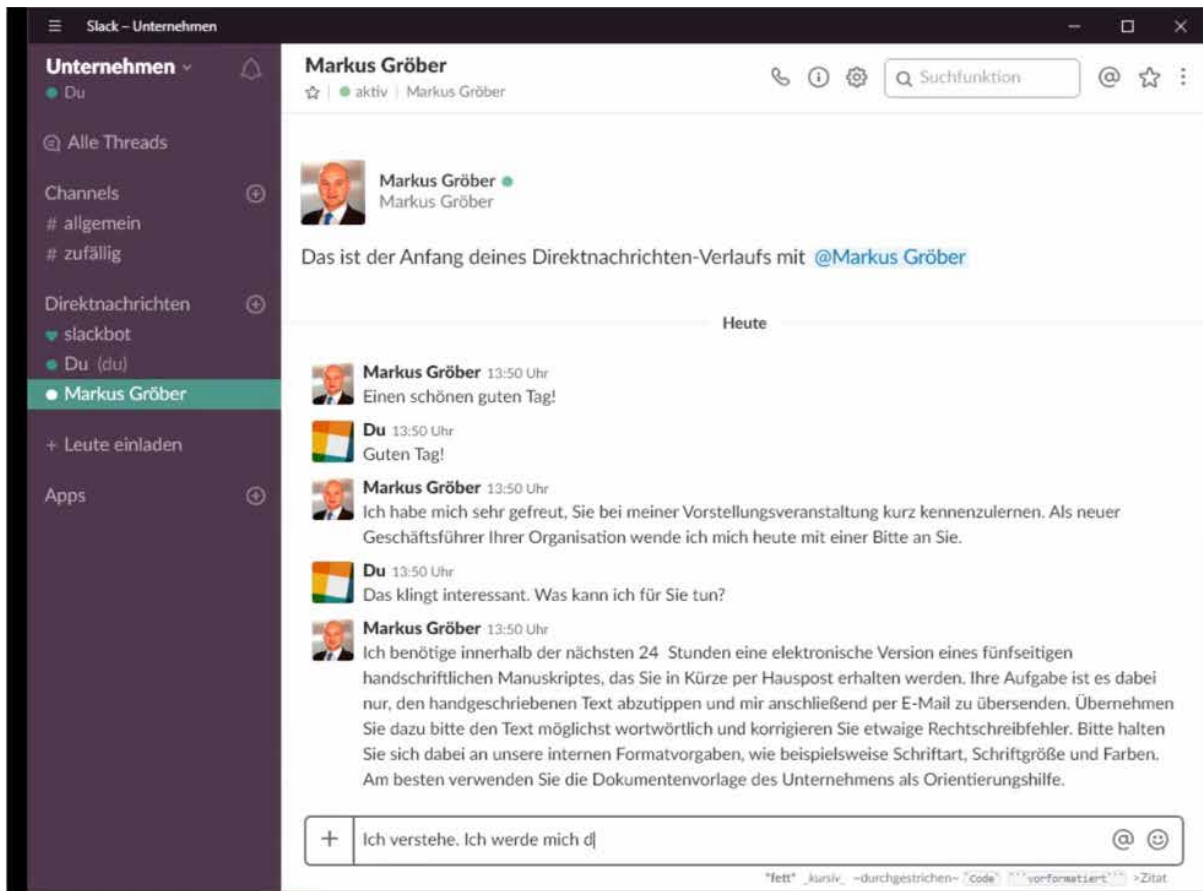


Abbildung 8: Im Experiment eingespielte Slack-Kommunikation

Nach dem Szenario wurden verschiedene absender- und empfängerbezogene abhängige Variablen (Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation) sowie die Wahrnehmung der persönlichen Werte der Absender vom Empfänger der Nachricht (fiktive Führungskraft) abgefragt. Es folgten verschiedene soziodemographische Variablen (Alter, Geschlecht, Bildungsstand) bevor das Experiment abgeschlossen war.

In Abbildung 9 ist der Studienverlauf in übersichtlicher Form dargestellt:

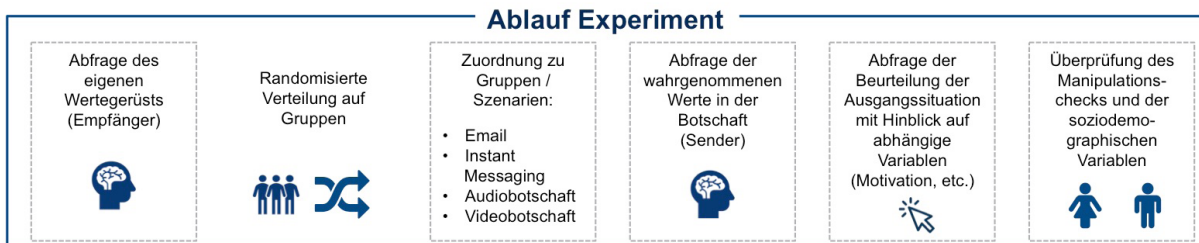


Abbildung 9: Ablauf des Experiments

3 STUDIENERGEBNISSE

3.1 Stichprobenstruktur

Insgesamt nahmen 686 Personen an der Studie teil. Die Verteilung war mit 53% männlichen und 47% weiblichen Teilnehmern und Teilnehmerinnen fast gleichverteilt. Die größte Altersklasse stellen die 26-35-jährigen dar. Mehr als zwei Drittel aller Probanden hatte einen hochschulqualifizierenden Abschluss. Insgesamt dauerte das Experiment 20 Minuten. Abbildung 10 zeigt die zentralen Werte dieser Studie noch einmal zusammenfassend auf.

