

# IPA Institutsbrief

## INHALT

IBM erfolgreich gegen die E-Mail-Flut  
Seite 1 + 2

The Email Overload Challenge – Proven Tips for Gaining Control  
Seite 3

24/7 – Der schmale Grad zwischen engagierter Verfügbarkeit und Online-Sucht  
Seite 4 + 5

Bekannter Netzwerker Tjalf Nienaber im Mail-Interview  
Seite 5

E-Mail-Strategie: Schutzwälle gegen die Mail-Flut  
Seite 6

## SCHWERPUNKT: E-MAIL-MANAGEMENT

### „Vor allem ein Awareness-Problem“ IBM erfolgreich gegen die E-Mail-Flut

*IBM ist als Innovationsführer besonders gefordert, kompetent mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der aktuellen Kommunikationsmedien umzugehen. Eine besondere Herausforderung: die E-Mail-Flut, der die Mitarbeiter und das Management sich ausgesetzt sehen. Doch IBM hat ein erfolgreiches Projekt dagegen aufgesetzt.*

Rund 98,8 Milliarden US-\$ Umsatz und rund 10,4 Milliarden US-\$ Gewinn hat IBM 2007 erwirtschaftet. Dafür sind rund 386.000 Mitarbeitern in über 170 Ländern weltweit aktiv, 21.500 davon in Deutschland. Weltweit agierende Teams erarbeiten zusammen mit den Kunden individuelle Lösungen für die Optimierung von Geschäftsprozessen und stehen mit Serviceleistungen rund um die Informationstechnik zur Verfügung. Leicht vorstellbar, dass in einem so innovations- und technikgetriebenen Umfeld die externen und internen E-Mails, die jeder Mitarbeiter abuarbeiten hat, nach Tausenden zählen. Nun hat IBM in der Abteilung ITD ein Programm entwickelt, um der E-Mail-Flut Herr zu werden. Im Interview verrät Thierry Abbet aus dem Management von IBM Schweiz, welche Ergebnisse erzielt werden konnten.



STÄNDIGE ERREICHBARKEIT NICHT ZWINGEND EFFIZIENT

#### Herr Abbet, wie hoch war der Handlungsdruck in Ihrem Unternehmen, um der E-Mail-Flut Herr zu werden?

Hoch! Wir haben im Top-Management festgestellt, dass die Belastung durch E-Mails immer größer wurde. Viele von uns sind tagsüber in Meetings oder Besprechungen und sehen sich dann am Abend damit konfrontiert, Hunderte von Mails abzuarbeiten. Das geht – vor allem bei Managern – oft über das normalerweise schon hohe Arbeitspensum hinaus. Man hat quasi gar keine Erholungszeiten mehr und der Stress nimmt zu.

#### Welche Kernherausforderungen haben Sie in der Analysephase entdeckt?

Wir arbeiten bei IBM lokationsunabhängig, was bedeutet, dass wir keine festen Büros sondern shared desks haben, an denen wir uns täglich sehen oder treffen. Elektronische Kommunikation ist für uns daher extrem wichtig – aber wir haben festgestellt, dass unter den Mitarbeitern zum Teil viel zu viele Mails ausgetauscht wurden. Ein Indikator dafür: Die Antwortzeiten aus dem mittleren Management auf unsere Mails waren sehr lang. In der Analyse haben wir entdeckt, dass dies zum Beispiel an den übervollen In-Boxen lag – darin gingen die Mails des Top-Managements einfach

## EDITORIAL

### Liebe Leserinnen und Leser,



Alles ist Kommunikation – und Kommunikation ist alles: Was aber, wenn Kommunikation derart überbordend wird, dass sie mehr Missverständnisse als Klarheit schafft, mehr

Zeit kostet als Ersparnis bringt, mehr Frust erzeugt als Freu(n)de macht? Fakt ist: Mit den modernen Kommunikationsmedien wie Mail, Chats, Textchats, Foren, Blogs etc. ist es so einfach wie nie, schnell und effizient Informationen auszutauschen. Fakt ist aber auch, dass Unternehmensmitarbeiter und Privatmenschen sich zunehmend von den Informations- (und Fehlinformations-) Massen überfordert fühlen, die, besonders per E-Mail, auf sie einströmen. Und der weltweite Mailverkehr wird sich in den nächsten Jahren nochmals verdreifachen: Nach einer Studie des IT-Marktforschungsinstitutes Radicati wird erwartet, dass 2009 bereits ungefähr 331 Milliarden Mails versendet und empfangen werden.

