

Kommunikationsmedium E-Mail

Ergebnisse einer Umfrage

E-Mail ist heute in Unternehmen ein nicht mehr wegzudenkendes Hilfsmittel für die Kommunikation, Führung und Steuerung der Arbeitsprozesse. Im Kontrast zur grossen Bedeutung steht aber die Tatsache, dass die Verantwortlichkeiten und die Strategien rund um den Einsatz und die Nutzung von E-Mail weitgehend unklar sind. Im besten Fall kann man von Partialstrategien sprechen. Im Rahmen einer Studie hat die i2s research von Mai bis Juni 2002 eine Bestandaufnahme zum Thema «Einsatz und Umgang von Electronic Mail» in deutschsprachigen Unternehmen der Schweiz durchgeführt. Das Ergebnis liegt nun in Form eines Berichts vor, der kostenlos bei der i2s bezogen werden kann (Kostenloser Download des vollen Berichts «Kommunikationsmedium E-Mail»: <http://www.changebox.info>). Autoren des Berichts, von dem wir nachfolgend einige der Ergebnisse und Schlussfolgerungen veröffentlichen, sind Beat Ottinger, Dorothea Schaffner, Dr. Eric Scherer unter Mithilfe von Bettina Bieler. Die i2s ist ein Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich und wurde 1999 gegründet, um im Bereich Business Software Einführung innovative und nachhaltige Lösungen durchzusetzen.

Verwendung und Anwendung von E-Mail

E-Mail ist als Kommunikations-Standard etabliert. Den Aussagen der befragten Schweizer Unternehmen ist zu entnehmen, dass im Bereich der schriftlichen Korrespondenz nach Möglichkeit nur noch mittels E-Mail kommuniziert wird. E-Mail kommt täglich, intern sowie extern, zur Anwendung und wird zu allen geschäftlichen Zwecken verwendet.

Interne Kommunikation. Das Kommunikationsmedium E-Mail wird sehr häufig intern verwendet. Im Besonderen wird erwähnt, dass Protokolle von internen Sitzungen, Mitteilungen usw. digital verteilt und kommuniziert werden. Besonders wird E-Mail geschätzt, wenn mit anderen Filialen oder Zweigstellen kommuniziert werden soll.

Externe Kommunikation und Kundenkontakte. Umfangreiche Verwendung findet W-Mail im Kundenkontakt. Die Kommunikation mit Kunden via E-Mail wird von beiden Seiten - Kunde wie Lieferant - sehr erwünscht und hat sich etabliert. Andere Unternehmen haben geäussert, dass Kundenkontakte immer noch grösstenteils postalisch-schriftlich bzw. via Telefon stattfinden und E-Mail nur noch als Bestätigung für bereits Besprochenes Verwendung findet.

Medienwahl und Medienmix. Den Aussagen ist zu entnehmen, dass es dem Mitarbeiter oft schwer fällt, zu entscheiden, ob via E-Mail, Telefon oder Face to Face kommuniziert werden soll. Teilweise wird vorschnell via E-Mail kommuniziert, was für jeweilige Arbeitsabläufe nicht ideal ist. Besonders pro-

blematisch ist die Verwendung von E-Mail für wirklich wichtige Dinge, bei denen besser mittels Telefon nachgefasst werden sollte. Es gilt, den richtigen Medienmix ausfindig zu machen. Der Entscheid wird gemäss der Umfrage oft falsch getroffen, was die Kommunikation sehr erschwert.

Automatisierung und Rationalisierung von Abläufen

Vereinfachung der Arbeitsprozesse. Nach Aussagen der Befragten werden sehr viele Arbeitsprozesse durch E-Mail vereinfacht und der Arbeitsaufwand somit stark reduziert. Ausserdem wurde geäussert, dass der Informationsaustausch unter MitarbeiterInnen durch E-Mail sehr stark erleichtert wird.

Geschwindigkeit. Das Kommunikationsmittel E-Mail wird als sehr praktisch und flexibel empfunden. Besonders betont wird die

KONTAKT

Intelligent systems solutions (i2s)
GmbH
z.H. Herrn Eric Scherer
Stampfenbachstrasse 159
CH-8060 Zürich
Fon ++41-1-360 51 30
Fax ++41-1-360 51 32
info@i2s-research.com
www.i2s-research.com

Geschwindigkeit des Mediums und die daraus resultierende Effizienz und Zeitersparnis.