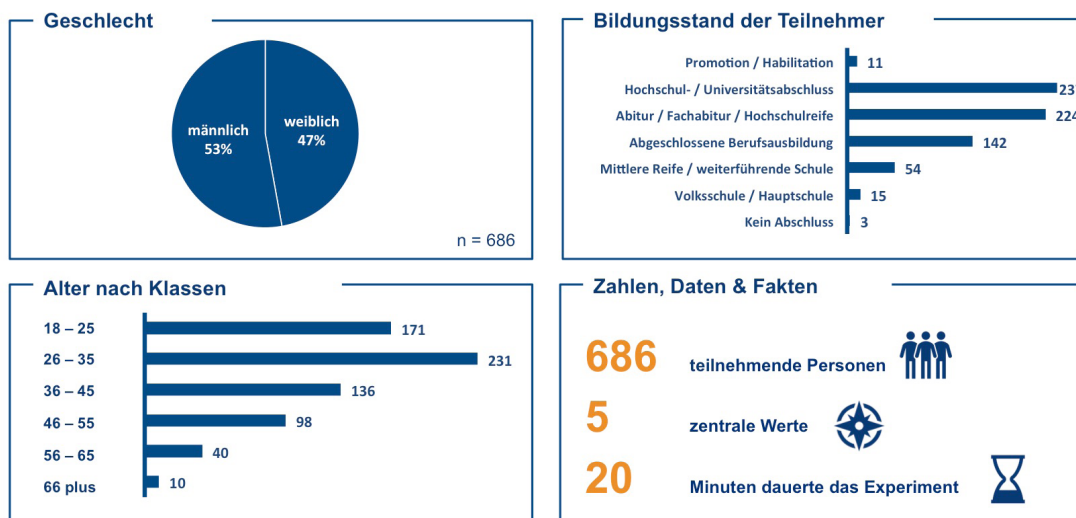


Abbildung 10: Deskriptive Statistiken

Um einen Eindruck der Befragten zu ihrem Wertegerüst zu erhalten, waren diese gebeten worden, eine Eigeneinschätzung zu den Werten Leistung, Verantwortung, Vertrauen, Integrität und Respekt vorzunehmen. Abbildung 11 zeigt die Aufstellung der Wertegerüste nach Männern und Frauen.

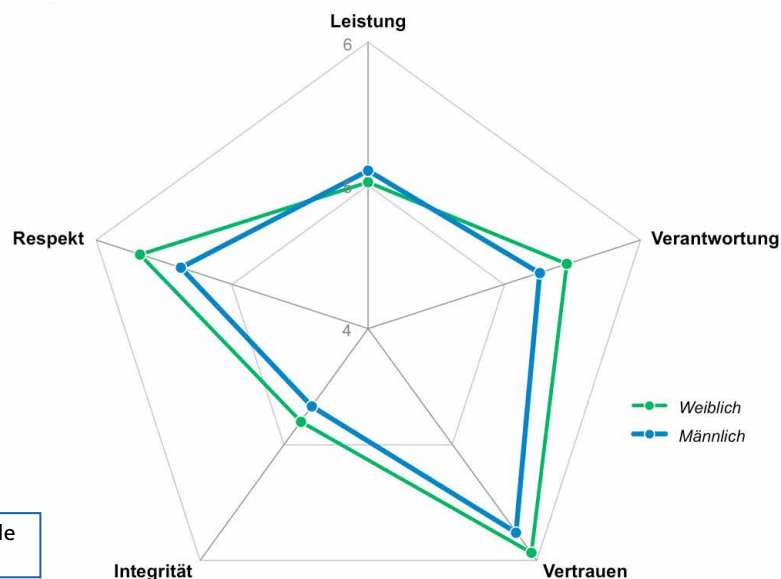


Abbildung 11: Werteprofile der Teilnehmer

Übergreifend identifizieren sich die Teilnehmer der Studie vor allem mit den Werten Vertrauen und Respekt. Im Detail ergaben sich folgende Wertorientierungen:

- Teilnehmende Frauen und Männer in der Wertestudie II zeigen im Durchschnitt ähnliche Werteprofile auf.
- Vertrauen stellt hierbei den Wert dar, den die Teilnehmer für sich selbst am wichtigsten einschätzen.
- Mit den Werten Respekt und Verantwortung können sich sowohl Männer als auch Frauen identifizieren.
- Auf die Werte Integrität und Leistung hingegen wird weniger Wert gelegt.
- Frauen haben eine höhere Wertausprägung bei fast allen Werten: Respekt, Verantwortung, Vertrauen und Integrität.
- Männer zeigen eine höhere Wertausprägung bei Leistung.

3.2 Wertewahrnehmung und ihr Einfluss auf Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz und deren Motivation sind essenziell wichtig für ein gutes Arbeitsklima, die Freude an der täglichen Arbeit und letztendlich für den Erfolg des Unternehmens. Arbeitsaufträge an Mitarbeiter werden in der Regel durch die Führungskraft an diese herangetragen. In jeder Botschaft wird jedoch nicht nur der Arbeitsauftrag, sondern auch das persönliche Wertegerüst der Führungskraft übertragen. Die Art und Weise und der Ton der Botschaft sind entscheidend für die Zufriedenheit und Motivation und somit essenziell wichtig für die erfolgreiche Erledigung der Aufgabe. Aus diesem Grund ist die erste zentrale Annahme dieser Studie:

Je stärker Mitarbeiter die persönlichen Werte ihrer Führungskraft wahrnehmen, desto stärker ist die Zufriedenheit an ihrem Arbeitsplatz.

Anhand eines mit der Software SmartPLS berechneten Strukturgleichungsmodells wurde diese Annahme getestet. Wie Abbildung 12 zeigt, wurde ein positiver und hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Wertewahrnehmung und Arbeitsplatzzufriedenheit gefunden ($\beta = 0,432$; $p < 0,001$). Das bedeutet, die wahrgenommenen Werte, die über alle Szenarien hinweg vermittelt wurden, haben statistisch betrachtet einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Ergebnisse des Strukturmodells

