

Zeit sparen

# Kommunikationsmittel richtig einsetzen

In einer Zeit, in der wir auf allen Kanälen von immer mehr Informationen überflutet werden, kommt der gezielten Wahl des richtigen Kommunikationsmittels eine Schlüsselrolle zu. Die Wirkung der Kommunikation kann dadurch erhöht werden.

von Patrik Scherler und Flavio Di Giusto



Abbildung 1: Telefon, E-Mail, Fax oder Social Media? Treffen Sie bei Ihren Kommunikationsmitteln auch in Bezug auf Ihr Zeitmanagement stets die richtige Wahl!

Der bilaterale und der multilaterale Austausch sind sehr effektive und effiziente Kommunikationsformen zwischen zwei oder mehreren Menschen. Soll dieser Austausch jedoch gelingen, so setzt er meist ein gewisses Mass an Vorbereitung voraus. Sowohl ein physisch stattfindendes Gespräch unter vier Augen (bilateraler Austausch) wie auch eine Sitzung mit mehreren Teilnehmern (multilateraler Austausch) erfordern vergleichsweise viel Zeit. Deshalb sollten auf diese Weise nur grössere und komplexere Fragen geklärt werden, für die kein anderes Kommunikationsmittel zur Verfügung steht. Dieser Artikel liefert einen Überblick, wann sich welches Mittel sinnvoll und effizient einsetzen lässt.

## Telefonkonferenz erleichtert das Treffen

Eine moderne Form des bilateralen und des multilateralen Austausches stellen Telefon- und Videokonferenzen dar, die

nicht nur bei Grossunternehmen mit eigener Infrastruktur, sondern auch bei KMU jüngst stark an Bedeutung gewinnen. Solche «Conferencing Services» ermöglichen den Teilnehmern einen sicheren Informationsaustausch im Rahmen einer standortunabhängigen, interaktiven Zusammenarbeit zu überschaubaren Kosten. Und dies sogar meist ohne zusätzliche Investitionen in ausgefeilte Hard- und Softwarelösungen. Auch Angebote wie Skype/Skype for Business, Google Hangouts oder andere Tools für kleinere Gruppen verbinden geografisch auseinanderliegende Teammitglieder, die für ein physisches Meeting viele Kilometer zurücklegen müssten, auf einfache und kostengünstige Weise.

Der Nachteil der fehlenden persönlichen Anwesenheit (Möglichkeit zu Smalltalk, Analyse der Körpersprache des Gegenübers, Auswirkung des Ambiente im Sitzungsraum, Randwahrnehmungen etc.) wird in vielen Fällen wegen

des stark reduzierten Kosten- und Zeitaufwandes bewusst in Kauf genommen. Der Erfolg des Einsatzes solcher Conferencing Services hängt aber nicht nur von der Vorbereitung der Teilnehmer, sondern auch von einer klaren Rollenteilung und einer starken und verbindlichen Führung an der Telefon- und Videokonferenz ab.

## Telefon für spontane Gespräche

Für einfache und schnell zu beantwortende Fragen greift man oft am besten zum Telefon, vorausgesetzt der Angerufene ist in der Regel gut zu erreichen oder man weiss, dass auf eine hinterlassene Sprachmitteilung umgehend und zuverlässig reagiert wird. Telefonieren schafft eine persönliche Ebene und somit meist eine Vertrauensbasis. Im Gegensatz zum E-Mail, das asynchron funktioniert, erhält man beim Telefon auch direkt eine Antwort. Oft wird argumentiert, Mails zu schreiben sei einfacher als zu telefonieren. Vielfach ist das aber nur eine Schutzbehauptung von Menschen, die nicht gerne telefonieren.

Neben dem besprochenen Inhalt gibt die Stimmlage beim Telefon eine zusätzliche Deutungsrichtung der Botschaften vor. Diese zweite Ebene fehlt beim Mail fast gänzlich. Deshalb gibt man mit einem spontanen Telefon (ungewollt) oft mehr mit seiner Stimme preis als man vielleicht beabsichtigt. Mit einem E-Mail kann man seine Intentionen und Emotionen vielfach besser kontrollieren, weil das Mail meist weniger spontan geschrieben wird und man seine Botschaften besser abwägt.