Zugänglichkeit. Als problematisch für den Einsatz von E-Mail wird der Umstand erachtet, dass nicht jeder Mitarbeiter regelmäßig an einem PC arbeitet bzw. über ein persönliches E-Mail Account verfügt. Wenn dies zutrifft, kann nicht jeder Mitarbeiter erreicht werden, was einen unterschiedlichen Informationsstand zur Folge hat.

Aufbrechen der traditionellen Arbeitszeitmodelle. Das mehrheitlich bestätigte Aufbrechen der Arbeitszeitmodelle ist oftmals eine Frage der Funktion des Mitarbeiters. Dies betrifft im Besonderen auf das obere Management und Teleworker, welche über einen Laptop und einen Remote-Anschluss verfügen. In vielen Unternehmen wird eine Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle angestrebt. Das Aufbrechen der Arbeitszeitmodelle durch E-mail ist daher durchaus erwünscht.

Zusätzlicher Aufwand durch E-Mail. Immer wieder wird berichtet, bei welchen E-Mail einen Mehraufwand darstellt bzw. verursacht. So ist bei einem Brief der Inhalt bereits in eine lesbare Form gebracht, was bei E-Mail nicht unbedingt der Fall sein muss, da diese häufig direkt eingetippt werden und weder vom Aufbau her gestaltet noch zur Korrektur gelesen werden. In der Folge nimmt die Entzifferung eines E-Mail-Textes viel Zeit

in Anspruch. Auch werden E-Mails oft ausgedruckt und abgelegt, was zu Problemen (Druck- und Ablage-Probleme) führen kann. Attachments (Anhänge) können oftmals nicht geöffnet werden, was zu einem «Hin und Her» führen kann.

Auswirkung auf die individuelle Arbeitsorganisation

Erwartungsdruck steigt. Aufgrund Geschwindigkeit und Direktheit von E-Mail entsteht ein erhöhter Erwartungsdruck bezüglich schneller Antworten und Entscheidungen. Stimmungsreibereien treten vor allem dann auf, wenn längere Zeit auf Antwort gewartet werden muss. Eine prompte Rückmeldung beim Medium E-Mail wird erwartet und zwar auch bei komplexen Fragestellungen, was die Belastung der Mitarbeiterinnen erhöht und sie einem erhöhten Stress aussetzen. Dies wiederum kurbelt die allgemeine Hektik an. Erwähnt wurde in diesem Zusammenhang ein Online-Zwang, der durch Features wie der automatischen Lesebestätigung zu erhöhtem Druck führt.

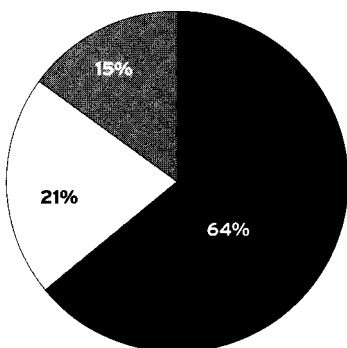
Informationsflut. Besonders häufig wird die Problematik der Informationsflut angesprochen. So treffen innerhalb einer kurzen Zeitspanne mehr E-Mails ein, als beantwortet werden können.

Angesprochen wurde auch die Tendenz zur E-Mail-Kommunikation mit breitem Verteiler. Gezielte Kommunikation findet daher seltener statt. E-Mail als Mitverursacher der Informationsflut kann so sehr schnell zu einem «Zeitfresser» werden. Das Abarbeiten von E-Mails nach Feierabend ist keine Seltenheit. Langfristig entsteht hier ein hohes Frustrationspotential.

Wichtigkeit und Relevanz erkennen. Es wird als schwierig erachtet, innerhalb der überfüllten Mailbox Prioritäten zu setzen und wichtige und unwichtige Nachrichten als solche zu erkennen. Den so genannten «Datenmüll» als solchen zu erkennen und von Relevantem zu unterscheiden, fällt nicht immer leicht.

