

# «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.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 1  
Ergebnisse der Pilotstudie: Zustimmung zu ausgewählten Aussagen

