

3

17

Prinzipien des Wandels

Zwischen Anspruch und Anwendung

Change Management entzaubert

Ein kritischer Blick auf Paradigmen und Werkzeuge

Alles im Fluss

Doppler, Simon und Wimmer im Gespräch

Wandel international

Wie der kulturelle Kontext die Veränderungsarbeit bestimmt

Achtsam im Ungewissen

Ellen Langer über Mindfulness und aktives Wahrnehmen

Strategie aus Prinzip

Handlungsleitende Erkenntnisse für die Ewigkeit

Ameisen und ihre Königin

Hierarchie und Selbstorganisation in Netzwerkorganisationen

«You've got M@il»

Was die E-Mail-Flut für Unternehmen bedeutet und wie Mitarbeiter eine produktive E-Mail-Kultur schaffen

Rolf van Dick und Michael Groß

Anhand einer Pilotstudie und zwei Fallstudien in Unternehmen untersuchten die Autoren das Problem zu vieler E-Mails und was das für Gesundheit und Produktivität von Mitarbeitern bedeutet. Der Beitrag gibt Anregungen für Organisationen, wie eine Kulturveränderung zu einem konstruktiven, nicht überfordernden Umgang mit dem Instrument E-Mail in der Mitarbeiterschaft angegangen werden kann und zeigt Beispiele für erfolgreiche Maßnahmen zur Eindämmung der E-Mail-Flut.

Die Ausgangslage

Kurz bevor Heinrich Meier seine Antwort versendete, prüfte er genau den Verteiler. Darauf befanden sich neben dem eigentlichen Adressaten 12 unter «CC:» und natürlich wie immer sein Chef in «BCC:». Er sendete die Mail ab und fühlte sich sicher.

Zur gleichen Zeit fährt Sabine Müller ihren Rechner hoch und checkt zuallererst ihren E-Mail-Eingang. Seit gestern

Abend hat sie 52 neue E-Mails bekommen und sie verbringt zunächst 15 Minuten damit, alle Nachrichten herauszufiltern und in verschiedene Postfächer zu verschieben, bei denen sie «nur» im CC oder sogar BCC steht. Als Führungskraft mit Verantwortung für 20 Personen findet sie es immer wieder erstaunlich, wie häufig ihre Mitarbeiter sie unnötig in Kenntnis setzen.

Max Schmidt ärgert sich wieder einmal über Uta Möller in der Finanzbuchhaltung. Zum fünften Mal schreibt er jetzt eine E-Mail zum gleichen Vorgang. Jedes Mal bekommt er als Antwort, dass hier noch eine Angabe fehlt oder dort noch etwas nicht mit den internen Regeln vereinbar sei. Und mit jeder weiteren E-Mail erhöht sich die Zahl der im CC stehenden Adressaten – denn Herr Schmidt will seinen Kollegen zeigen, dass er hier am Ball bleibt und will sich gleichzeitig bei seiner Chefin absichern. Frau Möller geht es natürlich genauso.

Das Ergebnis solcher Situationen ist: Viele Mitarbeiter und Führungskräfte klagen über die tägliche Flut von E-Mails und manchmal über regelrechten «E-Mail-Terror». In vielen Unternehmen ist eine Kultur entstanden, in der ständige Erreichbarkeit zum ungeschriebenen Anspruch gehört. Die Auswirkungen auf die Führungskräfte und Mitarbeiter hängen von der individuellen Disposition ab. Besonders leistungswillige und engagierte Mitarbeiter nehmen diese Herausforderung an. Der E-Mail-Check noch vor dem morgendlichen Aufstehen wird so schnell zum Ritual. In Organisationen gewinnt der Umgang mit E-Mails eine ungewollte und häufig ungewünschte Eigen-dynamik.

Milliarden von E-Mails

In einer Studie der beiden größten E-Mail-Anbieter in Deutschland gmx und web.de gemeinsam mit der Marktforschung Radicati wird die Zahl aller E-Mails in Deutschland im Jahr 2016 auf 625 Milliarden geschätzt – eine Steigerung um mehr als 400 Prozent in den letzten zehn Jahren. In diesem Jahr sollen es deutlich mehr als 700 Milliarden werden, das Überschreiten der Billionengrenze ist 2020 realistisch. Der Grund dafür sind die Medien, die vermeintlich zu einem Sinken des E-Mails-Aufkommens, auch in Unternehmen, sorgen sollen: die sozialen Medien und Netze. Denn das Kommunikationsinstrument Nummer 1 zur Aktivierung von Nutzern in den sozialen Medien und Netzen ist – die E-Mail. Auch in Unternehmen werden immer mehr sogenannte «Push»-Nachrichten versandt, um den Empfänger über neue Informationen oder Anfragen zu informieren, die in den verschiedenen Systemen und Netzwerken entstehen.