Aktuellen Studien gemäß finden sich täglich 48 bis 75 Mails im Postkasten jedes Unternehmensmitarbeiters, aber auch 200 oder 300 sind nicht mehr ungewöhnlich, so die University of Western Ontario. Dabei ist fast die Hälfte (46 %) aller E-Mails irrelevant für die tägliche Arbeit! Aber nicht für die Kosten: Rund 1.000 Euro kostet eine Firma jährlich der Zeitaufwand, den jeder Mitarbeiter für das Lesen und Schreiben von Mails aufbringt, berechnet SofTrust Consulting in einer Umfrage bei deutschsprachigen Unternehmen. Ein großes Verbesserungspotenzial also! Eines, das weniger über IT-Lösungen als über kompetente Kommunikation zu haben ist. Hierfür liefert diese Ausgabe der IPA-Briefe viele Strategien und Impulse – ebenso wie das vom IPA-Institut entwickelte E-Mail-Management-System.

Dazu stehe ich Ihnen gerne Rede und Antwort – per E-Mail ... und auch persönlich.

*Ursula Vranken*

Ihre Ursula Vranken  
Geschäftsführerin IPA

## Fortsetzung

## ■ „Vor allem ein Awareness-Problem“ IBM erfolgreich gegen die E-Mail-Flut

unter. Das kann nicht zufrieden stellend sein! Das Management war oft auch in endlose Mail-Ketten involviert, die ganze Diskussionsprozesse wiedergaben. Für uns hätte aber beispielsweise nur die letzte Mail gereicht oder eine Art Zusammenfassung der Ergebnisse. Es gab auch viele „Danke“ Mails, die uns, trotz guter Absichten, die Postkörbe voll machten.



**Wie wurde das Projekt dann konkret aufgesetzt? Wie haben Sie Awareness bei den Mitarbeitern geschaffen und sie zur Umsetzung der Regeln geführt?**

Begonnen haben wir mit einer Bestandsaufnahme im Management und haben dann eine interne Umfrage bei unseren Managern gemacht. Hierbei fanden wir Korrelationen wie: Je mehr Mitarbeiter jemand hat, je mehr Mails erhält er. Das kumuliert! Ein Beispiel: Ich selbst leite 40 Mitarbeiter an verschiedenen Standorten. Schreibt mir jeder von diesen auch nur drei Mails am Tag und setzt mich bei drei weiteren auf CC, dann habe ich bereits 240 Mails pro Tag zu lesen!

Im zweiten Schritt haben wir dann ein Regelwerk entwickelt, das wir als Verpflichtung auch für unser eigenes Mail-Verhalten sehen. Anschließend hat jeder Manager mit seinen Mitarbeitern die Regeln durchgesprochen und das konkrete Mail-Verhalten

in der Abteilung diskutiert. Wir als Führungskräfte haben unsere Erwartungen und teilweise auch unsere Kritik an unerwünschtem Verhalten wie bunt gestalteten Mails, zu vielen CC-Adressaten oder Endlos-Schleifen in die Runden eingebracht. Im vierten Schritt schließlich wurden in einigen Fällen Einzelgespräche geführt. Beispielsweise, wenn Mitarbeiter Ihr Verhalten nicht ändern wollten, weil Sie glaubten, dass sie ihre Arbeit ständig dokumentieren oder sich besser absichern könnten, z. B. bei einem Audit. Hier zeigt sich, dass es sich vor allem um ein Awareness-Problem handelt!

**„Ein Awareness-Problem“ bedeutet ja vor allem, es gibt kulturelle und nicht technische Gründe. Wie haben Sie diese gelöst?**

Wir mussten schon viel Überzeugungsarbeit leisten. Einigen Mitarbeitern war gar nicht klar, wie sich ihr Verhalten auf andere auswirkt. Sie haben nicht erkannt, dass sie viel zu viel Zeit mit dem Schreiben und Gestalten von Mails verbringen. Andere wollen sich mit Mails dokumentarisch absichern, hier war es an uns, klarzustellen, dass das nicht immer nötig und nicht erwünscht ist.