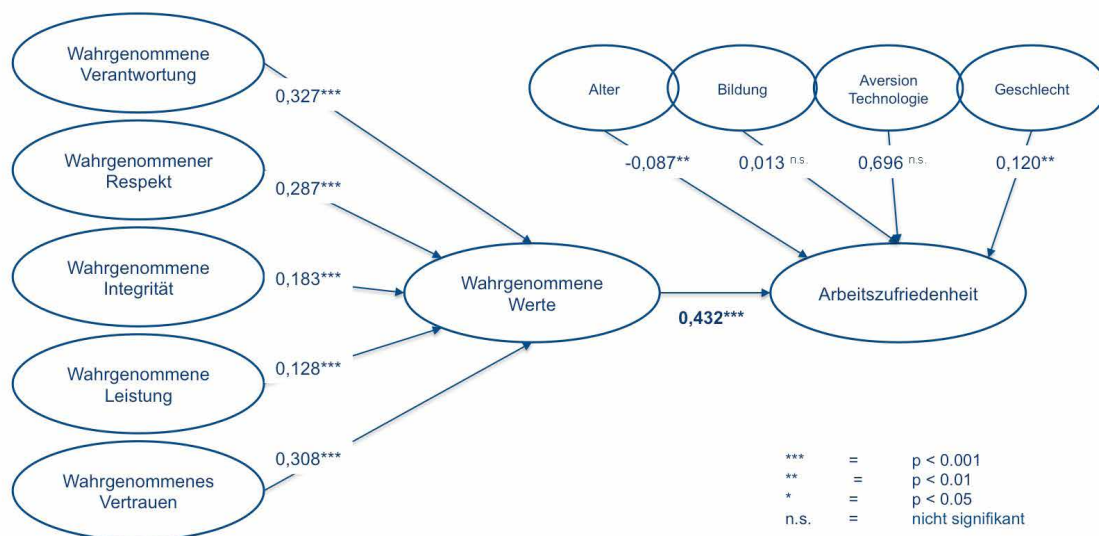


Abbildung 12: Ergebnisse des Strukturmodells

Daraus können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- ▶ Manager sollten darauf achten, dass in einem Gespräch nicht nur der reine Arbeitsinhalt vermittelt wird, sondern auch die Werte der eigenen Person mit einfließen.
- ▶ Je stärker die persönlichen Werte von Führungskräften wahrgenommen werden, desto höher ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit.

3.3 Wahrnehmung der konkreten Werte nach Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages

Für ein positives Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter ist eine positive Wahrnehmung der Werte der Führungskraft verantwortlich. Heute findet die Kommunikation in Unternehmen nicht mehr nur persönlich statt, sondern oftmals über verschiedene digitale Medien. Durch diese können Werte in unterschiedlicher Weise wahrgenommen werden, was allerdings nicht zuletzt davon abhängig ist, was über die verschiedenen Medien transportiert wird z.B. ob es eine Kritik oder eine Abmahnung, eine Anweisung, eine Information oder ein Arbeitsauftrag etc. ist. Wir haben uns für einen sachlichen, neutralen Arbeitsauftrag entschieden, damit sich jeder Studienteilnehmer in die Lage versetzen kann und um die Vielzahl der Kontextbedingungen möglichst gering zu halten. Dennoch war auch hier eine Spezifizierung notwendig: die Komplexität des Arbeitsauftrages, die ein möglicher Einflussfaktor auf die Wertewahrnehmung sein kann. Unter Stress, den ein komplexer Auftrag auslösen kann, nehmen wir Arbeitsbedingungen anders wahr und eine mögliche Verzerrung der Werte, die die Führungskraft transportieren möchte, ist wahrscheinlich. Deshalb wurde für jedes Medium ein Szenario für einen einfachen und einen komplexen Arbeitsauftrag entwickelt und den Studienteilnehmern vorgelegt. Aus diesem Grund, ist die zweite zentrale Annahme dieser Studie:

Eine positive Wertewahrnehmung kann durch verschiedene Formen verzerrt werden. Beispielsweise die Art des Arbeitsauftrages sowie die Wahl des Mediums.

Anhand von univariaten Modellen, die mittels SPSS durchgeführt wurden und den Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen beleuchten (Art des Mediums, Komplexität des Arbeitsauftrages), wurden die Ausprägungen gemessen. Im Folgenden werden diese innerhalb der fünf einzelnen Wertedimensionen dargestellt und interpretiert.

3.3.1 „Integrität“

Nicht in jeder Situation werden Werte ähnlich wahrgenommen oder übertragen. Durch die Wahl des Mediums und / oder den Inhalt des Arbeitsauftrages werden diese oftmals verzerrt.

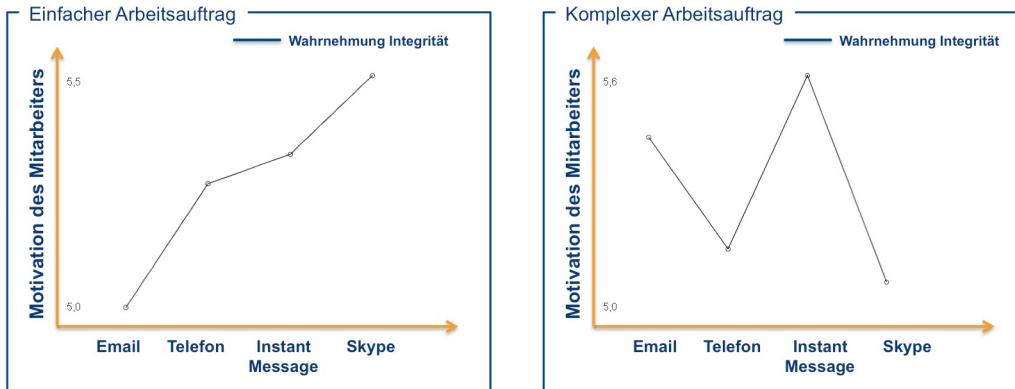


Abbildung 13: Wahrnehmung von Integrität

Der Einfluss der wahrgenommenen Integrität auf die Motivation des Mitarbeiters ist für Emails und Skype-Gespräche stark unterschiedlich:

- Einfache Arbeitsaufträge: Je reichhaltiger das Medium, desto stärker wirkt die Wahrnehmung von Integrität auf die Motivation des Mitarbeiters.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Die Wahrnehmung von Integrität wirkt vor allem durch schriftliche Medien, wie Email oder Instant Messaging auf die Motivation des Mitarbeiters.