Tatsache ist, dass die Produktivität durch E-Mails erheblich gesenkt wird. Zu viele Empfänger beschäftigen sich mit letztlich für sie nicht relevanten Inhalten. Zu viele E-Mails werden hin und her geschickt («E-Mail Ping-Pong»), statt eine Sache zum Beispiel kurz am Telefon zu klären. Dazu kommt die zusätzliche Belastung durch sich hochschaukelnde Emotionen und missverständliche Formulierungen. Schätzungen gehen davon aus, dass bis zu einem Drittel aller E-Mails überflüssig oder sogar schädlich sind. Die paradoxe Situation macht es absehbar, dass die Anzahl von E-Mails in Organisationen sogar weiter zunehmen wird – wenn Unternehmen sich keine Maßnahmen zur Eindämmung überlegen.

Jede einzelne E-Mail ist eine Arbeitsunterbrechung. Zu viele E-Mails machen müde, sie sind belastend und können langfristig zur Entstehung von Burnout beitragen. Dazu kommt die ständige Verfügbarkeit der E-Mails auf Smartphones am Abend, am Wochenende und sogar im Urlaub, so dass die Erholungsphasen kürzer werden oder ganz wegfallen.

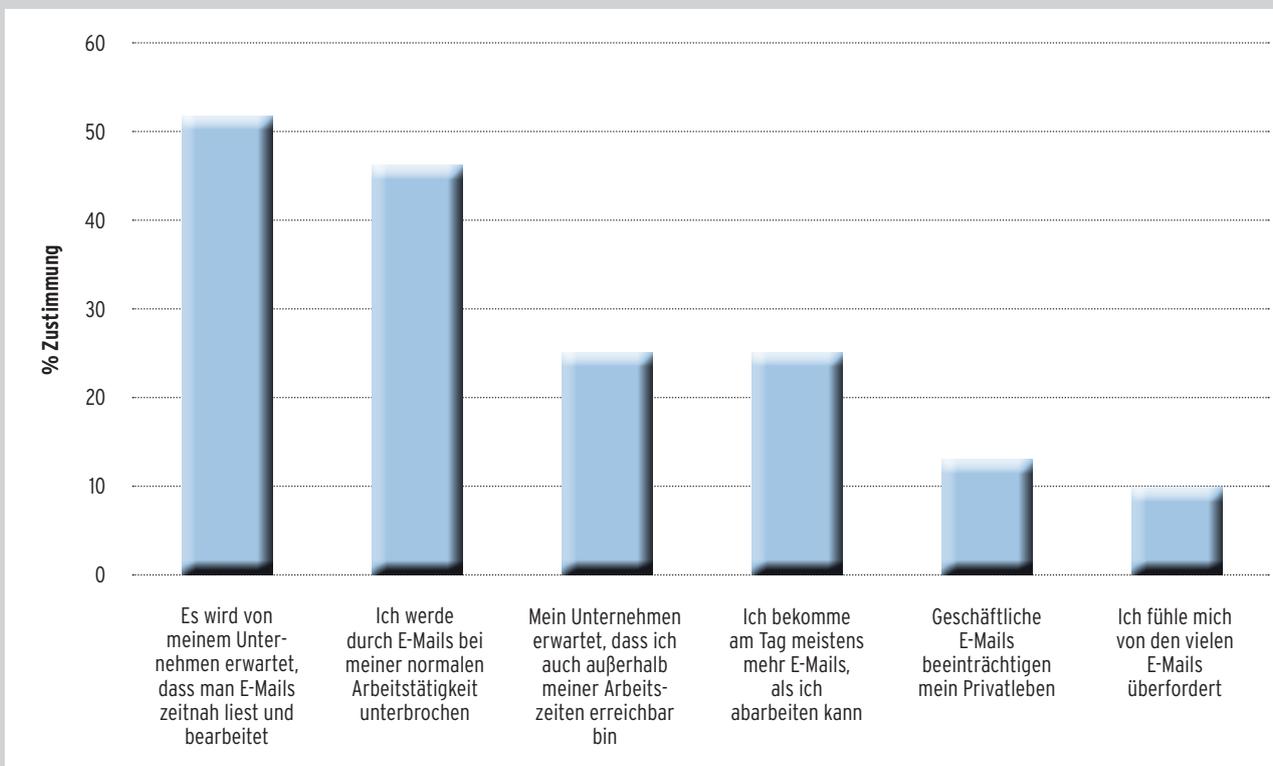
In ihrer Not griffen einige Unternehmen bereits zu radikalen Maßnahmen, die aber nicht für den gewünschten Erfolg

sorgten. Die Weiterleitung von E-Mails außerhalb der üblichen Geschäftszeiten wurde auf den Servern abgestellt. Diese massive Intervention führt, besonders bei Unternehmen, die in verschiedenen Zeitzonen arbeiten, dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Angst haben, etwas zu verpassen. Andere versuchen durch einen E-Mail-Knigge kollektive Regeln zu bestimmen – allein der Bruch zwischen analogen und digitalen Medien verhindert, überhaupt alle Mitarbeiter zu erreichen.

