

## Sonnen- und Schattenseiten der E-Mail-Kultur E-Mail-Management

**Das Werkzeug «E-Mail» hat in vielen Unternehmen einen Siegeszug angetreten. Die dadurch automatisierte und beschleunigte Kommunikation dringt unweigerlich in den sozialen Bereich einer Organisation vor. Den Nachteilen gilt ein besonderes Augenmerk.**

Von Eric Scherer , 20.07.2002

E-Mail ist in nahezu allen Unternehmen zu einem integralen Bestandteil der innerbetrieblichen Arbeitsorganisation geworden. E-Mail beschleunigt und automatisiert dabei nicht nur bisher manuell und auf dem konventionellen Postweg abgewickelte Prozesse, sondern ermöglicht - d.h. wirkt als «Enabler» - erst viele moderne Formen der Arbeitsorganisation. Ob virtuelle Teams, Telearbeit oder Dezentralisierung, E-Mail trägt entscheidend zur Überwindung von Zeit- und Ortsgebundenheit bei. Die Art, wie im Unternehmen mit Informationen und Wissen umgegangen wird, passt sich diesen Veränderungen vergleichsweise langsam an. Durch das alleinige Vorhandensein von E-Mail und Internet ändern sich die Denk- und Handlungsmuster nicht in die gewünschte Richtung. Dabei ist E-Mail längst Teil des Tagesgeschäfts geworden, und entsprechende Handlungsmuster haben sich ausgeprägt. Mittlerweile lassen sich die negativen Folgen des E-Mail-Einsatzes, insbesondere eine unüberschaubare Informationsflut, immer häufiger beobachten. Um die Effizienz und Effektivität des Einsatzes von E-Mail zu steigern, ist es notwendig, gerade die von selbst etablierten Handlungsmuster zu kennen und in positiver Richtung nutzbar zu machen. Letztlich steht hier die Erkenntnis im Hintergrund, dass man Kultur - und durch diese wird die Kommunikation in einem Unternehmen dominiert - nur mittelbar beeinflussen kann. Um hier eine bessere Ausgangsbasis zu haben, wurden von der i2s research die Handlungsmuster rund um den Einsatz von E-Mail in 35 Schweizer Unternehmen untersucht. Die wichtigsten Ergebnisse für die individuelle Arbeitsorganisation und im sozialen Bereich sollen in der Folge in Kürze dargestellt werden.

### **Informationsflut und «CC-Mania»**

E-Mail führt zu einer Informationsflut. So treffen bei vielen Mitarbeitenden innerhalb einer kurzen Zeitspanne mehr E-Mails ein, als sauber beantwortet werden können. Gezielte Kommunikation findet daher seltener statt, es besteht eine Tendenz zur Kommunikation mit breitem und unscharfem Verteiler. Dieses Problem nimmt mit der Grösse einer Organisation überproportional zu. Man spricht hier auch von einer «CC-Mania». Gleichzeitig bietet E-Mail die Möglichkeit, einen breiten Personenkreis mit geringem Aufwand zu informieren. E-Mail kann sehr schnell zu einem «Zeitfresser» werden und für ein Unternehmen damit auch schnell zu wirtschaftlich negativen Folgen führen. Das Abarbeiten von E-Mails nach Feierabend ist keine Seltenheit. Langfristig besteht hier ein hohes Frustrationspotenzial. Wird durch E-Mail eine Informationsflut verursacht?

### **Wichtigkeit und Relevanz erkennen**

Überfüllte Mailboxen machen es schwierig, Prioritäten zu setzen und wichtige und unwichtige Nachrichten als solche zu erkennen. Auch bei genauerem Hinsehen fällt es häufig schwer, «Datenmüll» als solchen zu erkennen und von Relevantem zu unterscheiden. In der Folge werden wichtige E-Mails nicht oder zu spät zur Kenntnis genommen. Ablauforganisatorisch können Probleme auftauchen, wenn Mitarbeitende ihre E-Mails nicht abrufen und lesen. E-Mails, die einem nicht wichtig erscheinen, können sogar ungelesen im Papierkorb wandern. Aufgrund der Eigenart der asynchronen Kommunikation besteht niemals eine echte Sicherheit, dass ein E-Mail gesehen, gelesen und korrekt interpretiert wurde.

### **Erwartungsdruck steigt**

Aufgrund der 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 wird erwartet und zwar auch bei komplexen Fragestellungen, was die Belastung der Mitarbeitenden erhöht und sie einem erhöhten Stress aussetzt. Dies wiederum kurbelt die allgemeine Hektik an. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang ein «Online-Zwang», der durch Features wie der automatischen

Lesebestätigung entsteht.