**Wie wichtig ist die technische Unterstützung dieser Prozesse?**

Wichtig ist ein guter Spam-Filter. Ich erhalte überhaupt keine Spam-Mails und das erleichtert den Arbeitsprozess sehr. Außerdem kann die Mailbox-Kapazität begrenzt werden, so wird man gezwungen, von Zeit zu Zeit aufzuräumen.

**Welche Rolle spielen Training und Personalentwicklung bei der Verbesserung?**

Natürlich muss man alle technischen Möglichkeiten kennen

und ausreizen können. Wir führen regelmäßige Trainings für Lotus Notes durch und bieten zahlreiche E-Learning-Maßnahmen an, die eifrig genutzt werden.

**Wie sieht der Return on Investment dieses Projektes für IBM aus?**

Das E-Mail-Projekt hat sich auf jeden Fall gelohnt! Wir haben viel Zeit und Geld gespart. Das kann man an meinem eigenen Beispiel überschlagen: Vor dem Projekt bekam ich 100 und mehr Mails am Tag. Derzeit sind es zwischen 40 und 50. Aber nicht nur die Menge hat sich reduziert, gleichzeitig ist der Anteil „wertiger“ Mails gestiegen.

**Hat sich Ihr eigenes E-Mail-Kommunikationsverhalten seit Beginn des Projektes schon geändert?**

Ja auf jeden Fall. Heute überlege ich mir sehr genau, wann ich eine Mail schreibe und wann vielleicht andere Kommunikationskanäle besser geeignet sind. Ich achte sehr darauf, wen ich in CC setze und nutze den „Allen antworten“-Button so gut wie gar nicht. Meine Schreibweise ist kürzer, klarer geworden. Ich formuliere deutlicher, was ich erwarte. Das ist effizienter und kommt gut an.

**Welche Tipps können Sie unseren Lesern für das Aufsetzen eines E-Mail-Kommunikations-Projektes in ihrem eigenen Unternehmen geben?**

Analyse: Finden Sie zunächst heraus, welches Problem im Rahmen der E-Kommunikation Sie und Ihr Unternehmen besonders drückt.

Umsetzung: Formulieren Sie Regeln, kommunizieren Sie diese im Team und vor allem: Leben Sie diese selber vor!

Nachhaltigkeit: Die Bekämpfung der E-Mail-Flut ist eine dauerhafte Führungsaufgabe! ■



**Thierry Abbet**  
Der Gewinner des Outstanding Leadership Award Q 2/2008 ist ITD Manager bei IBM

Der Kampf gegen die E-Mail-Flut ist eine ständige Führungsaufgabe

## TOOLKIT E-MAIL-MANAGEMENT

## ■ The Email Overload Challenge – Proven Tips for Gaining Control

*In den USA ist die E-Mail-Flut – dort gerne als „email-frenzy“, als „E-Mail-Wahnsinn“ bezeichnet – in den Unternehmen mindestens ebenso groß wie in deutschen. Und die pragmatischen US-Firmen tun etwas dagegen: Sie holen sich erfahrene Kommunikationsberater wie Kathie Grooms ins Haus –, die für die IPA-Briefe eine Reihe ihrer besten Tipps verrät.*

**Email overload: a top-ten offense**

A top executive told me yesterday, “I spent three hours Sunday night clearing my email inbox. How can that possibly be the best use of my time, in terms of serving our clients?” Email, a powerful work- and time-saver, has become a source of frustration, inefficiency and loss of competitive edge worldwide. Most professionals spend 30% to 40% of their day in email-related tasks. Email overload regularly shows up in the top ten complaints in worker satisfaction surveys. We struggle to keep up with the volume. We get frustrated when we don’t know immediately what someone wants from us. We feel like giving up when we see 40 or 100 new emails after a brief time away from our computers. What can we do? Let’s look at individual and group efforts. First, how about your own email habits?