Grundlagen für nachhaltige Veränderungen schaffen

Aufgrund der schlechten Faktenlage führten wir zunächst eine Pilotuntersuchung durch, um zu sehen, ob E-Mails tatsächlich ein Problem darstellen und welche negativen Folgen diese haben. Mittels eines Online-Fragebogens befragten wir 112 berufstätige Personen, darunter 38 Prozent mit Führungsverantwortung. Wir fragten nach der Bewertung von E-Mails, nach der E-Mail-Kultur in Unternehmen und nach Auswirkungen in Form von Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance, Burnout sowie Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1
Ergebnisse der Pilotstudie: Zustimmung zu ausgewählten Aussagen



Die Pilotstudie zeigte, dass ein beträchtlicher Anteil der Befragten tatsächlich ein Zuviel an E-Mails und eine E-Mail-Kultur erlebt, in der sie ständig erreichbar sein müssen. Die Überforderung durch die häufigen E-Mails führt zu Problemen bis hinein in das Privatleben. Diese Aussage konnten wir durch Verknüpfung mit anderen Teilen des Fragebogens nachvollziehen. Dabei fanden wir recht deutliche Zusammenhänge: Mitarbeiter, die eine schlechtere E-Mail-Kultur wahrnehmen, berichten von schlechterer Work-Life Balance und mehr Burnout.

«Reine Appelle zur Verhaltensänderung können schnell verpuffen.»

In einschlägigen Ratgebern finden sich Dutzende von Hinweisen für den Einzelnen (E-Mails nur 2x am Tag checken) oder auch für die Unternehmen (Server um 18 Uhr abschalten). Es existiert aber erstens noch keine einzige systematische Studie zur Effektivität dieser Maßnahmen. Zweitens gehen wir davon aus, dass es nicht die eine Maßnahme gibt, die für alle passt und alle Probleme beseitigt.

Fallstudien

Zielsetzung – Nutzen für Unternehmen und deren Mitarbeiter

Mit den Ergebnissen der Pilotstudie sind wir auf zwei Unternehmen zugegangen: einen Mittelständler in der Informationsverarbeitung/Beratung mit 500 Mitarbeitern und ein Dax-Unternehmen in der Dienstleistungsbranche mit deutlich über 10.000 Mitarbeitern. Ziel der beiden Fallstudien war es, aus den Ergebnissen über das einzelne Unternehmen Rückschlüsse zu ziehen und Vorschläge für allgemein einsetzbare Instrumente zu machen, die E-Mail-Flut zu reduzieren sowie die Produktivität, Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

Wie viele E-Mails wirklich zu viel sind oder wann die Mitarbeiter tatsächlich erreichbar sein müssen, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, wie der Belastbarkeit des Einzelnen, dem Klima und der Kultur im Team und Unternehmen oder der Branche. Daher haben wir einen Ansatz gewählt, gemeinsam mit Unternehmen genau die Strategien zu identifizieren, die für die konkrete Situation am besten passen.

Untersuchungskonzept

Zuerst führten wir in beiden Unternehmen eine Erstbefragung zur Erfassung des Ist-Standes durch. Beim Mittelständler war dies eine Vollerhebung aller Mitarbeiter, beim Dax-Unternehmen haben wir ca. 20 Abteilungen mit insgesamt 1.000 Mitarbeitern identifiziert, die einerseits mit E-Mails zu tun haben (ausgeschlossen haben wir daher die Produktion), andererseits einen guten Querschnitt durch das Unternehmen bilden. Die

Mitarbeiter wurden per Link in einer E-Mail von Geschäftsführung und Betriebsrat zu einer von uns erstellten Online-Befragung eingeladen. Zusätzlich zu den bereits in der Pilotstudie eingesetzten Fragen fragten wir sie, was man ihrer Meinung nach gegen Probleme mit E-Mails tun könne. Die Antworten auf diese Fragen gruppieren wir in sinnvolle Kategorien und stellten diese in einer Ergebnispräsentation der Geschäftsführung (bzw. im Dax-Unternehmen einem eigens für das Projekt zusammengestellten Lenkungsausschuss) vor. In der moderierten Diskussion ergaben sich erste Hinweise, welche Maßnahmen sich im Unternehmen umsetzen lassen könnten.