## Zurückhaltung bei E-Mails

Da der Posteingang heute in der Regel oft überquillt, sollten E-Mails mit Bedacht eingesetzt werden. Dabei sollte man sich fragen, ob ein E-Mail das richtige Kommunikationsinstrument ist und wenn ja, wer die Adressaten sind. Denn wer unbedacht (und oft bloss zur eigenen Absicherung oder zur Selbstinszenierung) noch unnötig viele Kollegen mit ins CC («Carbon Copy») nimmt, leistet dieser Überlastung aktiven Vorschub. Zudem sollte mit einem sinnvoll ausformulierten Betreff klar und einfach ausgedrückt werden, um was es im Mail geht. Das beschleunigt den Entscheid, das Mail zu lesen, und erhöht die Chance, das Mail später im Archiv ohne grossen Aufwand wieder aufzufinden.

Schnell und unbedacht verfasste Mails bergen die Gefahr, Quelle von Missverständnissen zu sein, die auch schnell zu Verstimmungen führen können. Das kann in einem langen E-Mail-Schlagtausch enden, der wegen der Eindimensionalität des Instruments stetes Eskalationspotential birgt. Auch hier könnte ein spontaner Medienwechsel – sprich der Griff zum Telefon – bewusst deeskalierend wirken.

In Sachen Verbindlichkeit ist das E-Mail dem Telefon meist deutlich überlegen, weil man den Kommunikationsinhalt besser rekonstruieren kann. Dies nicht zuletzt auch, seit die rechtliche Verbindlichkeit von Mails in den meisten Fällen geklärt ist. Diesem Nachteil des Telefons versuchen immer mehr Grossunternehmen entgegenzuwirken, indem sie – angeblich zu «Schulungszwecken» – Telefonate aufzeichnen. Eine Entwicklung, welche die Autoren bedenklich finden.

Ob Mails unter dem Aspekt des Zeitmanagements eine Be- oder Entlastung darstellen, entscheidet in der Regel der Benutzer selbst. Grundsätzlich sind Mails praktisch, da sie den Empfänger nicht stören und er selbst bestimmen kann, wann er antwortet. Wer Mails zu jeder Tageszeit beantwortet, hat meist schon verloren, denn so lässt sich unter dem Aspekt des Zeitmanagements keine sinnvolle Tagesstruktur aufbauen. Definieren Sie – wie auch beim Telefon sinnvollerweise auch – pro Tag zwei bis drei Zeitfenster, an denen Sie Ihre Mails beantworten. In der Zwischenzeit bleibt Ihre Inbox unbeachtet. Sie wird es überleben.

## Chat für den schnellen, kurzen Austausch

Eine mittlerweile bestens etablierte Mischform von Mail und Telefon ist der Chat. Auch diesen setzt man für den eher kurzen Informationsaustausch ein. Der Chat hat den Vorteil, dass man sieht, ob jemand gerade erreichbar ist (Chatstatus). Wie beim Telefon verlaufen auch beim Chat die Fragen und Antworten relativ synchron. In der heutigen Geschäftswelt, wo Grossraumbüros immer mehr im Vormarsch sind, hat Chatten den Vorteil, dass es leiser ist als Telefonieren, und daher konzentriert arbeitende Kollegen weniger stört. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass per Chat Dateien versendet werden können und Outlook geführte Chatdialoge in einem separaten Ordner abspeichern kann (Kategorie «E-Mail»). Das erhöht die Verbindlichkeit und die Rückverfolgbarkeit dieses Mediums nachhaltig.