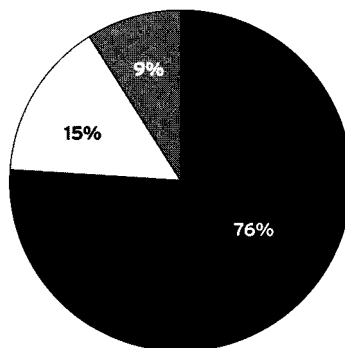
E-Mails werden nicht immer zur Kenntnis genommen. Arbeitsorganisatorisch können Probleme auftauchen, wenn jemand seine E-Mails nicht abrufen und liest. Es wurde berichtet, dass E-Mails oftmals vorschnell gelöscht würden. So wird schon anhand der Betreffzeile entschieden, was ungelesen in den Papierkorb wandert. Weiter wurde festgestellt, dass einzelne E-Mails entweder nicht beim Adressaten ankommen oder aber nicht aufgefunden werden. Eine gute Organisation der digitalen Post ist daher unumgänglich. Aufgrund der Eigenart der asynchronen Kommunikation besteht keine Sicherheit, dass jemand ein E-Mail gesehen, gelesen und korrekt interpretiert hat.

In unserem Unternehmen wird ein Grossteil an Kunden- und Lieferantenkontakten via E-Mail gepflegt



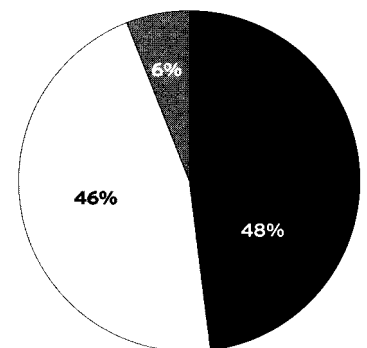
■ Zustimmung
 ■ Teilweise
 ■ Ablehnung

Werden durch E-Mail Arbeitszeitmodelle aufgebrochen?



■ Zustimmung
 ■ Teilweise
 ■ Ablehnung

Wird durch E-Mail eine Informationsflut verursacht?



■ Zustimmung
 ■ Teilweise
 ■ Ablehnung

Auswirkungen im sozialen Bereich

Kommunikations-Kultur ändert sich. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass die Kommunikationskultur sehr leide, wenn ausschliesslich via E-Mail kommuniziert werde. Persönliche Gespräche nehmen ab und somit der soziale Kontakt, was das soziale Gefüge in Unternehmen negativ beeinflussen kann. E-Mail-Kommunikation findet elektronisch statt. Oft wird vergessen, dass der Empfänger ein Individuum mit persönlicher Eigenart ist. Geschäftliche E-Mails werden oft sehr unpersönlich gestaltet. In diesem Zusammenhang wurde erwähnt, dass darauf geachtet werden muss, die direkte und persönliche Kommunikation («face-to-face») aufrecht zu erhalten.

Dieses Problem besteht innerhalb gut funktionierenden Teams nicht. Sozialer Kontakt wie beispielsweise Mittagessen, etc. wird sogar oft per E-Mail geplant. Weiter wird darauf hingewiesen, dass die E-Mail-Kommunikation innerhalb von Abteilungen sehr gut funktioniert. Im Austausch mit anderen Filialen oder Aussenstellen bringt die anonymere Kommunikation Nachteile mit sich.

Offenheit der Kommunikation. E-Mail verändert die Offenheit der Kommunikationskultur, darüber waren sich die Befragten

einig. Es wird direkter und informativer kommuniziert. Diese Offenheit führt aber auch zu Problemen. So werden Stimmungen und voreilige Meinungen zu schnell und unreflektiert weitergegeben. So wird die Tatsache, dass immer etwas Schriftliches zurückbleibt, als problematisch angesehen.

Sprache leidet. In der Qualität der Sprache macht sich ein deutlicher Abfall bemerkbar. Anstelle von ganzen Sätzen werden immer häufiger Kürzel verwendet. Man ist sich einig, dass die abgekürzte Schreibweise einerseits und die asynchrone Kommunikationsform von E-Mail andererseits zu Missverständnissen führen. Die Entstehung von Missverständnissen ist jedoch stark vom jeweiligen Absender abhängig. Nach dem Versenden von E-Mails erfolgt keine direkte Rückmeldung und man weiss somit nicht, ob die Nachricht angekommen und gelesen wurde. Somit kann die Wirkung der gesandten Information beim Empfänger nicht abgeschätzt werden.

Abschieben von unangenehmen Anfragen. E-Mails werden oft an mehrere Empfänger versandt. Man fühlt sich somit oftmals nicht direkt angesprochen. Es kommt zu einer Verantwortungsdiffusion: Es besteht die Tendenz, dass der Ball weitergereicht wird und so jeder die Verantwortung von sich schiebt und die Arbeit weiter delegiert.