Im nächsten Schritt wurden die ausgewählten Maßnahmen mit Fokusgruppen (bestehend aus einigen Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern) diskutiert und gemeinsam einige Maßnahmen ausgewählt. Schließlich wurden typische Teams und Abteilungen ausgewählt, in denen diese Maßnahmen mehrere Wochen lang getestet wurden.

Im letzten Schritt wurden nochmals alle Mitarbeiter zu einer zweiten Befragung eingeladen. Nun konnten wir die Mitarbeiter vergleichen, die in Teams und Abteilungen waren, die die Maßnahmen ausprobierten (Interventionsgruppe) bzw. die während der gleichen Zeit «business as usual» betrieben (Kontrollgruppe). Die Maßnahmen, die sich dabei als geeignet herausgestellt hatten, sollten anschließend unternehmensweit «ausgerollt» werden.

Interventionen – angepasst an Unternehmen und konkreten Bedarf

Beispiel Mittelständler

Beim Mittelständler bildeten wir zwei verschiedene Interventionsgruppen. Alle Mitarbeiter der Interventionsgruppen wurden in einem großen Kickoff-Meeting über die wichtigsten Punkte informiert. Dabei wurde jedem auch ein DIN A5 Flyer als Merkhilfe für den Arbeitsplatz mitgegeben. Die Mitarbeiter beider Gruppen sollten folgende Maßnahmen ausprobieren:

- Bei internen E-Mails sollte niemand mehr ins cc gesetzt werden. Jeder, den die E-Mail betraf, sollte ins Adressfeld eingetragen werden und diejenigen, die wirklich nur die Informationen bekommen sollten, sollten am Beginn der E-Mail entsprechend angesprochen werden («Für Herrn XY nur zur Info»).
- Dateibasierte Aufgaben sollten nicht mehr über E-Mail hin- und hergesendet werden, sondern über das ohnehin vorhandene Programm sharepoint bearbeitet und kommuniziert werden.
- Chat und Alltagskommunikation sollten nicht mehr per E-Mail sondern über das ohnehin vorhandene Programm Lync abgewickelt werden.
- Wenn möglich, sollte bilaterale Kommunikation nicht über E-Mail sondern über das direkte Gespräch oder per Telefon erfolgen.

- Der automatische Versand von Tickets sollte für die Dauer der Intervention abgeschaltet werden.

Die beiden Interventionsgruppen unterschieden sich dadurch, dass in der ersten Gruppe zusätzlich die folgende Maßnahme umgesetzt werden sollte:

- Zwischen 12 und 15 Uhr kein Versand interner E-Mails

Und in der zweiten Gruppe folgende Maßnahme:

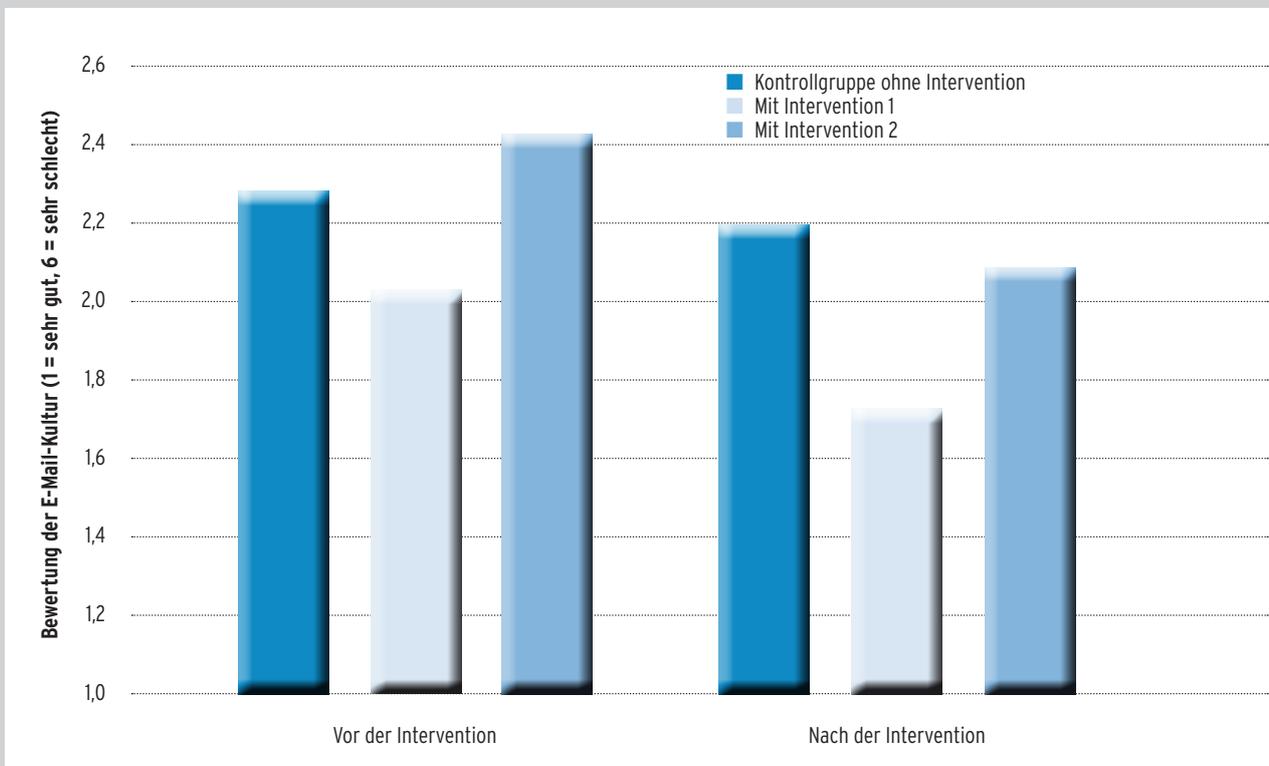
- E-Mails werden selbstgesteuert abgerufen durch «Pull»-Funktion in outlook (im Gegensatz zum automatische Mailabruf und -eingang «Push»).