3.3.2 „Respekt“

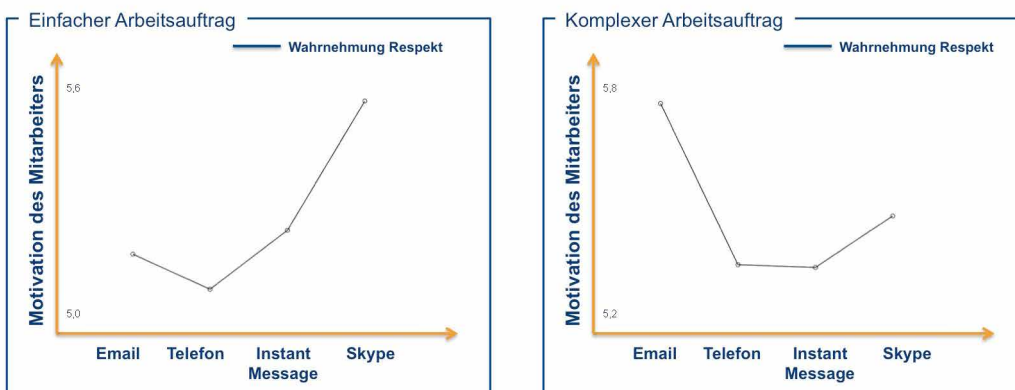


Abbildung 14: Wahrnehmung von Respekt

Der Einfluss des wahrgenommenen Respekts auf die Motivation des Mitarbeiters ist für Emails und Skype-Gespräche stark unterschiedlich:

- Einfache Arbeitsaufträge: Vor allem bei Skype-Gesprächen wirkt die Wahrnehmung von Respekt auf die Motivation des Mitarbeiters.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Bei komplexen Arbeitsaufträgen sollte auf das Medium „Email“ zurückgegriffen werden, um die Wirkung des wahrgenommenen Respekts auf die Motivation des Mitarbeiters zu erhöhen.

3.3.3 „Verantwortung“

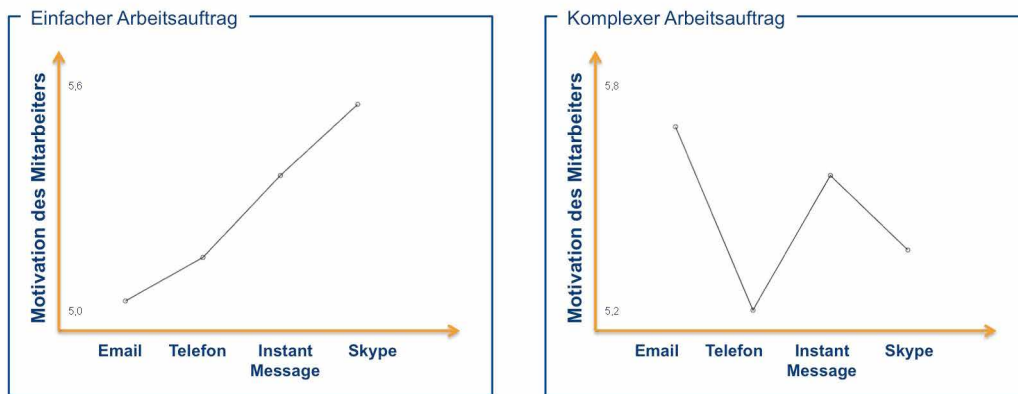


Abbildung 15: Wahrnehmung von Verantwortung

Der Einfluss der wahrgenommenen Verantwortung auf die Motivation des Mitarbeiters ist für Emails und Skype-Gespräche unterschiedlich:

- Einfache Arbeitsaufträge: Je reichhaltiger das Medium, desto stärker wirkt die Wahrnehmung von Verantwortung auf die Motivation des Mitarbeiters.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Die Wirkung des Wertes Verantwortung auf die Motivation des Mitarbeiters wird vor allem durch Emails verstärkt.

3.3.4 „Leistung“

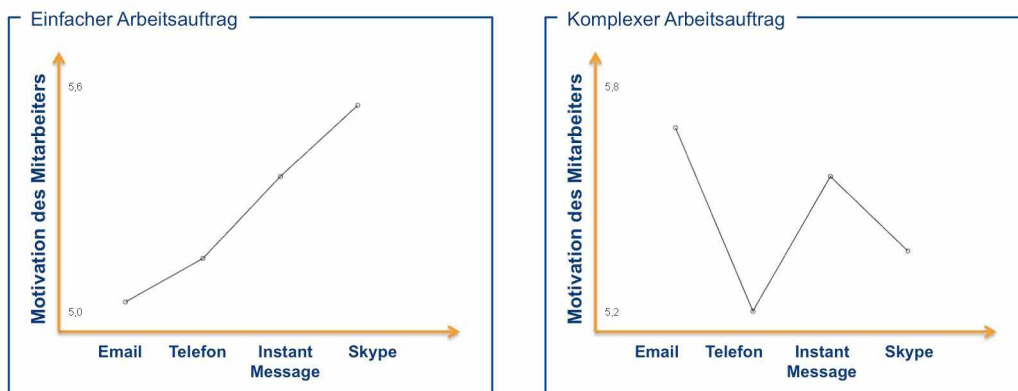


Abbildung 16: Wahrnehmung von Leistung

- Einfache Arbeitsaufträge: Vor allem bei Skype-Gesprächen wirkt die Wahrnehmung von Respekt auf die Motivation des Mitarbeiters.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Bei komplexen Arbeitsaufträgen sollte auf das Medium „Email“ zurückgegriffen werden, um die Wirkung des wahrgenommenen Respekts auf die Motivation des Mitarbeiters zu erhöhen.

