Richtig informieren – E-Mail-Knigge

Mediale Kommunikation

Menschen können vieles, aber vieles nicht so gut, wie richtige Spezialisten. Der Riechsinn ist bei Hunden, der Sehsinn bei Katzen viel besser ausgeprägt. Was alleine der Mensch so richtig gut kann, ist Denken und Sprechen. Was er überhaupt nicht kann: Seine Wahrnehmung auf verschiedene Tätigkeiten zugleich ausrichten. Multitasking wird zwar den Frauen nachgesagt, aber leider gibt es keinen ‚Geschlechtervorteil'. Die Rechnung ist ganz einfach: Zwar stimmt es, dass wir zwei oder mehr Handlungen gleichzeitig erledigen können, aber es funktioniert nur, solange wir auf hochgradig ausgeprägte Muster und Routinen zurückgreifen können (Bügeln und fernsehen, Auto fahren und Musik hören …).

Die Wahrheit ist, wir haben nie mehr als 100 Prozent unserer Aufmerksamkeit zu verteilen. D.h. wir erledigen zwar scheinbar mehrere Dinge gleichzeitig, machen aber nichts davon mir voller Aufmerksamkeit. Insgesamt brauchen wir länger, als wenn wir eins nach dem anderen konzentriert erledigen. Schlimmer noch, die Qualität der Ausführung leidet und ‚Unfälle' sind vorprogrammiert, sobald Unerwartetes die Routine stört (Ballod 2011: 85).

Bei kommunikativen Aufgaben sind wir komplett überfordert, z.B. bei gleichzeitigem Verfassen von E-Mails und Telefonieren. Obwohl oder gerade weil wir immer mehr kommunizieren (müssen), leidet die Qualität der Informationsweitergabe und mindert auch die darin ausgedrückte Wertschätzung für unsere Kommunikationspartner. Leider stehen die Chancen im beschleunigten Arbeitsalltag des 21. Jahrhunderts schlecht, sich wirklich auf einen Kommunikationskanal zu konzentrieren.

Dabei ist ‚richtiges Kommunizieren' das A&O sowohl bei Führungsaufgaben als auch in der Teamarbeit, wie Untersuchungen zur Unternehmenskultur belegen. Führungskräfte unterschätzen die Bedeutung des Informierens von Mitarbeitern oft, da ‚Informationen weitergeben' vielfach mit ‚Macht abgeben' assoziiert wird. Soll in Unternehmen eine neue ‚Wissenskultur' erwachsen, ist ein Umdenken dringend nötig.

Der Informationsfluss ist immer da verbesserungswürdig, wo – aus welchen Gründen auch immer – seitens der Vorgesetzten Informationen unzureichend, einseitig oder verspätet weitergegeben werden. Mit Blick auf die häufig zu hoch geschätzte Teamarbeit gilt dies in gleichem Maße, denn kooperatives Verhalten im Team gedeiht nur auf einem kommunikativen ‚Nährboden' von Vertrauen, Transparenz, Toleranz und Respekt (Ballod 2011: 54 f.).

Individuelle Kommunikation

Das hierin ausgedrückte ‚Zu-Wenig' wird aber bei Umkehrung in ein ‚Zu-Viel' an Information ebenfalls zum Problem. Da wir Menschen – wie eingangs beschrieben – soziale Wesen sind, zeichnen wir uns durch unsere Fähigkeit zu kommunizieren aus. Unser kommunikatives Verhalten basiert dabei auf Erfahrungswerten ebenso wie auf Charakter und spezifischen Wechselwirkungen mit dem Umfeld. Kurzum: Jeder kommuniziert so, wie er es ‚gelernt' hat und es für ihn angemessen erscheint; also komplett individualisiert. Das ist zunächst völlig in Ordnung und absolut richtig, aber in einem hochgradig diversifizierten Unternehmensumfeld mit einer digitalisierten, beschleunigten und überbordenden Medienvielfalt wird diese Individualität zum Problem.