In der zweiten Befragung wurden durchweg positive Ergebnisse in Richtung einer Verbesserung der E-Mail-Kultur, einhergehend mit einer Verbesserung der Work-Life-Balance gefunden (vgl. Abbildung 2). Da hohe Werte eine schlechte E-Mail-Kultur ausdrücken, sieht man, dass sich diese in allen drei Gruppen verbesserte, besonders aber in der ersten Interventionsgruppe.

Problematisch war, dass von den 500 Mitarbeitern zwar ca. 50 Prozent an der ersten Befragung teilgenommen hatten, davon aber nur 165 Personen auch zum zweiten Messzeitpunkt und von diesen waren 60 Personen in einer der beiden Interventionsgruppen. Auch wenn die Ergebnisse vielversprechend aussehen, sind sie statistisch nicht signifikant. Rein wissenschaftlich gesehen haben die Interventionen damit nicht den gewünschten Effekt erzielt. Praktisch konnten wir – in der Kombination dieser tendenziell ermutigenden Ergebnisse und den Gruppendiskussionen mit den Mitarbeitern – dennoch nutzbare Ableitungen ziehen.

Zunächst wurde dem Unternehmen eine Empfehlung basierend auf den Einschätzungen der Mitarbeiter in der zweiten Befragung gegeben. Auf dieser Grundlage wurden in weiteren Fokusgruppen die Ergebnisse und Erfahrungen bewertet. Schließlich wurden mit der Geschäftsführung die Maßnahmen festgelegt, die im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Dabei standen die Nutzung von sharepoint und das persönliche Gespräch anstelle der E-Mail für interne, bilaterale Vorgänge im Mittelpunkt. Das «Ausrollen» im ganzen Betrieb er-

Abbildung 2
E-Mail-Kultur im mittelständischen Unternehmen vor und nach der Intervention für die drei Gruppen im Vergleich



folgte mit mehrfachen Kommunikationsaktivitäten der Personalabteilung und begleitender Schulung für die Nutzung von sharepoint.

Beispiel Dax-Unternehmen

Im Großunternehmen wurden in der Interventionsgruppe folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Bei jeder E-Mail überlegen, wer in den Verteiler gesetzt werden muss
- Bei internen E-Mails sollte niemand mehr ins cc gesetzt werden. Jeder, den die E-Mail betraf, sollte ins Adressfeld eingetragen werden und diejenigen, die wirklich nur die Informationen bekommen sollten, sollten am Beginn der E-Mail entsprechend angesprochen werden («Für Herrn XY nur zur Info»).
- Wenn möglich, sollte bilaterale Kommunikation nicht über E-Mail sondern über das direkte Gespräch face-to-face oder per Telefon erfolgen.
- Einrichten von Ordnern und Vorsortieren von E-Mails
- Anrede- und Grußformel als Bestandteil jeder E-Mail

«Letztlich gehen wieder die Führungskräfte voran, ihr Verhalten zu ändern.»

Technische Veränderungen, wie zum Beispiel das Abstellen von Push-Mitteilungen, oder auch die Verlagerung der Kommunikation auf Kollaborationsplattformen, zum Beispiel zur gemeinsamen Bearbeitung von Dateien, wurden zwar vorgeschlagen, konnten aber nicht umgesetzt werden bzw. der Aufwand wäre unangemessen hoch gewesen. Insofern waren die Interventionen vergleichsweise gering ausgeprägt.