### **Kommunikations-Kultur ändert sich**

Die Kommunikationskultur leidet, wenn mehrheitlich via E-Mail kommuniziert wird. E-Mail-Kommunikation findet elektronisch statt. Persönliche Gespräche nehmen ab und somit der soziale Kontakt, was das soziale Gefüge eines Unternehmens negativ beeinflussen kann. Oft wird vergessen, dass der Empfänger ein Individuum mit persönlicher Eigenart ist. Geschäftliche E-Mails werden oft sehr unpersönlich gestaltet oder - im Gegenteil - mit zu persönlichen, mitunter beleidigenden Ergänzungen versehen. Das Problem der entfremdenden Wirkung von E-Mail besteht innerhalb gut funktionierenden Teams nicht. Sozialer Kontakt, wie beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen, wird sogar oft per E-Mail geplant. Ist durch E-Mail der soziale Austausch zwischen Mitarbeitern anonymer geworden? E-Mail verändert die Offenheit der Kommunikationskultur. Es wird direkter und informeller kommuniziert. Diese Offenheit führt aber auch zu Problemen. So werden Stimmungen und voreilige Meinungen zu schnell und unreflektiert weitergegeben. Die Tatsache, dass immer etwas Schriftliches zurückbleibt, wird häufig übersehen und muss als problematisch angesehen werden. In der Qualität der Sprache macht sich ein deutlicher Abfall bemerkbar. Anstelle von ganzen Sätzen werden immer häufiger Kürzel verwendet. Während Abkürzungen im Hacker- und Chat-Umfeld durchaus ihre eigenen Qualitäten entwickeln, sind Interpretationsfreiräume im Geschäftsumfeld eher problematisch. Das Entstehen von Missverständnissen wird durch fehlende Feedback-Mechanismen verstärkt. Nach dem Versenden von E-Mails erfolgt in der Regel keine direkte Rückmeldung, in der Folge weiss man nicht, ob die Nachricht angekommen und gelesen wurde. Somit kann die Wirkung der gesandten Information beim Empfänger nicht abgeschätzt werden.

### **Abschieben von Anfragen**

E-Mails werden oft an mehrere Empfänger versandt. Dadurch fühlt man sich oftmals nicht direkt angesprochen. Es kommt zu einer Verantwortungsdiffusion: Es besteht die Tendenz, den Ball weiterzureichen und so die Verantwortung von sich zu schieben bzw. weiterzudelegieren. Unter Umständen führt dies soweit, dass eine Anfrage irgendwo versendet oder zumindest sehr viel Zeit beansprucht und Personen bzw. Stellen durchläuft. Dabei hat das Weiterleiten auch Vorteile: So kann Information, welche früher aufwendig kopiert und verteilt werden musste, elektronisch weitergereicht werden.

### **Arbeitsplatz wiederentdecken**

E-Mail ist heute ein nicht mehr wegzudenkendes Hilfsmittel für die Kommunikation, Führung und Steuerung von Arbeitsprozesse. Dabei hat sich E-Mail zu einem zweiseitigen Medium entwickelt: den positiven und erwünschten Wirkungen stehen eine Unzahl von negativen Nebenwirkungen gegenüber. Der Kampf mit diesen Nebenwirkungen findet heute im Tagesgeschäft auf Ebene der operativen Mitarbeitenden statt. Hier entscheidet von der strategischen Führungsebene häufig zu wenig beachtet die Frage nach Effizienz, Erfolg und Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung. Mit dem Einsatz neuer Informationstechnologien wie E-Mail erhält der einzelne Arbeitsplatz jeden Mitarbeiters eine neue Bedeutung. E-Mail ist - mehr als alle anderen IT-Technologien - die zentrale Technologie für den «E-Business-Workplace». Dabei darf E-Mail nicht allein als Informatik-Werkzeug verstanden werden, sondern muss die soziale, organisatorische und wirtschaftliche Dimension beachtet werden. Der Umgang mit E-Mail sollte integraler Bestandteil einer neuen Kommunikationskultur werden. Um hier nachhaltige Lösungen zu etablieren, ist es notwendig, Handlungsmuster ins Tagesgeschäft umzusetzen, die E-Mail in ihren positiven Wirkungen nutzen. Für das Management bedeutet dies ganz klar ein Umdenken: wer nicht versteht, was am Arbeitsplatz und im Tagesgeschäft heute passiert, kann die wirtschaftlichen Potenziale einer Schlüsseltechnologie wie E-Mail kaum umsetzen.

Eric Scherer ist Geschäftsführer bei der intelligent systems solutions (i2s) GmbH in Zürich.  
scherer@i2s-consulting.com, www.i2s-consulting.com

<http://www.changebox.info/>

Ausführliche Studie zum Thema «Kommunikationsmedium E-Mail». Kostenlos zum Herunterladen.

[www.euroforum.de/daten/pdf/P15042.pdf](http://www.euroforum.de/daten/pdf/P15042.pdf)

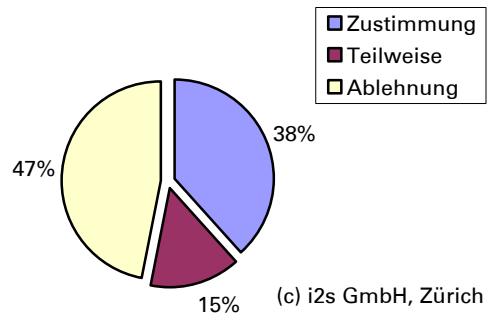
Beherrschen Sie die tägliche E-Mail-Flut. Seminar zum Thema «E-Mail-Management» in Potsdam und München.

<http://www.firstmonday.dk/>

Archiv von First Monday, einem Journal über Internet.

---

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



N=34