**Set a Strategy**

Many people just write emails and hit Send. In their messages, they think out loud, invite complex discussion, and approach email as if it were old-fashioned letter writing. They write without any strategy at all. Above all, they forget to focus on their recipient’s needs. They forget that *people don’t read emails. They skim them to find what they need to know or do.* Knowing this, you can write clear, concise, actionable emails that your recipients will be glad to get. You’ll help them perform better, improve your own performance and professional image, and save yourself time and trouble too.

**Write for Skimmers**

Start with a brief, polite or friendly greeting, but get down to

business right away. State your reason for writing. Then provide only the most relevant information your recipient needs. Make it crystal-clear what you expect in response to your message. Ask yourself: Is this email clear, concise, and actionable? Have you given deadlines? Is your info complete?

**Use Visual Power**

Many workers say they simply delete or disregard “wall of words” emails, figuring that if something important is buried in those long, frustrating paragraphs, it will come back later as a focused, specific message they can grasp quickly. So guide your skimming reader’s eye. Highlight critical information with bold type, bullets, numbers, even colors. Studies by IBM show that comprehension can increase 35 % with increased white space.

**Protect Your Own Time**

Did you know that it takes about a minute to regain concentration after an interruption (source: Dr. Thomas Jackson, Loughborough University, United Kingdom)? How many times a day do you get a “you’ve got mail!” signal? Multiply that by a minute for each one. What a waste! But you’ve got a great chance to save time by taking control. Here’s how, for Outlook users:

**1. Disconnect the ding.**

You don’t need it. In Outlook, click on Tools/Options/Email Options/Advanced Email Options. “Uncheck” the relevant boxes.

**2. Space out send/receive times.**

Synchronizing every 30 minutes vs. the normal 5 minutes in a 8-hour day could save you almost an hour a day. (Every 5 minutes means 12 interruptions per hour

x 8 hours = 72 interruptions a day, whereas every 30 minutes means 2 per hour x 8 hours = 16 interruptions. So 72 – 16 = 56 fewer interruptions, or 56 minutes saved!).

**3. Color code your priority correspondents.**

You can assign a sender (or a group of senders) a color in your Inbox. This will help you spot hot incoming mails, leaving you time to handle lower priority mails later. In Outlook, click on Tools/Organize/Using Colors and then assign colors. Click on Apply Color and you’re set. Tip: don’t go wild with your palette – the idea is to flag the key sources of mail you need to act on now.

**Generate Team-Wide Guidelines**

Take the initiative: Set up a team discussion to set rules that streamline email activity. Identify ways to cut back on the quantity – agree to stop those unnecessary “Thanks!” “You’re welcome!” “Not at all!” chain-mails. Talk about who really needs to get copied on emails. Agree to use your subject line as the entire email when possible, with EOM (end of message) marking its end. For example:

- Request: Please send all expense reports to Lara starting September 1. EOM
- Change: Sales meeting (20 August, 08.00) is re-set for 08.00 30 August in the Green Room. EOM

As it happens with many challenges, when you give people the means to overcome them, they feel great. Using these tips will lift your team out of the frustrating grind they face today and empower them to really use email activity for its maximum impact. You’ll see a big lift in morale from Day 1! ■



**Kathie Grooms,**  
Managing Director,  
Grooms Consulting  
Group, Belgium,  
kgrooms@grooms-  
group.com,  
www.groomsgroup.com

Eine Zusammenfassung dieses Fachartikels auf Deutsch finden Sie zum kostenlosen Download hier auf unserer Website: <http://www.ipa-consulting.de/news>

Möchten Sie ein Projekt zur Verbesserung der E-Kommunikation starten? Dann fragen Sie uns: [info@ipa-consulting.de](mailto:info@ipa-consulting.de)

## KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGIE

### 24/7 – Der schmale Grad zwischen Engagement und Online-Sucht

Wie jede technische Neuerung bringt die allgegenwärtige Kommunikation über E-Mails und/oder SMS große Vor- und Nachteile mit sich. Während die Unternehmen die beständige Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter noch als produktivitätssteigernd erachten, lassen sich inzwischen auch andere – bedenklichere - Auswirkungen dieser ständigen Verfügbarkeit nachweisen. Die mobile Kommunikation regiert zunehmend auch in Familie und Freizeit hinein: Unterbrechungen des Privatlebens durch den Job sind zunehmend „normal“ – eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit findet kaum statt, auch ein wirkliches Abschalten von der beruflichen Tätigkeit lässt sich so immer schwerer erreichen. „Always on“ kann in manchen Fällen sogar zu gesundheitlichen Problemen führen: Neben der Angst, eine wichtige Information zu verpassen, verursacht der Druck der ständigen Verfügbarkeit zusätzlichen Stress für Körper und Psyche. Dabei ist es jedoch eine Illusion zu denken, dass Mitarbeiter, die ständig verfügbar sind, auch produktiver arbeiten. Studien belegen, dass die Nachteile, ständig in laufenden Tätigkeiten unterbrochen zu werden, die Vorteile überwiegen. Unterbrechungen durch die digitalen Dauerbotschaften, die auch prompt beantwortet und erledigt werden, lenken die Konzentration von der eigentlich durchgeführten Tätigkeit ab und kosten damit Zeit und auch Effektivität. Aus psychologischer Sicht sind insbesondere die krankhaften Entwicklungen der andauernden Erreichbarkeit dramatisch. Einige stoffungebundene Süchte sind schon gut erforscht und weithin bekannt: Arbeitssucht, Kaufsucht und Spielsucht zum Beispiel. Doch die moderne Kommunikationstechnologie bringt weitere potenzielle stoffungebundene Süchte mit sich: Menschen zeigen auffällige Verhaltensmuster im Umgang mit dem Internet oder ihren E-Mails. Der „BlackBerry“ wird neuerdings auch als „CrackBerry“ bezeichnet.

#### Sind SIE ein Online-Junkie?

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen offen und ehrlich. Der Fragebogen kann Ihnen einen ersten Hinweis darauf geben, ob bei Ihnen eine Online- bzw. E-Mail-Sucht vorliegt:

- |   | ja                       | nein                     |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Fühlen Sie sich unwohl bzw. werden Sie nervös, wenn kein Internet- und damit Mailanschluss verfügbar ist?            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Planen Sie Reisen und Ausflüge so, dass Ihre Netzabdeckung unentwegt gesichert ist?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Haben Sie das Bedürfnis, immer die neuesten Kommunikationsmittel und die schnellste Internetverbindung zu besitzen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bleiben Sie häufig länger online, als Sie es sich eigentlich vorgenommen haben und haben deswegen Schuldgefühle?     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Werden Sie wegen Ihres Drangs, permanent den Maileingang zu checken, von Ihnen nahe stehenden Bezugspersonen gerügt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Verbringen Sie mehr Zeit mit virtueller Kommunikation als mit realer?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Verheimlichen und verharmlosen Sie Ihre Onlineaktivitäten?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Haben Sie bereits vergeblich versucht, Ihr Verhalten bzgl. Ihrer Mail- bzw. Onlineaktivitäten einzuschränken?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Vernachlässigen Sie aufgrund Ihrer Onlineaktivitäten Ihre Familie und Ihre weiteren sozialen Kontakte?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Gehen Sie jeglichen Verpflichtungen nur noch online nach (Bankgeschäfte, Einkäufe, Korrespondenzen)?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Wenn Sie bis zu 3 dieser Fragen mit ja beantwortet haben:**

Sie nutzen elektronische Nachrichten und das Internet im Allgemeinen als das, was es ist: Als Mittel zum Zweck. Behalten Sie sich diese pragmatische Nutzung bei.

**Wenn Sie 3 bis 6 dieser Fragen mit ja beantwortet haben:**

Virtuelle Kommunikation und Internet spielen für Sie eine große und wichtige Rolle. Stellen Sie Ihr Verhalten einmal bewusst in Frage und versuchen Sie, es (weiterhin) aktiv zu steuern, um nicht in eine Sucht zu geraten.

**Wenn Sie mehr als 6 dieser Fragen mit ja beantwortet haben:**

Es besteht die Gefahr, dass Sie die Kontrolle über Ihre Onlineaktivitäten verlieren. Werden Sie sich Ihres tatsächlichen Verhaltens bewusst und holen Sie sich zur Bewältigung und Änderung des Verhaltens ggf. Hilfe von Experten.



**Dr. Stefan Poppelreuter,** Dipl.-Psych., ist Bereichsleiter bei der TÜV Rheinland/Impuls GmbH, Personal- und Managementberatung. [poppelreuter@impuls-gmbh.com](mailto:poppelreuter@impuls-gmbh.com).