Die Folge war, dass – ähnlich wie beim Mittelständler – die Auswertung zwar für alle Bereiche Verbesserungen zeigte – allerdings waren diese erneut nicht statistisch abgesichert.

An der ersten Befragung nahmen mit 480 Mitarbeitern fast 50 Prozent der angeschriebenen Zielgruppe teil – allerdings von diesen nur 128 Personen auch an der zweiten Befragung (und davon ca. 45 in der Interventionsgruppe). In einer abschließenden Sitzung des Lenkungsausschusses unter Beteiligung des Personalvorstandes wurden daher wiederum Empfehlungen basierend auf den Auskünften der Mitarbeiter gegeben. Diese wurden gebeten anzugeben, welche Maßnahmen sie gut umsetzen konnten und beibehalten werden sollten. Dabei sagten jeweils zwischen 60 und 80 Prozent der Befragten, dass folgende zwei Maßnahmen umgesetzt werden konnten und auch beibehalten werden sollten:

- bei jeder E-Mail überlegen, wer in den Verteiler gesetzt werden muss,
- Anrede- und Grußformel sollten Bestandteil jeder E-Mail sein.

Beide relativ einfache Maßnahmen führen dazu, dass das schnelle und gedankenlose Verfassen von E-Mails gebremst und die Zahl an Mails reduziert wird.

Fallstricke für die Praxis

Die beiden Fallstudien, die jeweils über mehrere Monate durchgeführt wurden, ergeben über die Kombination von Befragungen, Fokusgruppen und Experteninterviews allgemein relevante Ergebnisse:

Top-Down Ansatz allein reicht nicht

Natürlich ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung ein Projekt zur Verbesserung der E-Mail-Kultur unterstützt, begleitet und dieses Engagement auch sichtbar wird. Dies war in beiden Fällen gegeben. Auch die Betriebsräte waren von Anfang an involviert und unterstützten die Vorhaben.

Entscheidend ist allerdings, dass diese Unterstützung auch zu einer schnellen und konsequenten Umsetzung in allen Bereichen führt, also die Priorität im Unternehmen insgesamt sehr hoch ist. Dadurch sollte gesichert werden, die Einführung von Pilot-Maßnahmen unmittelbar nach der ersten Bestandsaufnahme anzuschließen. Genauso sind das Nachfassen während der Piloten und die sofortige Erhebung von Ergebnissen und Erfahrungen elementar, um anschließend die Maßnahmen im gesamten Unternehmen umzusetzen, die sich bewährt haben und eine nachhaltige Wirkung erzielen.

Alternativen zur E-Mail etablieren

Reine Appelle zur Verhaltensänderung können schnell verpuffen, besonders wenn die Veränderungen nicht nachhaltig kollektiv erfolgen. Dann steht schnell wieder jeder Mitarbeiter vor der Herausforderung, erneut individuelle Lösungen zu finden.

Mitarbeitern sind leicht nutzbare Alternativen zu bieten, um den Druck zum E-Mail-Versand zu senken. Zum Beispiel sollte der Austausch von Dateien, die gemeinsam bearbeitet werden, auf einer gemeinsamen Plattform erfolgen können. Routinetätigkeiten, wie Terminvereinbarungen, sollten vereinfacht werden.

Technische Rahmenbedingungen vorab prüfen

Viele gute Ideen scheitern schnell an nicht oder nur zu unvernünftig hohen Kosten umsetzbaren technischen Veränderungen im gesamten Unternehmen, wie beispielsweise das Abstellen von Push-Nachrichten auf den unterschiedlichen Rechnern, Mobiltelefonen etc..

Um die Erwartungen gleich zu Beginn eines Projekts zu kanalisieren, sollten die Rahmenbedingungen geklärt werden, ob zum Beispiel die Implementierung neuer Systeme, zum Beispiel zur Kollaboration, für alle Mitarbeiter möglich ist. Dagegen ist es für den Erfolg sehr ungünstig, wenn zunächst eine wünschenswerte Interventionskonzeption erstellt wird, dann aber Eckpfeiler im weiteren Verlauf wegbrechen.

Vorbilder schaffen und Missbrauch regulieren

Letztlich gehen wieder die Führungskräfte voran, ihr Verhalten zu ändern. Jede und jeder können zu jederzeit E-Mails verfassen – sollten diese aber nicht senden. Statt hilflosem Abstellen von Servern ist der richtige Umgang mit den Arbeitszeiten und dem Bearbeiten von E-Mails elementar. Ein Missbrauch, zum Beispiel nachts oder am Sonntag Mails zu versenden, sollte nachverfolgt werden, um zu zeigen, dass dieses Verhalten im Unternehmen nicht geschätzt wird.