## Daseinsberechtigung des Fax

Brief und Fax sind altmodisch – so wird gerne moniert, insbesondere von jüngeren Anwendern elektronischer Kommunikationssysteme. Dennoch sind Brief und Fax heute noch millionenfach in Einsatz. Der klassische Brief wird zwar immer mehr in die Ecke der formellen Kommunikation (offizielle Mitteilung, Bekanntmachung, Vertrag, Kündigung etc.) gedrängt oder weiterhin als günstiges Medium in der Massenwerbung eingesetzt (Direct Mailings etc.), aber der Fax hält sich in einigen Bereichen hartnäckig. Er garantiert die schnelle Übertragung wichtiger und zeitkritischer Dokumente zum günstigen Preis. Wenn eine Nachricht sofort beim Empfänger ankommen muss (z.B. umgehender Widerspruch gegen eine Behördenentscheidung, eine Bestellung oder eine Zusage zu einem Termin), so ist der Fax bei vielen immer noch sehr hoch im Kurs. Vor allem dort, wo es darum

geht, Dokumente mit Unterschrift rasch zu verschicken, kann dies sinnvoll sein.

Obwohl E-Mail in Kombination mit Scanner deutlich an Boden gewinnt, nicht zuletzt, weil auch die Archivierbarkeit gegenüber dem Fax einfacher und strukturierter zu bewältigen ist, bleibt der Fax hier für viele ein wichtiges Hilfsmittel. Selbst wenn der Empfänger gerade nicht erreichbar ist (zum Beispiel ausserhalb der Bürozeiten), so findet er die Nachricht sofort vor, wenn er ins Büro zurückkehrt. Die Erfahrung der Autoren zeigt, dass Faxe in der Regel auch mehr beachtet werden als E-Mails, die in der täglichen Mail-Flut eher unterzugehen drohen. Dem entgegen steht der Trend, dass heute in vielen Büros defekte Faxgeräte nicht mehr ersetzt werden, oder Fax nur noch eine von vielen Anwendungen bei Multifunktionsgeräten ist.

## Soziale Medien sprengen die Grenzen zwischen Privat und Geschäft

Auch wenn Facebook und Konsorten immer noch sehr stark im Privatbereich verortet sind, so ist unübersehbar, dass Soziale Netzwerke auch im Berufsalltag immer Fuss fassen. Dies nicht nur, weil mit den digitalen Kommunikationsmitteln die Grenzen zwischen Privat und Geschäft immer fließender werden, sondern auch weil Facebook & Co. sehr gezielt agieren, um in die Berufswelt vorzustossen («Facebook at Work» etc.). Unabhängig von diesen Bewegungen setzen heute viele Unternehmen ganz gezielt Social-Media-Instrumente wie WhatsApp ein, um kostengünstig alle Mitarbeiter zeitgleich auf den gleichen Informationsstand setzen zu können. Dies zum Ersatz oder zur Ergänzung von bestehenden Kommunikationsplattformen wie dem Intranet, die in diesem Beitrag bewusst nicht thematisiert werden.

Wie die Autoren zu zeigen versucht haben, ist der Einsatz von Kommunikationsmitteln sehr situativ zu gestalten. Nur einfach seine bisherigen Gewohnheiten zu pflegen, führt in der Regel nicht zu einem optimalen Resultat, vor allem nicht in Zeiten, in denen viele Kommunikationskanäle an einer regelrechten «Verstopfung» leiden. Da alle Kommunikationsmittel spezifische Vor- und Nachteile besitzen, die es situativ auszuspielen oder zu vermeiden gilt, kommt der Kommunikationsplanung eine wichtige Rolle zu.

Abschliessend eine Übersicht, welche die Vor- und Nachteile der besprochenen Kommunikationsinstrumente nochmals in Kurzform einander gegenüberstellt:

### Quellen und Literaturhinweise

Krämer, S. U. & Walter, K. D. (2004). Arbeitstechniken von A – Z. Kreativ und effizient durch den Büroalltag. Eibelstadt: Krick Fachmedien GmbH + Co. KG.

Scherler, P., Di Giusto, F. u.a.: (2014). Irrtum Zeitmanagement? Vom Versuch, in einem stark fremdbestimmten Umfeld nachhaltig mit der Ressource Zeit umzugehen. Zürich: Versus Verlag.

o.V. (2013). Besprechungen: [Wann eignet sich welches Kommunikationsmittel am besten?](#)

### Autoren



Patrik Scherler, Dr. oec. HSG, ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der [School of Management and Law](#) (ZHAW) in Winterthur und Inhaber der auf Coaching, Consulting und Connecting spezialisierten [BENROX AG](#) mit Sitz in Meilen/Zürich. Er ist Betreuer diverser Unternehmerforen, ERFA-Gruppen und Beiräte und organisiert Strategie- und Positionierungsworkshops.



