

# Für eine gute Nutzung elektronischer Nachrichtenübermittlungssysteme im betrieblichen Umfeld

## Zentrale Ergebnisse des Berichtes

### Gründe für diesen Bericht

ORSE hat in Fortsetzung einer Studie, die 2009 in Zusammenarbeit mit CIGREF (Club Informatique de Grandes Entreprises Françaises) unter dem Titel „Usages des TIC et nouvelles pratiques sociales en entreprises“ durchgeführt wurde, einen Austausch von Forschern, Soziologen, Gewerkschaftsvertretern, Personalmanagern und IT-Verantwortlichen gesteuert.

Um dieses Projekt erfolgreich voranzutreiben, hat sich ORSE gestützt auf:

- Überlegungen, die in Großunternehmen angestellt worden sind,
- gewerkschaftliche Stellungnahmen,
- Beiträge von Forschern von Hochschulen
- den Austausch zwischen Mitgliedsunternehmen.

Die festgehaltenen Empfehlungen haben nicht zum Ziel, sich als neue Regeln durchzusetzen, die bei den Beschäftigten angewendet werden sollen und bei einem Verstoß zu disziplinarischen Konsequenzen führen würden.



Sie sollen stattdessen eine Basis für Diskussionen zwischen den Beschäftigten, Führungskräften, Personalleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Leitungen der IT-Bereiche darstellen, um:

- den Zeitverlust durch die informationelle Überlastung zu begrenzen,
- die Medienabhängigkeit zu verringern,
- das Auslösen oder die Eskalation von Konflikten einzuschränken,
- mit Arbeitsunterbrechungen verbundene Phänomene zu vermeiden,
- die Isolation der Beschäftigten und die Entpersonalisierung der zwischenmenschliche Kontakte zu begrenzen,
- den Stress und die Belastung zu reduzieren,
- menschliche Beziehungen wieder zu verstärken,
- die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten zu verbessern.

## Kontextfaktoren

Der technologische Fortschritt, die Internationalisierung der Märkte, die zunehmende Konkurrenz innerhalb einer Branche oder die immer weiter zunehmenden Erwartungen der Verbraucher sind allesamt Faktoren, die für Veränderungen und Turbulenzen im betrieblichen Umfeld sorgen. Für Organisationen ist es überlebensnotwendig, dass sie ihre Fähigkeit nachweisen, auf diese externen Störungen zu reagieren und sich diesen anzupassen. Die Fähigkeit, schnell zu kommunizieren, losgelöst von räumlichen und zeitlichen Beschränkungen, trägt zu diesem inzwischen unverzichtbaren Reaktionsvermögen bei. In diesem Kontext haben sich die elektronischen Nachrichtenübermittlungssysteme in den Organisationen nach und nach durchgesetzt. Heute sind sie omnipräsent. Sie sind die Technologie, die von Managern am stärksten befürwortet wird.

Die elektronischen Kommunikationsmedien bieten sicherlich zahlreiche technische und organisatorische Möglichkeiten, sie führen aber auch zu einem weitgehenden Wandel. Die spezifischen Funktionen, die diese Medien auszeichnen, lassen die Nutzer teilweise ihre Orientierungspunkte verlieren. Wenn diese Medien nicht richtig beherrscht werden, dann können sie zu einem verheerenden Instrument werden.

Die Auswirkungen des Instruments sind erst im Nachhinein richtig abzusehen. Zwei zusammentreffende Phänomene haben dabei ein vorausschauendes Handeln der Unternehmen gebremst. Die schnelle und breite Einführung des Mediums stellt einen ersten Erklärungsansatz dar: Ende der neunziger Jahre hat es sich mit einer überraschenden Geschwindigkeit verbreitet, nicht nur im privaten, sondern auch und vor allem im beruflichen Umfeld.

Hinzu kommt die offensichtliche Einfachheit der Nutzung des Mediums: Senden, Empfangen oder Weiterleiten einer Mitteilung, Dateien anhängen, Posteingang organisieren sind allesamt Funktionen, die von den Nutzern intuitiv und leicht erlernt werden können. Das Zusammenspiel dieser beiden Faktoren, die Geschwindigkeit seiner Einführung und die offensichtliche Einfachheit seiner Nutzung haben verhindert, dass sich die Führungskräfte die Fragen gestellt haben, wie das Medium an die organisationsbezogenen und kulturellen Besonderheiten angepasst werden kann.