3.3.5 „Vertrauen“

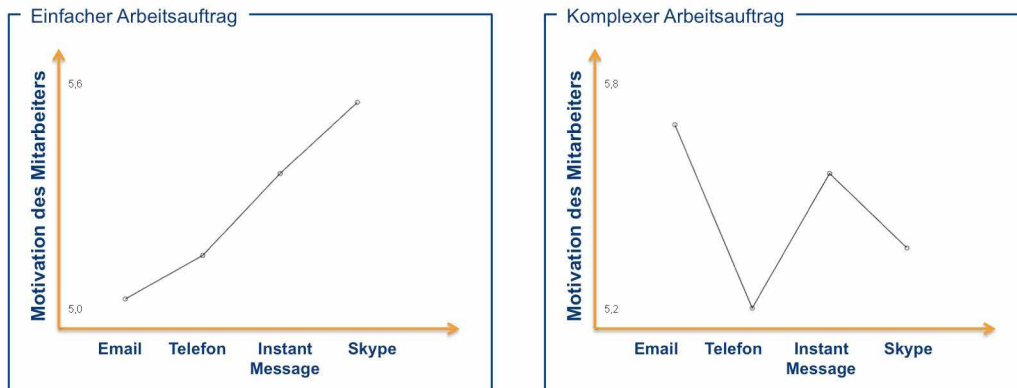


Abbildung 17: Wahrnehmung von Vertrauen

Der Einfluss des wahrgenommenen Vertrauens auf die Motivation des Mitarbeiters ist für Emails und Instant Messaging sehr hoch

- Einfache Arbeitsaufträge: Vor allem bei Skype-Gesprächen wirkt die Wahrnehmung von Vertrauen auf die Motivation des Mitarbeiters.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Die Wahrnehmung von Vertrauen wirkt vor allem durch schriftliche Medien, wie Email oder Instant Messaging auf die Motivation des Mitarbeiters.

3.3.6 Übersicht: Wertewahrnehmung, Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages

Abbildung 18 stellt eine Übersicht der transportstärksten Medienwahl auf den Einfluss der wahrgenommenen Werte auf die Mitarbeitermotivation dar.

Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch die Wertewahrnehmung von...	Einfacher Arbeitsauftrag	Komplexer Arbeitsauftrag
Integrität	Skype	Instant Messaging
Respekt	Skype	Email
Verantwortung	Skype	Email
Leistung	Skype	Email
Vertrauen	Skype	Email



Abbildung 18: Wertewahrnehmung, Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages

Anhand der Ergebnisse der Experimente kann bestätigt werden, dass die Wahl des Mediums und die Art des Arbeitsauftrages den Einfluss der Wertewahrnehmung auf die Motivation bedingen.

Daraus können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- ▶ Die Motivation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz kann durch eine positive Wertewahrnehmung erhöht werden. Diese ändert sich jedoch in Abhängigkeit der Komplexität des Arbeitsauftrages und der Wahl des Kommunikationsmediums.
- ▶ Bei einfachen Arbeitsaufträgen kann die Mitarbeitermotivation mittels Wertewahrnehmung vor allem durch sehr reichhaltige Medien wie zum Beispiel durch Skype-Gespräche gesteigert werden.
- ▶ Bei komplexen Arbeitsaufträgen zeigt sich, dass vor allem mittels schriftlicher Medien die Wahrnehmung von Werten sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

3.4 Technologische Affinität, Medien und Wertewahrnehmung

Wie wir gesehen haben, spielt für ein positives Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter eine positive Wahrnehmung der Werte der Führungskraft eine wichtige Rolle, wobei diese von der Wahl des Mediums und der Art des Arbeitsauftrages beeinflusst wird.

Ein weiterer Einflussfaktor liegt aber auch in der persönlichen Einstellung des Einzelnen gegenüber Technologien. Mitarbeiter, die neuen Technologien eher skeptisch gegenüber stehen, werden innerlich gegenüber digitalen Kommunikationsmedien weniger offen sein als Mitarbeiter, die diesen eher positiv gegenüber stehen. Dadurch kann die Wahrnehmung der Werte erschwert werden und die Arbeitsmotivation sinken. Aus diesem Grund, ist die dritte zentrale Annahme dieser Studie:

Eine positive Wertewahrnehmung durch verschiedene Medien hängt auch von der technologiebezogenen Offenheit der einzelnen Personen ab.

Dazu haben wir in den Experimenten Fragen zur individuellen technologischen Affinität eingearbeitet. Die Ergebnisse werden im Folgenden wieder anhand der einzelnen Wertedimensionen diskutiert. Zur Auswertung wurde auch dieses Mal auf univariate Modelle zurückgegriffen. Die abhängige Variable stellt in dieser Auswertung die Wahrnehmung des jeweiligen Wertes, den die Führungskraft transportieren möchte, dar. Die unabhängigen Variablen sind „Offenheit für Technologie“, die anhand eines Mediumsplits in Affinität für und Aversion gegen Technologie binär ausgestaltet wurde, sowie die jeweilige Gruppe des Mediums.

3.4.1 „Integrität“

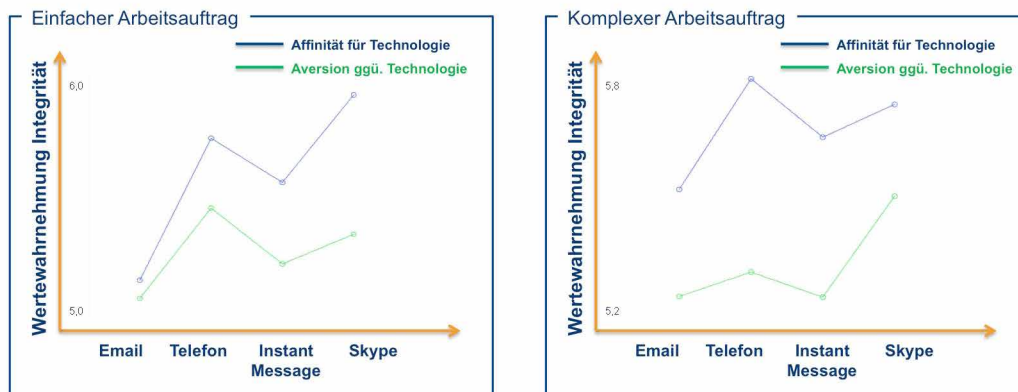


Abbildung 19: Integrität, Medium und Technologieaffinität

- Einfache Arbeitsaufträge: Integrität wird sowohl von technologie-affinen als auch technologie-aversen Personen am stärksten über gesprächsbasierte Medien, wie Telefonanrufe und Skype-Gespräche wahrgenommen.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Telefongespräche sollten für eine starke Wertewahrnehmung von Integrität bei technologie-affinen Personen gewählt werden.