70 Prozent der Führungskräfte fühlen sich durch den täglichen Kampf mit den E-Mails gestresst, so eine Studie der Australian Psychological Society.

72 % der befragten Mitarbeiter unterbrechen stets ihre Arbeit, wenn eine neue E-Mail einget; lassen sich also den Arbeitstag fremdbestimmt durchtackten.

Quelle: Studie „E-Mail-Nutzung im Unternehmen“, SofTrust Consulting, Mai 2007

## Fortsetzung

■ **24/7 – Der schmale Grad zwischen Engagement und Online-Sucht**

net, um auf sein Suchtpotenzial aufmerksam zu machen.

Auch wenn allgemeingültige Diagnosekriterien fehlen – folgende Symptome können auf eine Suchtproblematik im Zusammenhang mit modernen Kommunikationstechnologien hindeuten:

1. Auftreten von Unwohlsein und Nervosität, wenn kein PC mit Internetanschluss in der Nähe und verfügbar ist. Reisen etc. werden nach der „Netzverfügbarkeit“ geplant, damit die Verbindung in die digitale Kom-

munikationswelt auch in dieser Zeit sichergestellt ist.

2. Es zeigt sich ein ständiges Bedürfnis, die neuesten und besten Kommunikationsgeräte (ob stationär oder mobil) anzuschaffen, um alle Kommunikationswege ständig ausschöpfen zu können. Die Kommunikationskosten erreichen schwindelnde Höhen.

3. Wegen des hohen Zeitbedarfs für Online-Kommunikation leiden andere Tätigkeiten und Beziehungen (in der Partnerschaft beginnt es zu kriseln,

Freunde beschwerten sich, weil persönlicher Kontakt nicht mehr gepflegt wird, es zeigt sich generell ein fehlendes Interesse an Offline-Geselligkeit usw.).

Um zu einem verantwortlichen Umgang mit den neuen Kommunikationsmitteln zu gelangen, ist es notwendig, sich des eigenen Verhaltens bewusst zu werden, problematische Entwicklungen zu erkennen (möglicherweise auch durch Hinweise von außen) und das eigene Verhalten aktiv zu steuern.

Suchtberatungsstellen bieten Unterstützung. [www.internetsucht.de](http://www.internetsucht.de) oder [www.webaholic.info](http://www.webaholic.info) liefern zusätzliche Informationen, Studienergebnisse zur Thematik und auch weiterführende Links.

## 10 FRAGEN AN ...

■ **„So schnell wie nötig und möglich“****Netzwerker Tjalf Nienaber zum Umgang mit der E-Mail-Flut****1. Wie wichtig sind E-Mails in Ihrem beruflichen Alltag und wie viele erhalten Sie täglich?**

Ein nicht mehr wegzudenkendes Arbeitsmedium: Kurze Mails statt langer Telefonate! Unter all den Mails, die ich erhalte, sind täglich ca. 50 – 70 zu beantwortende.

**2. Wie integrieren Sie das Handling von E-Mails in Ihrem Arbeitsablauf?**

Mails bearbeite ich vornehmlich morgens und abends vor und nach der Kernarbeitszeit. Zwischendurch nur, wenn es dringend ist, oder ich ein notwendiges, aber nicht so forderndes Telefonat führe.

**3. Nach welchen Kriterien sondern Sie E-Mails ungelesen aus?**

Ich habe einen guten Spamfilter, deshalb überfliege ich jede Mail, die da durchgekommen ist – oft aber eben auch nur eine Sekunde.

**4. Haben Sie sich eine Frist gesetzt, nach der jede ernst gemeinte Mail an Sie beantwortet wird?**

So schnell wie erstens nötig und zweitens möglich.

**5. Wie gehen Sie mit einem „explodierenden“ Posteingang um, z. B. nach dem Urlaub?**

Mails meiner Mitarbeiter beantworte ich auch im Urlaub, sofern Sie als „wichtig“ gekennzeichnet wurden. Mittels BlackBerry screene ich schnell die wirklich wichtigen externen Mails, dann weiß ich, dass nichts „anbrennt“.