Heute stellt sich jedoch das Problem der Veränderungen, die sich durch die Nutzung der elektronischen Kommunikationsmedien ergeben: Stress, Überlastung, Dringlichkeit, Unterbrechung, Entpersonalisierung der Beziehung und Abflachung der hierarchischen Strukturen sind in diesem Zusammenhang häufig gebrauchte Begriffe.

Die elektronischen Kommunikationsmedien bieten zahlreiche technische und organisatorische Möglichkeiten.

### Ambivalente Auswirkungen der elektronischen Nachrichtenübermittlungssysteme in Unternehmen

	Unterstützende Auswirkungen	Einschränkende Auswirkungen
Auf das Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbessert die Reaktionszeiten</li> <li>• verkürzt die Entscheidungsdauer</li> <li>• beschleunigt die Bearbeitungsdauer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impliziert Zeitverlust</li> <li>• bringt ein Dringlichkeitsgefühl mit sich</li> <li>• Unterbrechungen nehmen zu</li> <li>• Geschwindigkeit der Verhandlungen nimmt ab</li> <li>• Arbeitstempo nimmt zu</li> </ul>
Auf das Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vereinfacht die Speicherung von Informationen</li> <li>• steigert den Austausch von Dokumenten</li> <li>• erlaubt das Teilen von Informationen und Dokumenten unterschiedlicher Art und Herkunft</li> <li>• vereinheitlicht die Vorgehensweisen der Informationsverteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verursacht Überlastung und Anhäufung von Informationen</li> <li>• führt zu Schwierigkeiten im Umgang mit Informationen</li> <li>• verursacht Unverständnis, Interpretationsschwierigkeiten</li> </ul>
Auf die Ausführung der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbessert die Produktivität</li> <li>• entlastet den zukunftsgerichteten Speicher des Managers</li> <li>• ermöglicht eine bessere Arbeitsorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verringert die Leistung</li> <li>• verursacht eine Überlastung an Aktivitäten</li> <li>• fördert das Gefühl der Isolierung</li> <li>• verringert die Effektivität in der Problemlösung oder Entscheidungsfindung</li> <li>• löst Stress und Druck aus</li> </ul>
Auf die Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der persönlichen Erreichbarkeit</li> <li>• verstärkt die Kommunikationsregeln</li> <li>• (teilweises) Freimachen von räumlichen und zeitlichen Hindernissen</li> <li>• verbessert die Kommunikationshäufigkeit</li> <li>• vereinfacht die direkte Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verschlechtert die Beziehungen zwischen den Individuen</li> <li>• löst Konflikte aus und erleichtert die Konflikteskalation</li> <li>• erlaubt missbräuchliches Verhalten</li> <li>• verschärft die Emotionen</li> <li>• verursacht Aggressivität</li> <li>• unterstützt eine ärmere Kommunikation</li> </ul>
Auf die Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbessert den Zusammenhalt des Teams</li> <li>• unterstützt die Kooperation</li> <li>• erlaubt die Teamarbeit zu strukturieren</li> <li>• erlaubt eine bessere horizontale Abstimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verringert den Zusammenhalt des Teams</li> <li>• verringert die Leistung des Teams</li> <li>• verringert die soziale Präsenz in der Gruppe</li> <li>• verursacht Koordinationsprobleme</li> </ul>
Auf die hierarchischen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verringert hierarchische Hindernisse</li> <li>• vereinfacht die vertikale Kommunikation</li> <li>• erlaubt eine bessere Einbindung der Mitarbeiter</li> <li>• erlaubt es, die Mitarbeiter besser in die Verantwortung zu nehmen</li> <li>• kann als Motivationsverstärker dienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impliziert eine Verstärkung der Hierarchie</li> <li>• wird durch die Vorgesetzten als Kontroll- und Überwachungsinstrument genutzt</li> <li>• wird zur Leistungsüberwachung genutzt</li> <li>• verstärkt Hierarchie</li> <li>• erzeugt einen Kurzschluss in der Hierarchie</li> </ul>

## Einige Daten zu den einschränkenden Auswirkungen von E-mail

Diese einschränkenden Effekte können durch eine bestimmte Anzahl quantitativer Ergebnisse gestützt werden, die Forscher ermittelt haben:

- 56% der Nutzer widmen täglich mehr als zwei Stunden der Verwaltung ihres Posteingangs,
- 38% der Nutzer erhalten täglich über 100 Nachrichten
- 70% beklagen eine informationelle Überlastung
- 65% geben an, stündlich ihr elektronisches Nachrichtenübermittlungssystem zu überprüfen, machen dies jedoch deutlich häufiger
- 64 Sekunden, das ist die Zeit, die man durchschnittlich benötigt, um nach einer Unterbrechung aufgrund eines Nachrichteneingangs einen Gedankengang wieder aufzunehmen

## Erstellen und Verbreiten einer Charta für die gute Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien

Die Reflexion innerhalb der ORSE hat dazu geführt, dass zwei Charten zur Nutzung elektronischer Nachrichtenübermittlungssysteme erarbeitet worden sind. Wenngleich der Ausgangspunkt der Empfehlungen weitgehend gleich ist, so unterscheidet sich die Herangehensweise. Die erste Charta präsentiert die Empfehlungen ausgehend von den Funktionen des Instruments (Senden einer Nachricht, Empfang einer Nachricht,...). Die zweite Charta führt die Empfehlungen entsprechend der Herausforderungen der Nutzer auf (Stress einschränken, Überlastung begrenzen,...).

Weitere Strukturierungsansätze für eine Charta sind denkbar, um die hierarchischen Beziehungen zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten zu thematisieren.

### Charta 1: Empfehlungen ausgehend von den Funktionen des Instruments

#### Besseres Management der versandten Nachrichten

Nachrichtenversand:

- Eignung des genutzten Mediums hinterfragen
- E-Mails nicht für außerbetriebliche oder illegale Zwecke nutzen

Nachrichteninhalt:

- Präzise Betreffzeile
- Formal korrekte Ausgestaltung (Anrede, Kontaktdaten) und sachlicher Schreibstil
- Nicht zu viele Anhänge nutzen

Richtige(n) Empfänger identifizieren:

- Richtige(n) Empfänger genau identifizieren
- Zurückhaltendes Nutzen der "copy"- und "blind copy"-Funktionen

Zeitpunkt des Nachrichtenversands:

- Günstigsten Zeitpunkt für den Nachrichtenversand bedenken

#### Besseres Management der empfangenen Nachrichten

Nachrichtenempfang:

- Absender den Empfang bestätigen
- Besseres Management des Nachrichtenempfangs bei längeren Abwesenheiten
- Begrenzung der Zahl der Unterbrechungen

Beantworten von Nachrichten:

- Nachrichten nicht direkt beantworten
- Konsequenzen der Antwort abwägen
- Hinterfragen, ob die Empfängerliste aus der Ursprungsmail übernommen werden soll
- Eignung der genutzten Medien bedenken

Archivieren der Nachrichten

- Strategie für das Speichern der Nachrichten entwickeln

### Charta 2: Empfehlungen ausgehend von den Herausforderungen der Nutzer

Zeitverlust begrenzen

- Funktionen des Mediums nutzen
- präzise kommunizieren

Abhängigkeit vom Medium einschränken

- Zahl der Unterbrechungen limitieren
- Erreichbarkeit „um jeden Preis“ begrenzen

Informationelle Überlastung begrenzen

- Eignung des genutzten Mediums hinterfragen
- präzise Betreffzeile
- Information methodisch aufbereiten
- nicht zu viele Anhänge nutzen
- richtige(n) Empfänger genau identifizieren
- zurückhaltendes Nutzen der "copy"- und "blind copy"-Funktionen

Konflikt einschränken

- aufmerksam sein hinsichtlich des Inhalts der Nachricht
- aufmerksam sein in Bezug auf die Nutzung des Mediums
- hinterfragen, ob die Empfängerliste aus der Ursprungsmail übernommen werden soll

Stress limitieren

- günstigsten Zeitpunkt für den Nachrichtenversand bedenken
- kein Dringlichkeitsgefühl aufkommen lassen
- aufmerksam sein hinsichtlich der Weitergabe von Ergebnissen von Mitarbeitern

Persönlichen Austausch vereinfachen

- sich identifizieren und den Empfänger identifizieren
- Austausch persönlich gestalten

Motivation der Mitarbeiter verbessern

Eignung eines genutzten Mediums hinterfragen



Formerfordernisse beim Schreiben von Nachrichten einhalten



Den oder die wichtigen Empfänger einer Nachricht hinterfragen



Geeigneten Zeitpunkt für den Versand einer Nachricht hinterfragen



Sicherstellen, dass die eingehenden Nachrichten nicht die anderen Tätigkeiten unterbrechen



Nachrichten nicht sofort beantworten



Eignung eines genutzten Mediums hinterfragen