Zwar formulieren einige Unternehmen kommunikative Verhaltensmaßregeln, in deren Mittelpunkt aber der Mediengebrauch (private Internetnutzung), der Umgang mit Mitarbeitern (Fairness) oder mit Dritten (Kunden, Lieferanten) steht. Compliance heißt das Stichwort, sodass die Vorgaben vor allem auf Datenschutz, Geheimhaltung oder Gleichbehandlung abzielen. In ‚Conduct Guidelines' finden sich bisweilen zwar Hinweise auf formelles und informelles Kommunikationsverhalten, aber – mehr oder minder – verbindliche Regeln für kommunikatives Verhalten am Arbeitsplatz sind immer noch (!) die Ausnahme. (Ballod 2008). Dabei lassen sich mit wenigen, aber gezielten Festlegungen gute Erfolge erzielen, wie in diesem Artikel bezogen auf den Umgang mit E-Mails und im nächsten Heft u.a. bezogen auf Präsentationen und Besprechungen gezeigt wird.

E-Mail-Kommunikation

Die E-Mail-Kommunikation in Unternehmen und Organisationen ist ein Paradebeispiel, wie ein an sich praktisches Informationsmedium dysfunktional genutzt wird. Als vor ziemlich genau 30 Jahren, am 03.08.1984, die erste E-Mail in Deutschland empfangen wurde, konnte niemand ahnen, wie weitreichend sich unsere Kommunikation ändern würde. Die einen feiern sie als wichtigste Erfindung seit dem Faustkeil, andere sehen in ihr den Niedergang der Briefkultur (Borchers 2014).

Nüchtern betrachtet ist nicht nur die Liste von E-Mails im persönlichen Postfach lang, sondern auch die Liste kommunikativer Unarten im Umgang mit E-Mails: „Typische Ärgerpunkte sind: das Übersehen bzw. Ignorieren von Mails, das Abstreiten, Mails erhalten zu haben, das Schließen von sich auf andere (was die Lese- und Abrufgewohnheiten betrifft), zu weitschwei-

fige Formulierungen, breites Streuen von Kopien (CC), verworrene und fehlerhafte Formulierungen sowie ein unpassender Ton", wie Roth bereits vor zehn Jahren feststellte.

E-Mails sind von sich aus weder gut noch böse, sondern werden von ihren Nutzern eben kommunikativ gebraucht oder missbraucht. Denn E-Mails eignen sich z.B. hervorragend zum Abschieben von Verantwortung („Cover-your-ass") oder um der Dokumentationspflicht („Alle in Kenntnis gesetzt!") nachzukommen. So gleicht insbesondere die interne E-Mail-Kommunikation in Organisationen vielfach einem riesigen Verschiebe-Bahnhof an Aufgaben, Informationen und Verantwortlichkeiten, mit je unterschiedlichen Erwartungen und Reaktionszeiten. In jedem Unternehmen sollte es daher Mindeststandards für den Umgang mit externen und internen E-Mails geben. Mit nachfolgendem Selbsttest können Sie leicht prüfen, ob und inwiefern Handlungsbedarf in Ihrer Abteilung besteht, und Ihre Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren (Ballod 2011).

Selbsttest: E-Mails – Lust oder Frust?

Schritt 1: Teilen Sie Blätter mit den u.a. Fragen in Ihrer Bürogemeinschaft, Ihrer Abteilung oder Ihrem Team aus!
Schritt 2: Notieren Sie nun – jeder für sich – einzelne Stichpunkte zu den Fragen.
Schritt 3: Tauschen Sie sich im Anschluss wechselseitig über die Ergebnisse aus und überlegen Sie, wie Sie zu akzeptierbaren Lösungen kommen.

Frage 1: Wie viel Arbeitszeit verwenden Sie jeden Tag durchschnittlich auf das Lesen und Beantworten von E-Mails?
Frage 2: In welchen Kontexten schreiben Sie bevorzugt E-Mails und wann wählen Sie lieber andere Kommunikationswege?
Frage 3: Was sind Ihres Erachtens die größten Vorzüge von E-Mails?
Frage 4: Geben Sie sich bei E-Mails die gleiche Mühe wie beim Briefeschreiben?
Frage 5: Überlegen Sie immer genau, wann und wem Sie eine E-Mail schreiben?
Frage 6: Was ärgert Sie am meisten an oder in E-Mails?