Gleiches gilt für die «cc-Politik»: Gerade Führungskräfte sind gefordert, sich zu begrenzen und zum Beispiel nicht bei jeder Mail den ganzen Verteiler der eigenen Abteilung zu benutzen, nur weil es einfacher ist, als gezielt für jedes Thema die Empfänger auszuwählen. Dann wird auch das Reglementieren der Mitarbeiter möglich, die gleichfalls unnötig die cc-Empfänger-Liste erweitern, um zum Beispiel ihre Entscheidung abzusichern: «Du warst doch in cc.»

Keine einfache, aber eigene Lösung finden

Als Impulsgeber dient Abbildung 3. Die Übersicht zeigt konkrete Vorschläge, wie die E-Mail-Kultur auf verschiedenen

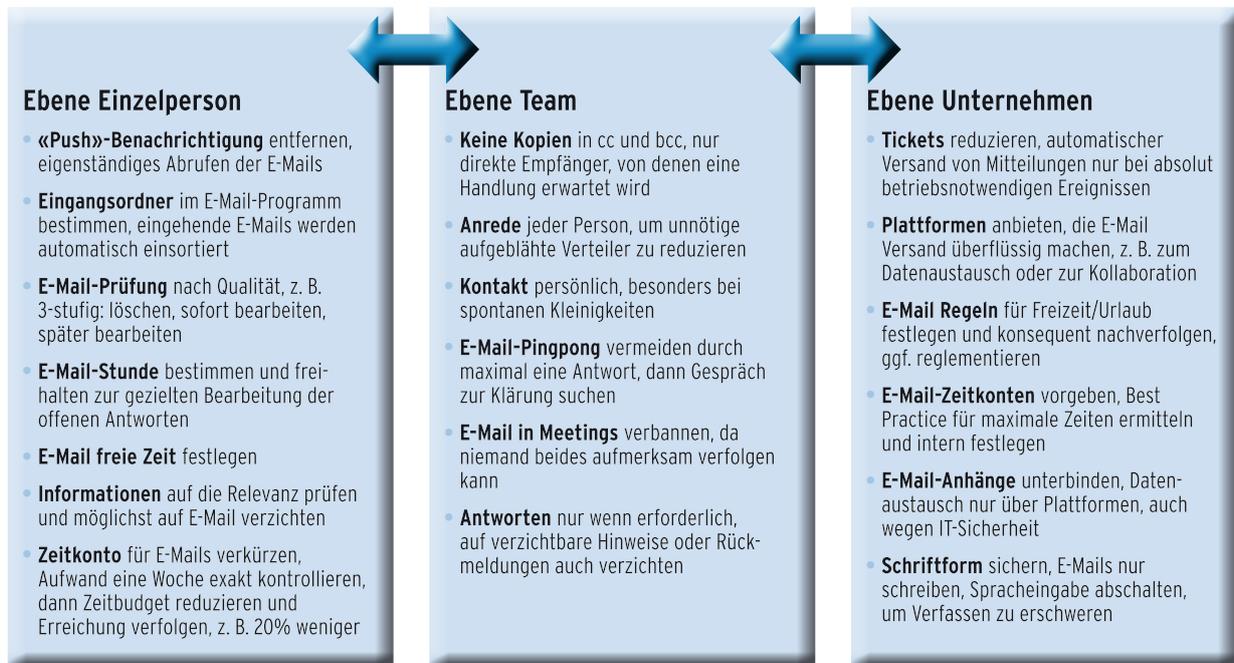
Ebenen verbessert werden kann: a) Individuell: Das kann ich als Einzelter tun, B) Team: Das können wir in der Abteilung verändern. und c) Organisational: Das kann im Unternehmen umgesetzt werden. In jedem Fall kann nicht ein Bereich alleine die beabsichtigten Veränderungen erreichen. Denn gerade im Umgang mit E-Mails sind das individuelle und das kollektive Verhalten eng verbunden. Die Effekte verstärken sich, um die Anzahl der E-Mails signifikant zu senken. Jedoch hat jede einzelne Person bereits einige praktikable Möglichkeiten zur Gestaltung, ist also einer negativen E-Mail-Kultur im Unternehmen gegenüber nicht völlig schutzlos.