3.4.2 „Respekt“

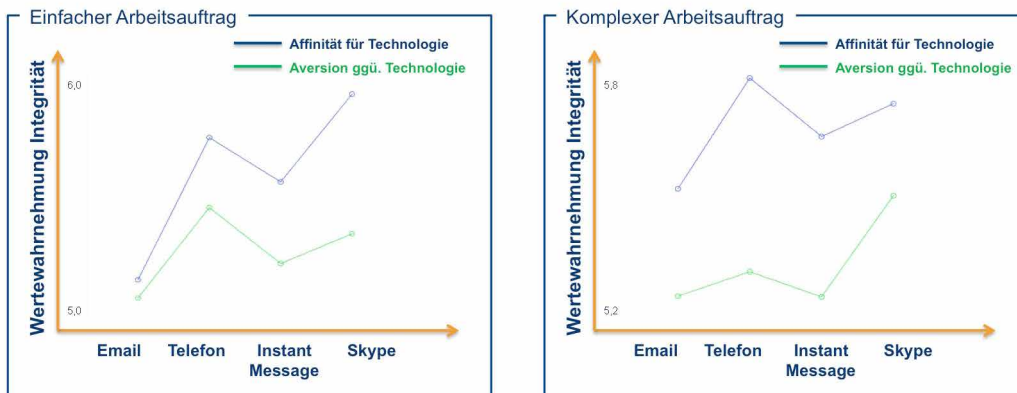


Abbildung 20: Respekt, Medium und Technologieaffinität

- Einfache Arbeitsaufträge: Respekt wird von technologie-affinen Personen vor allem über gesprächs-basierte Medien wahrgenommen, für technologie-averse Personen sollte Instant Messaging gewählt werden.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Emails stellen für technologie-affine Personen das transportstärkste Medium dar, für technologie-averse Personen sollte zu Telefon, Instant Messaging oder Skype gegriffen werden.

3.4.3 „Verantwortung“

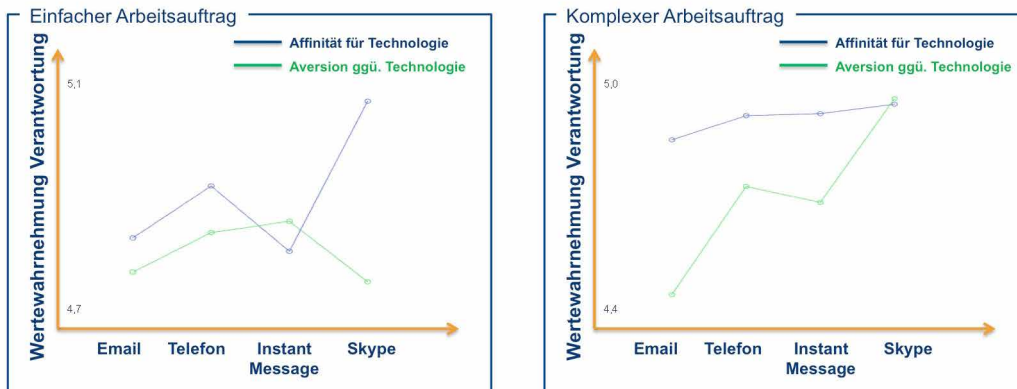


Abbildung 21: Verantwortung, Medium und Technologieaffinität

- Einfache Arbeitsaufträge: Das transportstärkste Medium bei technologie-affinen Personen stellt Skype dar, wohingegen bei technologie-aversen Personen zu Telefon, Email oder Instant Messaging gegriffen werden sollte.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Technologie-affine Personen nehmen Verantwortung über alle Medien hinweg gleich stark wahr, wohingegen Skype-Gespräche mit Abstand bei technologie-aversen Personen transportstark sind.

3.4.4 „Leistung“

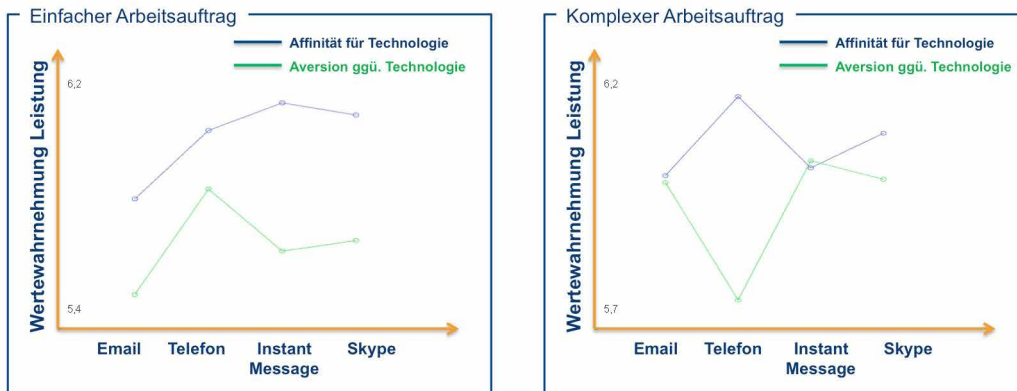


Abbildung 22: Leistung, Medium und Technologieaffinität

- Einfache Arbeitsaufträge: Je reichhaltiger das Medium, desto stärker wird Leistung von technologie-affinen Personen wahrgenommen. Bei technologie-aversen Personen zeichnen sich Telefongespräche aus.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Für technologie-affine Personen sind vor allem gesprächsorientierte Medien die richtige Wahl für die Wertewahrnehmung von Leistung, für technologie-averse Personen hingegen schriftliche Medien.