Im Folgenden werden ausgewählte Problemfelder und Tipps zum richtigen Umgang benannt (s. Ballod 2011):

Dysfunktionalitäten meiden
Führen Sie keine komplexen Diskussionen, Fragestellungen, Problembesprechungen usw. mittels E-Mail-Korrespondenz. Hierfür gibt es viel bessere und effizientere Kommunikationswege; z.B. Telefonkonferenz, Besprechung. E-Mails eignen sich sehr gut zum Versand jedweder Dateien, aber verärgern Sie den Adressaten nicht durch Verstopfung seines Postfachs. Schicken Sie bitte immer einen Kurzkommentar mit, was mit den Dateien passieren soll.

Zeiten bestimmen
Vereinbaren Sie für die interne E-Mail-Korrespondenz Standards für die Reaktion. Sprechen Sie ab, bis wann auf eine Mail intern reagiert werden sollte. Finden Sie einen für alle passenden Zeitrahmen. Deaktivieren Sie alle automatischen Signale und Benachrichtigungen. Legen Sie Zeiten fest, zu denen Sie E-Mails abrufen und bearbeiten. Nutzen Sie Leerlauf-Zeiten, um E-Mails zu lesen. Schaffen Sie sich persönlich Zeiten, in denen Sie bewusst keine E-Mails lesen. Nutzen Sie diese zum konzentrierten Arbeiten! Stimmen Sie sich mit Kollegen und dem Chef ab.

Form wahren
Generell gilt: Fassen Sie sich kurz! Verzichten Sie aber bitte – mit Blick auf das Kultivieren der Kommunikation – nicht auf minimale Umgangsformen: Anrede, Signatur, Orthographie, Lesbarkeit, vollständige Sätze. Auch eine gewisse Höflichkeit schadet nie! Überlassen Sie das richtige Verständnis Ihrer Nachricht nicht dem Leser, sondern zeigen Sie sich dafür selbst verantwortlich.

Betreffzeile nutzen
Nutzen Sie die Betreffzeile in immer gleicher Weise als zentrale Vorab-Information, z.B. wie bei der Dateinamen-Benennung (Synchronisieren) vorgeschlagen: 1.) Person/Projekt, 2.) Inhalt/Form, 3.) Modus/Ergänzung. Je eindeutiger und aussagekräftiger der Betreff, desto leichter das Vor-Selektieren.

Fachreihe „Wie Wissen wirkt"

Teil 1: Informationen und Wissen als zentrale (HR-)Ressource
Teil 2: Kooperation – Koordination – Kollaboration ermöglichen
Teil 3: Individuelles Wissensmanagement: Kreativität fördern
Teil 4: Kommunikationskultur baut auf Social Media
Teil 5: Daten systematisch organisieren: Informationen leicht finden
Teil 6: Richtig informieren – E-Mail-Knigge
Teil 7: Ansprechend präsentieren und zielführend konferieren
Teil 8: Informationen didaktisieren und Informationsflut bändigen

So bitte nicht!	Bitte so!
Vermeiden Sie …	Beachten Sie …
• Unnötige Mails	→ Jede Mail ‚provoziert' sechs neue!
• Dopplungen beim Informieren	→ Passendes Medium auswählen!
• Zu viele Themen in einer Mail	→ Eine Mail, ein Thema!
• Umfangreiche Verteiler	→ Nur listen, wen es wirklich betrifft
• Endlose, 80 km lange Bandwürmer	→ Löschen Sie ab 5 x Re/Re/Re/Re/Re
• „Schwarze Peter"-Mails	→ Lieber gleich „Peter Pan"-Mails!
• Fehlender, falscher Betreff	→ Eindeutigkeit und Bezug!
• Keine Form, kein Stil, viele Fehler	→ Bitte korrekt, in Form, mit Anstand
• „Quick & dirty"	→ „Short & clear"!
• kryptische Botschaften	→ Transparente Botschaften!
• Rangier-Verschiebe-Bahnhof	→ Schienenschnellweg!
• Anonyme Scanmails	→ Betreff und Bezug müssen sein!
• „Keiner für alle"	→ Alles nach Knigge!
• E-Mails als Chat nutzen	→ Dafür gibt es Chats, Blogs, Wikis!
• E-Mails immer im Vordergrund	→ Automatische Signale deaktivieren
• To whom it may concern/FYI	→ Ja, wen interessiert's wirklich?
• Alles immer mit höchster Priorität	→ Gibt es etwa Unwichtiges?
• Alle Mails mit Lesebestätigung	→ Flutgefahr: Nur im Ausnahmefall!
• Alle Newsletter im Posteingang	→ Automatisch in Extra-Ordner
• Kettenbriefe und Spaß-E-Mails	→ Weniger Mails = mehr Spaß!