Fazit

Kommunikation in Unternehmen kann auf verschiedenen Wegen stattfinden. Diese Wege haben unterschiedliche Ziele und sind jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden. In diesem Sinne ist die E-Mail nicht Fluch oder Segen, sondern sie kann beides sein. Mit anderen schriftlichen Kommunikationsformen (z. B. Rundbrief, Memo, Ankündigung im Internet) teilt sie den Vorteil, dass der Sender vorher durchdenken kann, was er eigentlich sagen will und die Formulierungen noch ein-

Abbildung 3

Mögliche Interventionen zur Optimierung des E-Mail-Verhaltens und Reduktion der E-Mail-Menge (Auswahl)



mal überprüfen oder sogar von Kollegen prüfen lassen könnte. In der mündlichen Kommunikation wird die Botschaft dagegen eher spontan formuliert und übermittelt und der Sender sagt vielleicht mehr, als er sagen wollte oder vergisst etwas.

Ein weiterer Vorteil schriftlicher Kommunikation, inklusive der E-Mail, ist die Möglichkeit der Speicherung der Botschaft. Gleichzeitig ist aber die schriftliche Kommunikation «ärmer» im direkten Feedback und in der Möglichkeit zum Nachfragen. Zwei ähnliche Theorien der Kommunikationsforschung – die Media Richness Theory und die Media Synchronicity Theory – sagen entsprechend, dass die mündliche Kommunikation reichhaltiger ist, weil sie in der Regel zusätzlichen Input über die reine Botschaft hinaus gibt, zum Beispiel durch Gestik, Mimik oder Körperhaltung des Senders. In der mündlichen Kommunikation ist es daher auch wahrscheinlicher, dass Sender und Empfänger «synchron» kommunizieren – dass sie also über dasselbe reden, ein ähnliches Verständnis von Wichtigkeit des Themas usw. haben.

In unserer eigenen Forschung haben wir das überprüft und in einer Befragung von 260 Mitarbeitern gefunden, dass diese erstens telefonische oder face-to-face Gespräche mit ihren Führungskräften gegenüber der E-Mail bevorzugten und zweitens Führungskräfte positiver einschätzten, wenn diese mehr face-to-face kommunizierten (Stephan Braun et al., in press).

In unseren Fallstudien nannten die Mitarbeiter selbst übereinstimmend als Maßnahme, bei jeder E-Mail vorher zu überlegen, ob diese das geeignete Kommunikationsmittel darstellt. Wenn es wichtig ist, etwas schriftlich zu formulieren, speichern zu können, relativ schnell an mehrere – auch zeitlich oder geografisch verteilte – Kollegen oder Mitarbeiter zu kommunizieren, ist die E-Mail sicherlich ein effizienter, weil sehr schneller und kostengünstiger Weg der Kommunikation. Will ich aber ein Problem lösen oder einen komplexen Sachverhalt diskutieren, ist das mündliche Gespräch – und bei geografisch verteilten Personen durchaus in Form einer Telefon- oder Videokonferenz – die bessere Wahl. Und will ich jemandem eine schlechte Nachricht übermitteln, dann ist das face-to-face Gespräch immer die beste Lösung.

Was hat sich schließlich gegenüber der Ausgangslage konkret verbessert? Heinrich Meier hat sich angewöhnt, seinen Chef nur noch offen ins CC zu nehmen und auch nur dann, wenn die Information für ihn notwendig ist. Auch sonst überlegt er genau, wer die E-Mail wirklich bekommen soll. Da auch alle seine Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung es so machen, hat sich die Zahl der E-Mails deutlich reduziert. Nach einer Diskussion im Team, haben sich auch für Sabine Müller die E-Mails deutlich reduziert. Und Max Schmidt versteht sich jetzt blendend mit der Kollegin aus der Finanzbuchhaltung – jedes Mal, wenn ein Problem auftaucht, greift einer der beiden zum Telefonhörer. So lassen sich die Dinge schnell klären.



Prof. Dr. Rolf van Dick

Wissenschaftlicher Direktor des «Center for Leadership and Behavior in Organizations» (CLBO), Leiter der Sozialpsychologie, Goethe Universität Frankfurt

Kontakt:
van.dick@psych.uni-frankfurt.de



Dr. Michael Groß

Geschäftsführer Groß & Cie. GmbH

Kontakt:
m.gross@gross-cie.com

Literatur

- **Baum-Nilsson, A. (2013).** Social Media Insight: Befriedigung der kommunikativen Mitarbeiterbedürfnisse durch soziale Medien: Eine empirische Untersuchung anhand von Dax- und M-Dax-Unternehmen. Diplomica.
- **Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S. & Van Dick, R. (in press).** E-Mails from the boss - curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation and employees' attitudes. International Journal of Management Communication.
- **Buchholz, U. & Knorre, S. (2017).** Interne Kommunikation in agilen Unternehmen: Eine Einführung. Springer.
- **Führmann, U. & Schmiedbarer, K. (2016).** Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Talpa.