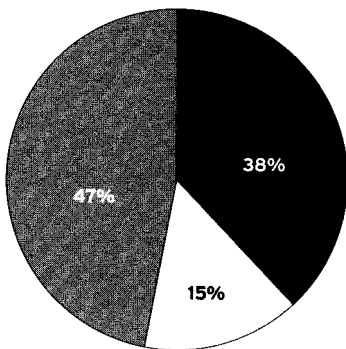
E-Mail-Management in der Unternehmerischen Praxis

Auf Basis der Aussagen der Befragten kann festgestellt werden, dass in Unternehmen kaum Strategien zum Umgang mit E-Mail vorhanden sind.

Richtlinien. Gerade 24% der befragten Unternehmen gaben an, dass klare Richtlinien und Strategien existieren, so etwa für die Art, wie ein E-Mail aufgesetzt und gestaltet werden sollte. Eine genauere Analyse zeigte jedoch auf, dass es sich auch hier i.d.R. nur um Partialstrategien handelte.

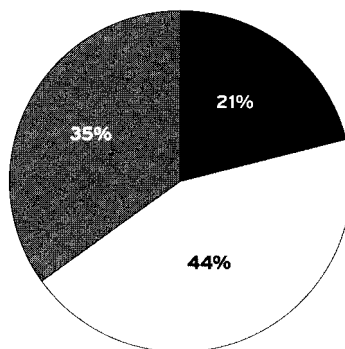
Selbstorganisation. Den Aussagen zufolge organisieren sich die Mitarbeiterinnen in der Regel individuell. In einzelnen Abteilungen bauen sich so individuelle E-Mail-Kulturen auf. Selbstorganisation ist damit der de-facto-Standard für den Einsatz von E-Mail und ersetzt so Richtlinien und Strategien.

Ist durch E-Mail der soziale Austausch zwischen Mitarbeitern anonym geworden?



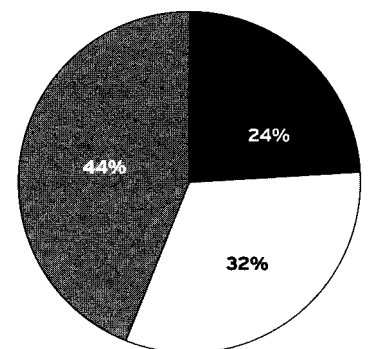
■ Zustimmung
■ Teilweise
■ Ablehnung

Werden Informationen in E-Mails oft falsch interpretiert und missverstanden?



■ Zustimmung
■ Teilweise
■ Ablehnung

Existieren im Unternehmen klare Richtlinien und Strategien im Umgang mit E-Mail?



■ Zustimmung
■ Teilweise
■ Ablehnung

Partialstrategien im Umgang mit dem Kommunikationsmedium E-Mail

Netiquette. So genannte «Netiquettes» dienen unverbindlich als Basis für jene Organisationen. Teilweise wird ergänzt, dass E-Mail ein substantielles Arbeitsmittel darstellt und somit nicht zu stark reglementiert und eingeschränkt werden darf.

Sprachliche Empfehlungen. Vielfach wird bemerkt, dass sehr viel Wert auf eine übliche Briefform gelegt wird. Ein SMS-Stil wird nicht toleriert.

Corporate Identity. Die Corporate Identity (CI) spielt eine zunehmend grössere Rolle in Unternehmen. Anhand von Reglementen wird versucht, zum Teil weltweit ein einheitliches Bild für die E-Mails zu erreichen.

Terminmanagement. Nach Angaben der Befragten unterliegt das Terminmanagement gewissen Regeln. Terminanfragen wie Sitzungseinladungen etc., werden via E-Mail vorgenommen. In diesem Zusammenhang wird zum Teil reglementiert, dass nur angenommen bzw. abgelehnt werden darf. Ein Offenlassen der Terminanfrage wird nicht erlaubt.

Koordination. Teilweise wird von einer so genannten E-Mail-Koordination berichtet, die eine Informationsverteilung von der Zentrale an die Filialen steuert. Es bestehen auch Verordnungen, wie die obligatorische Prüfung des Posteingangs (Inbox) von mindestens zweimal täglich.