3.4.5 „Vertrauen“

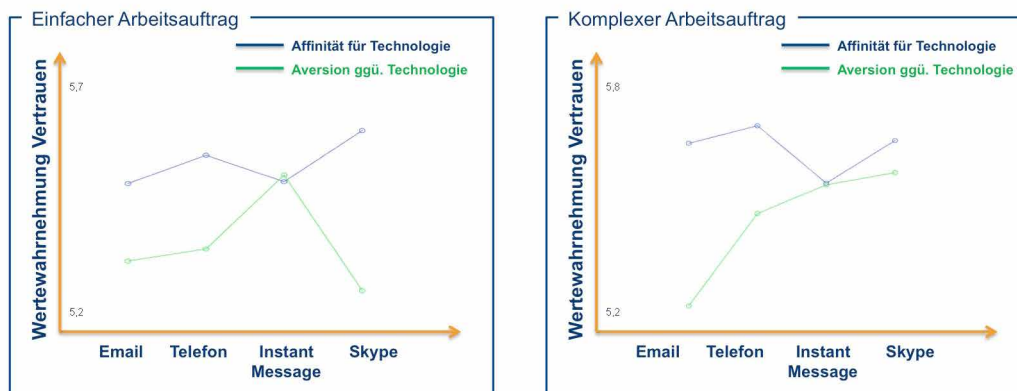


Abbildung 23: Vertrauen, Medium und Technologieaffinität

- Einfache Arbeitsaufträge: Technologie-affine Personen nehmen Vertrauen über alle Medien hinweg sehr positiv wahr, technologie-averse Personen am stärksten über Instant Messaging.
- Komplexe Arbeitsaufträge: Technologie-affine Personen nehmen Vertrauen stark über Telefon, Skype und Email wahr, bei technologie-aversen Personen steigt die Wahrnehmung mit der Reichhaltigkeit des Mediums.

3.4.6 Ergebnisse der Forschungsfragen

Für unsere Untersuchung hatten wir drei Fragen aufgestellt, die mittels eines Experiments beantwortet wurden.

- **Forschungsfrage 1:** Wie wirkt sich der Transport von Werten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus?
 - Je höher die Wahrnehmung der Werte der Führungskraft bei einem Mitarbeiter, desto höher ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz

- **Forschungsfrage 2:** Wie verändern die Komplexität von Arbeitsaufträgen und das genutzte Kommunikationsmedium die Wirkung von wahrgenommenen Werten die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern?
 - Die Motivation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz kann durch eine positive Wertewahrnehmung erhöht werden. Diese ändert sich jedoch in Abhängigkeit der Komplexität des Arbeitsauftrages und der Wahl des Kommunikationsmediums.

- **Forschungsfrage 3:** Wie beeinflusst die Technologieaffinität und die Wahl des Kommunikationsmediums die Wertewahrnehmung?
 - Eine positive Wertewahrnehmung kann durch verschiedene Faktoren verzerrt werden wie beispielsweise durch die Art des Arbeitsauftrages sowie durch die persönliche Offenheit des Einzelnen gegenüber Technologie.

4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND IMPLIKATIONEN

Die im Rahmen der Experimentalstudie gewonnenen Erkenntnisse weisen klare Unterschiede zwischen den einzelnen Medien der Kommunikation aus. Die Nutzung verschiedener Medien wirkt sich unterschiedlich auf die Wahrnehmung der persönlichen Werte des Absenders sowie auf die Motivation der Mitarbeiter aus. E-Mail-Kommunikation ist nur ein möglicher, aber noch immer in vielen Unternehmen der zentrale digitale Kommunikationsweg. Die E-Mail ist somit ein fester Bestandteil der heutigen Unternehmenskommunikation. Wenngleich Ihre Vorteile – kostenloser Versand von Nachrichten, vielseitige Ablage-, Sortier- und Archivierungsmöglichkeit etc. – nach wie vor auf der Hand liegen, werden E-Mails mangels alternativer Systeme andererseits vielfach zweckentfremdet. So werden beispielsweise auch Nachrichten per E-Mail kommuniziert, die geeigneter für eine Übermittlung per Instant Messaging wären. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung zu prüfen, welche Kommunikationsmittel sie ihren Mitarbeitern an die Hand geben, um einen sinn- und maßvollen Einsatz digitaler Kommunikationsmittel sicherzustellen, die sich zudem an einer optimalen Transmission von persönlichen Werten orientiert.

Bei der Zusammenstellung des Kommunikationsorchesters in Unternehmen sollten Entscheider diese Unterschiede genau kennen. Abhängig von unternehmensindividuellen Defiziten in Bezug auf die Unternehmenskommunikation sollten die Stärken bestimmter Medien erkannt und entsprechend eingesetzt werden. Dabei ist ständig zu berücksichtigen, dass der persönliche Kontakt auch im digitalen Zeitalter ein unverzichtbares Mittel einer effektiven Kommunikation ist.

Als Hilfestellung kann ein Werte-Assessment im Unternehmen dienen, das Aufschluss darüber gibt, wie z.B. persönliche Werte von Führungskräften bei der digitalen Kommunikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden. Auf Basis der so gewonnenen Ergebnisse dieser Studie können etwaige Defizite durch den gezielten Einsatz bestimmter digitaler Kommunikationswege ausgeglichen werden.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine positive Wahrnehmung der Werte Verantwortung, Leistung, Integrität, Respekt und Vertrauen im Kommunikationsverhalten einen Motivationsschub bei dem Mitarbeiter auslösen können. Führungskräfte sollten aus diesem Grund darauf achten, diese in ihre Mitarbeitergespräche einfließen zu lassen bzw. sich bewusst machen, dass auch ein sehr sachlich kommunizierter Arbeitsauftrag immer eine Werte-Botschaft enthält. Im schlechtesten Fall können Mitarbeiter dies als nicht wertschätzend einstufen, was zu einer Abnahme ihrer Motivation führt.

Ebenso kann aus den Ergebnissen dieser Studie abgeleitet werden, dass die Komplexität des Arbeitsauftrages eine entscheidende Rolle spielt. Je nach Komplexitätsgrad sollte sich die Führungskraft bewusst machen, dass Werte durch verschiedene Kommunikationsmittel unterschiedlich wahrgenommen werden. Bei einfachen Arbeitsaufträgen kann die Mitarbeitermotivation mittels Wertewahrnehmung vor allem durch sehr reichhaltige Medien wie zum Beispiel durch Skype-Gespräche gesteigert werden. Bei komplexen Arbeitsaufträgen zeigt sich, dass vor allem über schriftliche Medien die Wahrnehmung von Werten sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auch, dass Führungskräfte vorab eine Einschätzung darüber treffen sollten, wie technologieaffin bzw. -divers ihre Mitarbeiter sind, damit deren Werte unverzerrt bei ihrem Gegenüber ankommen. Bei einfachen Arbeitsaufträgen können Werte für technologie-affine Personen idealerweise vor allem über Skype-Gespräche übertragen werden. Für technologie-averse Personen stellen Instant Messaging und Telefon hingegen das transportstärkste Medium dar.