Alle übrigen lese und gegebenenfalls beantworte ich ganz entspannt nach dem Urlaub der Reihe nach. Bis dahin haben sich einige sowieso überholt, da die „Halbwertszeit“ einer E-Mail kürzer ist als die anderer Kommunikation. Und wer in der Zwischenzeit ein dringendes Anliegen hatte, wird mich sowieso wieder kontaktieren.

**6. Was war bisher die peinlichste/witzigste E-Mail, die Sie erreicht hat?**

Die jüngste peinliche kam erst vor ein paar Tagen: Der Hausjurist eines großen Verlages hat eine recht verkorkste Abschiedsmail gesendet – und dabei auch noch den gesamten Verteiler offen gelegt. Doppelt peinlich.

**7. Welches war die peinlichste Mail, die Sie mal rausgejagt haben?**

Daran kann ich mich nicht erinnern. Doch kürzlich sendete ich eine sehr effiziente Mail, nachdem wir mit der Telekom – ich

darf das wohl sagen – einen rechten Horror bei der Freischaltung eines neuen Telefonanschlusses erlebt haben. Nachdem wir monatelang getröstet wurden, habe ich eine Beschwerdemail an unsere Ansprechpartner geschrieben und Vorstand Herrn Rene Obermann in CC gesetzt – die Logik im Aufbau der Mailadressen ist ja offensichtlich.

Am nächsten Tag kamen ein Anruf und eine Mail vom Vorstandsteam – und von da an ging auch die Schaltung der DSL-Leitung schnell.

**8. Arbeiten Sie mit Textbausteinen?**

Ja, sogar häufig – insbesondere bei Standard-Anfragen zu unseren Leistungen.

**9. Drei Dinge, die ich an E-Mails toll finde, sind...?**

- Nachrichten sind jederzeit verfügbar (BlackBerry)
- Schnell (re)agieren können
- Gleich auf den Punkt kommen.

**10. Drei Dinge, die ich an E-Mails hasse, sind...?**

- Nachrichten sind jederzeit verfügbar (BlackBerry)
- Mail-Ping-Pong (dann kann telefonieren effizienter sein)
- Der Information Overkill durch irrelevante „CC-Mails“. ■



**Tjalf Nienaber**, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der networx Holding GmbH, zu der u.a. HRnetworx, PEnetworx, FINANCEnetworx und RECRUITnetworx gehören, ist als international verdrahteter Netzwerker kommunikativ besonders gefordert. In unserem – natürlich per E-Mail geführtem – Interview erläutert er seine Strategien zum Umgang mit der Mail-Flut.

## AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

### E-Mail-Strategie: Schutzwälle gegen die Mail-Flut

Ursula Vranken, Leiterin des IPA-Instituts, erläutert Strategien für die langfristige Optimierung der E-Kommunikation in Unternehmen. Mit ganzheitlichem Blick auf Kommunikationsprozesse in Unternehmen entwirft Sie modellhafte Lösungen, um das E-Mail-Chaos in den Griff zu bekommen.



URSULA VRANKEN: „VIER PERSPEKTIVEN BERÜCKSICHTIGEN“

#### Regeln gegen den Kommunikations-GAU

Führung heißt Kommunikation! Beim Thema E-Mail-Management stellt sich die Frage, wie Führung ausgestaltet, und vor allem, wie Unternehmen sicherstellen, dass diese auch befolgt wird?

Die Lösung: Schaffen Sie klare Regeln und einen verbindlichen Verhaltenskodex, der die elektronische Kommunikation eindeutig regelt. Gehen Sie das Thema strategisch statt aktionistisch an: Das heißt, dass Sie den e-Kommunikationsfallen in Ihrem Unternehmen auf den Grund gehen müssen.

kation in Ihrem Unternehmen zu Problemen führt (s. Abbildung).

- Sind es eher individuelle – Einstellung oder Ausbildung betreffende – oder strukturell in der Organisation liegende Probleme, die die Unternehmenskultur und die IT-Infrastruktur betreffen?

#### Schritt 2: Konzeptphase

Entwickeln Sie für jede der vier Perspektiven geeignete Maßnahmenpakete.