Rechtliche Bestimmung. Vereinzelt wird mit Hilfe von sog. elektronischen Disclaimer auf die Entbindung von rechtlichen Konsequenzen oder die Unverbindlichkeit einer E-Mail hingewiesen. Ein solcher Disclaimer wird an jedes E-Mail angehängt und richtet sich an den vorgegebenen Empfänger. Falls ein E-Mail trotzdem an jemand anderen gelangt, sind die rechtlichen Konsequenzen und Verbindlichkeiten festgehalten. Bezüglich der rechtlichen Verbindlichkeiten im Fall von Angeboten und Offerten scheint das allgemeine Problembewusstsein eher beschränkt zu sein. Die wenigen existierenden rechtlichen Vorgaben sind den Mitarbeitern kaum bekannt.

Geheimhaltung. Richtlinien lassen sich auch betreffend Geheimhaltung von vertraulichen Informationen und Dokumenten finden. Diese Reglementierung wird laut Aus-

sagen über die Berechtigungsverwaltung und die Anlage von Benutzergruppen vorgenommen.

Gesperrte Webseiten. Beim Onlinezugriff wird von klaren Richtlinien berichtet, die einen Zugriff auf pornografische und rechtsradikale Internetseiten und korrespondierende E-Mail-Adressen unterbinden. In einigen Fällen sind «anonyme» E-Mail-Empfänger, etwa über Gratisanbieter wie Hotmail oder GMX als Versender und Empfänger gesperrt. Immer häufiger kommen Anti-Spamming-Funktionen zum Einsatz, die Massen- und Werbe-E-Mails - sog. Junk-Mail - automatisch filtern.

Private E-Mails. Ebenfalls existieren vermehrt Reglemente für den Umgang mit privaten E-Mails.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Aus der Befragung ist hervorgegangen, dass ein Handlungsbedarf Bereich E-Mail-Management existiert. Vielerorts wird zwischenzeitlich an E-Mail Richtlinien gearbeitet. Ausgehend von der erfassten Situation lassen sich die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten.

Grundlagen zur Erarbeitung einer E-Mail-Strategie. E-Mail bildet in gewisser Weise ein anarchisches System, dass sich fernab von zentraler Kontrolle bewegt und genutzt wird. Dennoch kommt E-Mail eine grosse - langfristig steigende - Bedeutung zu. Es ist daher sinnvoll, sich mit der Nutzung von E-Mail und den Handlungsmustern näher auseinander zu setzen und Grundlagen für eine nachhaltige E-Mail-Strategie zu erarbeiten

Communalities of practise. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass die Handlungsmuster rund um E-Mail, wie auch um andere Werkzeuge im Bereich der Arbeitsorganisation, nicht einfach durch eine Strategie zu beeinflussen sind. Daher ist es sinnvoll, sich auf Handlungsmuster abzustützen, die innerhalb eines Unternehmens bereits partiell verwirklicht und gelebt werden. Es gilt «Best Practises» bzw. «Communalities of practise» zu evaluieren, unabhängig davon, ob sie auf einer Strategie oder auf individuellen Erfahrungswissen fussen.

Technisch-organisatorische Integration. Mit der zunehmenden Integration und Variation von neuen Kommunikationsmedien kommt E-Mail eine zentrale Bedeutung in einem hybriden System zusammen mit Inter-/Intranet, SMS, u.ä. zu. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass E-Mail neben einem ERP-System und der eigentlichen Daten- und Dokumentenablage im Netzwerk quasi das dritte Backbone einer organisationsorientierten Applikationsumgebung darstellt.

Corporate Communication Modell als Grundlage einer E-Mail-Strategie. In einem ersten Schritt soll eine Situationsanalyse einige grundlegende Fragen klären: Wie beeinflussen Inhalt, Zeit, Adressat oder Mitarbeiterposition die Medienwahl? Darauf aufbauend sollen die Auswirkungen der Nutzung von Neuen Medien auf die Unternehmensorganisation und -kultur transparent gemacht werden (Veränderungen der formellen und informellen Kommunikationsstrukturen, Veränderung von Arbeitsbelastung, Folgen für die organisatorischen Abläufe etc.). Auf den Erkenntnissen aufbauend soll zum einen ein Handlungsmodell und eine Art Corporate Communications-Modell aufgestellt werden. Beides soll zu effizienterem Kommunikationsmanagement innerhalb eines Unternehmens beitragen. Dabei sollten folgende zentrale Aspekte berücksichtigt werden:

- ___ Zielkonformität (Definition von gemeinsamen Zielen),
- ___ Synchronisation (von Arbeitsprozessen und Handlungen der Mitarbeiter),
- ___ Reflexion/Aufbau von Erfahrungswissen (multilaterale Kommunikation).]