Bei komplexen Arbeitsaufträgen kann die Wertewahrnehmung bei technologie-affinen Personen vor allem über Telefongespräche oder Audionachrichten übertragen werden. Bei technologie-aversen Personen wird die Wertewahrnehmung insbesondere durch Skype-Gespräche gesteigert.

Fazit

Führungskräfte sollten sich bewusst machen, wie sie kommunizieren und welche Botschaft sie übertragen möchten. Die Vielzahl an technischen Kommunikationsmitteln, die derzeit versprechen, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, flexibel zu arbeiten, bewirkt eine Veränderung in unserem Kommunikationsverhalten. Eine Botschaft, die durch technische Kommunikationsmittel gesendet wird, kann im Vergleich zu einem persönlichen Gespräch mitunter verzerrt werden. Diese Studie bietet erste Erkenntnisse, wie persönliche Werte über verschiedene Kommunikationsmittel wahrgenommen werden und liefert Handlungsempfehlungen für Führungskräfte bei der Wahl des geeigneten Mediums je nach Komplexität des Arbeitsauftrags und der Technologieoffenheit des Mitarbeiters.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, M., Gonzales R. R., Martin, M., Schubert, N., Nöthlich, C. N., Schlesiger, O. (2018). Media Activity Guide 2018 - Trends in der Mediennutzung. SevenOne Media GmbH (Hrsg.).
- Adobe Systems (über slideshare.net). (n.d.). Welches Kommunikationsmittel wird in Ihrem Unternehmen hauptsächlich verwendet?. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 13. Juni 2019, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/744451/umfrage/einsatz-von-kommunikationsmitteln-in-unternehmen-in-deutschland/>.
- Bitkom. (n.d.). Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kommunikationskanäle in Ihrem Unternehmen?. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 13. Juni 2019, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/691566/umfrage/umfrage-zur-nutzung-verschiedener-kommunikationskanaele-in-unternehmen/>.
- Britze, N., & Carius, L. (2017). Unternehmen setzen verstärkt auf digitale Kommunikation. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-setzen-verstaerkt-auf-digitale-Kommunikation.html>.
- Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M., & Schwartz, S. H. (2014). A hierarchical structure of basic human values in a third-order confirmatory factor analysis. *Swiss Journal of Psychology*, 73(3), 177–182. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000134>.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements , Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Economist Intelligence Unit. (2012). Vorteile persönlicher Kommunikation - Der geschäftliche Nutzen von persönlicher Zusammenarbeit.
- Gröber, M., Urchs, M., Schwarz, A.-L., & Schneider, C. (2017). Wertestudie 2017 - Wie wertvoll sind persönliche Werte? Eine empirische Analyse der persönlichen Werte von Sportlern und Gründern. Frankfurt am Main/Oestrich-Winkel.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1984). An Exploratory Analysis of the Relationship Between Media Richness and Managerial Information Processing, 20–21.
- Mashlah, S. (2015). The Role of People's Personal Values in the Workplace. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(9), 158–164.
- Mast, C. (2015). Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden (6th ed.). UTB GmbH. Retrieved from <https://books.google.de/books?id=SZ-eDQAAQBAJ>.
- Mast, C., & Stehle, H. (2015). Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation: Eine empirische Analyse. *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation*.
- Möslin, K. (1999). Medientheorien: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick (Vol. 10).
- Neubarth, A. (2011). Wert-„voll“ führen: Werte im beruflichen Kontext finden und leben. Führungskompetenz aufbauen. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6571-4_7.
- Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., & Englberger, H. (2000). Telekooperation - Verteilte Arbeits- und Organisationsformen (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-57112-1>.
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.4.475>.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1–20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Schwartz, S. H. (2017). The Refined Theory of Basic Values. In Roccas, S. & Sagiv, L., *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective*, Springer.
- Sellen, A., Rogers, Y., Harper, R., & Rodden, T. (2009). Reflecting human values in the digital age. *Communications of the ACM*, 52(3), 58. <https://doi.org/10.1145/1467247.1467265>.
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). The Refined Theory of Values: associations with behavior and evidences of discriminative and predictive validity. *Psicologia USP*, 27(2), 341–356. <https://doi.org/10.1590/0103-656420150045>.
- von Schmidsfeld, H. (2018). Medienkompetenzförderung 2018/19 - Thema: "Werte und Haltung in der digitalen Kommunikation." Sächsische Landesanstalt für privaten Rundfunk und neue Medien (SLM).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Anteil genutzter Kommunikationsmedien in Unternehmen	5
Abbildung 2: Kommunikationskanäle in deutschen Unternehmen.....	6
Abbildung 3: Kommunikationsreichhaltigkeit in Abhängigkeit von verschiedenen Kanälen.....	9
Abbildung 4: Schwartz'sche Wertetheorie und Medienreichhaltigkeitstheorie	10
Abbildung 5: Medienreichhaltigkeitstheorie	11
Abbildung 6: Übersicht Szenarien	15
Abbildung 7: Im Experiment eingespielte E-Mail-Nachricht	16
Abbildung 8: Im Experiment eingespielte Slack-Kommunikation.....	17
Abbildung 9: Ablauf des Experiments	17
Abbildung 10: Deskriptive Statistiken	18
Abbildung 11: Werteprofile der Teilnehmer.....	18
Abbildung 12: Ergebnisse des Strukturmodells.....	19
Abbildung 13: Wahrnehmung von Integrität.....	21
Abbildung 14: Wahrnehmung von Respekt.....	21
Abbildung 15: Wahrnehmung von Verantwortung.....	22
Abbildung 16: Wahrnehmung von Leistung	22
Abbildung 17: Wahrnehmung von Vertrauen.....	23
Abbildung 18: Wertewahrnehmung, Medium und Komplexität des Arbeitsauftrages.....	24
Abbildung 19: Integrität, Medium und Technologieaffinität	25
Abbildung 20: Respekt, Medium und Technologieaffinität	26
Abbildung 21: Verantwortung, Medium und Technologieaffinität	26
Abbildung 22: Leistung, Medium und Technologieaffinität.....	27
Abbildung 23: Vertrauen, Medium und Technologieaffinität	27