Beispiel: Mitarbeiter, deren Mailstress aus der Kommunikationskultur ihres Vorgesetzten rührt („er erwartet, dass man spätestens innerhalb von einer Stun-

Gießkannentrainings mit allgemeinen Kommunikationsregeln.

#### Schritt 3: E-Mail-Policy

Entwickeln Sie im Unternehmen eine einfache und klare E-Mail-Leitlinie – und dann schaffen Sie Aufmerksamkeit (Awareness).

- Verbindliche Kommunikations-Regeln schaffen Klarheit und führen zu mehr (Verhaltens- und Daten-) Sicherheit.
- Wecken Sie die Aufmerksamkeit des Managements für das Thema. Nur durch das Management vorgelebte Regeln sind gute Regeln.

- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter einerseits durch klare Regeln, wie der Umgang mit Mails im Unternehmen generell gehandhabt werden soll (z.B. rechtliche Aspekte) und andererseits, wie Mails angemessen formuliert und geschrieben werden (Netiquette, Textbausteine).

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter einerseits durch klare Regeln, wie der Umgang mit Mails im Unternehmen generell gehandhabt werden soll (z.B. rechtliche Aspekte) und andererseits, wie Mails angemessen formuliert und geschrieben werden (Netiquette, Textbausteine).

#### Schritt 4: Infrastruktur

Optimieren Sie die IT-Infrastruktur wo nötig, nutzen Sie die Möglichkeiten von Filtern, Auto-regeln und Speicherregeln aus.

#### Schritt 5: E-Mail-Führungskultur

Wenn Sie als Führungskraft die vielfältigen Ursachen ineffizienter E-Kommunikation erkannt haben, ist der erste Schritt getan. Achten Sie auf die Kommunikation Ihrer Mitarbeiter, und Sie erfahren, wie es um Motivation und Teamgeist wirklich steht. Leben Sie die neue Mail-Kultur vor. So wenige Mails wie möglich, so viele wie nötig. Knappe Inhalte. Ein Inhalt, ein Betreff, ein Ansprechpartner, der zur Antwort aufgerufen ist. Eindeutigkeit macht schnell.

**Service: IPA unterstützt Sie im kompletten Optimierungsprozess der E-Mail-Kommunikationskultur: Analyse, Konzept, Implementierung, Workshops, Coaching.**

#### Besonderheiten der E-mail Kommunikation

- asynchron, nicht zeitgebunden
- eingeschränkte non-verbale Kommunikation („Emoticons“)
- Spontaneität erzeugt Missverständnisse
- herabgesetzte Hemmschwelle, mehr Aggression
- Unmittelbarkeit, Zwanglosigkeit
- Schnelligkeit der Kommunikation in Verbindung mit großen Daten- und Informationsmengen

66% der Unternehmen haben eine E-Mail Richtlinie, Schulungen zu den Richtlinien gibt es allerdings selten (SoftTrust-Umfrage in deutschen Unternehmen, 05/07).

Persönliche Einstellung/ Verhalten/Gefühle	E-Mail-Client (verwendetes SW-Programm) Anwendungs-Kenntnisse
Werte, Kommunikation, (E-Mail-)Kultur	IT Infrastruktur Gesetzliche Rahmenbedingungen

Die vier Perspektiven zur Analyse der E-Mail-Kommunikation

#### Schritt 1: Analyse

- Seien Sie sich darüber im Klaren, dass eine mehrdimensionale Betrachtung des Phänomens elektronischer Kommunikation erforderlich ist. Es gibt keine monokausalen Lösungen für komplexe Probleme.

- Analysieren Sie, auf welchen vier Ebenen die E-Mail-Kommuni-

de antwortet), brauchen kein Training in Sachen Outlook. Sie benötigen eine Teammaßnahme mit ihrem Chef, in der die Kommunikation innerhalb der Abteilung sauber geklärt und geregelt und Mail-Bearbeitungszeiten eingerichtet werden.

Bieten Sie Lösungen für konkrete Problemstellungen an, keine

#### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung  
und Arbeitsorganisation  
Hans-Katzer-Str. 22  
50858 Köln  
Telefon: 0221 - 55 09 476  
Telefax: 0221 - 55 09 382  
www.ipa-consulting.de  
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:  
text-ur text- und relations  
agentur Dr. Gierke  
www.text-ur.de