Abb. 1: Korrekte E-Mail-Nutzung

Binnenstruktur gestalten
Gestalten Sie Ihre E-Mails für den Empfänger übersichtlich! Geben Sie ihm Orientierungshilfen, z.B. durch Hervorhebungen oder, indem Sie Wichtiges an den Anfang stellen. Gliedern Sie die Inhalte eindeutig, z.B. indem Sie Fragen, Aufgaben, Zuständigkeiten klar benennen und durchnummerieren.

Inhalt mit Handlung verknüpfen
Teilen Sie dem Empfänger Ihre Erwartungen bzw. Anforderung offen mit! Markieren Sie hierzu z.B. die gesamte Mail oder einzelne Abschnitte mit eindeutigen Hinweisen, z.B. nach der HEIT-Losung:

H = Handeln erforderlich
E = Entscheidung erbeten
I = Info; zur Kenntnisnahme
T = Terminierung; Frist beachten, Reaktion nötig

Alternativ können Sie auf die Formel „Wer macht was, bis wann?" zurückgreifen. Die Codierung des Textes durch eindeutige Merkmale (Handlungsoptionen) hilft dabei nicht nur dem Empfänger, den Text schnell zu erfassen, sondern auch zu erkennen, ob eine bzw. welche Tätigkeit von ihm erwartet wird. Es nützt auch Ihnen beim Verfassen, da Sie sich Ihre Absichten vorab selbst verdeutlichen.

Verteiler verkleinern
Nutzen Sie die Verteiler-Funktion (CC, BCC) bitte mit Bedacht. Versenden Sie E-Mails nur an die Personen, die es wirklich betrifft. Alle werden es Ihnen danken, indem auch Sie nicht mehr auf allen Verteilern auftauchen, sondern nur noch auf denen, die Sie wirklich betreffen. In gleicher Weise gilt dies für das Weiterleiten von E-Mails. Alle profitieren von dieser Selbstbeschränkung, wie sich durch folgende Frage leicht belegen lässt: „Was machen Sie mit CC:\-Mails?"

In Abbildung 1 sind die wichtigsten Dos and Don'ts zusammengefasst.

Informelle Kommunikation

Das o.a. Plädoyer für eine ‚geregelte' E-Mail-Kommunikation darf dabei keinesfalls als eine gezielte ‚Gleichmacherei' von Kommunikation missverstanden werden. Das Gegenteil ist der Fall. Zwar sollte der Austausch mittels digitaler Medien in einer Abteilung bzw. im Unternehmen abgestimmt sein und auf dieser Grundlage sollten gemeinsame Regeln getroffen werden. Aber: Die Verschlankung und Vereinheitlichung der internen Kommunikation im Medialen schafft dann Freiräume für die oft unterschätzte informelle Kommunikation im Unternehmen. Diese gilt es systematisch zu fördern, und zwar nicht durch Regeln und Erlasse, sondern durch tatsächliche ‚Räume' (Kaffee-Ecken, Kicker-Raum, Lounges), in denen echte Begegnungen und persönliche Gespräche einen angenehmen und angemessenen Platz finden. Der Stellenwert dieses unmittelbaren Austauschs ist kostbar, bildet er doch die wesentliche Grundlage für ein ‚lebendiges' Wissensmanagement und fällt somit in den Gestaltungsbereich der HR-Verantwortlichen im Unternehmen.

Quellen

Ballod, Matthias (2011): Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren. Bertelsmann: Bielefeld

Ballod, Matthias (2008): Wie viel Kommunikation braucht ein Unternehmen? In: Zeitschrift für Wissensmanagement (Heft 6). 32–34

Roth, Wolf-Dieter (2004): Psychologie der E-Mail. URL: http://www.heise.de/tp/r4/artikel/18/18553/1.html

Borchers, Detlev (2014): Vor 30 Jahren: Erste Internet-Mail erreicht Deutschland. URL: http://heise.de/-2281756

Autor:
MATTHIAS BALLOD,
Univ.-Prof. mit Schwerpunkt Sprach- u. Informationsdidaktik; Fachbuchautor; Berater zum Einsatz von Wissensmanagement, Social Media, E-Learning und zur Prozessoptimierung der internen Kommunikation