Flavio Di Giusto, dipl. Betriebsökonom FH und MSc in Business Administration ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am [Zentrum für innovative Didaktik](#) (ZID) an der School of Management and Law (ZHAW) in Winterthur und Mitautor des Buches «Irrtum Zeitmanagement».

Dieser Artikel ist im August 2016 auf [www.kmu-businessworld.ch](http://www.kmu-businessworld.ch) erschienen. KMU Business World ist ein von der Swisscom AG initiiertes Fachmagazin für kleinere und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich mit dem Thema «Arbeit in der digitalen Welt» beschäftigen. Die KMU Business World wurde im Jahr 2017 als «KMU Magazin – Praktische Tipps für KMU» neu lanciert ([www.magazin.swisscom.ch](http://www.magazin.swisscom.ch)).

© 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Mittel	Vorteil	Nachteil
Bilateraler und multi-lateraler Austausch	Geeignet für bedeutende Handlungen/komplexe Themen (Projektstart, Verhandlung, Konflikt, Zielvereinbarung, Qualifikation): Gleiche Zeit, gleicher Raum, 2 oder mehrere Personen möglich, direktes Feedback, Körpersprache, Missverständnisse können umgehend ausgeräumt werden, alle sprachlichen Metaebenen vorhanden, kein elektronisches Medium notwendig, komplexere Themen können behandelt werden.	Raumplanung und Terminfindung nötig, ist zeit- und somit kostenintensiv (Vorbereitung, Weg, Sitzungsdauer, Pausen, Nachbereitung), ist ortsgebunden, unproduktive Beiträge beanspruchen unnötige Zeit (Selbstdarstellung, Abschweifungen, Entschuldigung fürs Nichtstun, falsche Hemmungen, Passivität einiger Teilnehmer), Notwendigkeit wird oft nicht genug hinterfragt, muss geführt sein, Dokumentation ist oft aufwändig bzw. Archivierbarkeit nur über Protokolle und Ähnliches sicherzustellen.
Telefon- und Videokonferenz	Geeignet, um Menschen standortübergreifend miteinander zu verknüpfen: Ist einfach speicherbar, spart Zeit und Reisekosten, entlastet den privaten und den öffentlichen Verkehr, ist gut kombinierbar mit anderen Kommunikationsmitteln, auch für KMU erschwinglich, setzt gute Vorbereitung der Teilnehmenden und eine (meist sehr straffe) Leitung voraus.	Schlechte Audioverbindungen/Rückkopplungen/Verzögerungen erschweren eine flüssige Kommunikation, auch wenn der technische Fortschritt in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte gemacht hat. Die fehlende persönliche Anwesenheit der Teilnehmer (Small-Talk, Körpersprache, Ambiente, Randwahrnehmungen etc.) wird von vielen als störend empfunden. Bleibt etwas Künstliches und vielen Menschen eher suspekt.
Telefon	Geeignet für Dringendes wie schnelle Nachfragen, Ergänzungen und Verabredungen: Gleiche Zeit, unterschiedlicher Raum, keine Wegzeit, ist schnell, direkt und unkompliziert, kaum Verzögerung, in der Regel günstig, Stimme = Persönlichkeit (quasi als zweite Deutungsebene), zum Teil auch geeignet für anspruchsvollere Themen (z.B. Entschuldigungen).	Erreichbarkeit oft schwierig (v.a. über Zeitzonen hinweg), kostet evtl. Überwindung, Nachricht kann nicht vorbereitet/ korrigiert werden, in der Regel keine Aufzeichnung/Speicherung des Gesagten möglich, Archivierbarkeit/Speicherung schwierig, daraus resultierende Abstriche in Sachen Verbindlichkeit/Beweisbarkeit, Körpersprache fehlt meist, im länderübergreifenden Einsatz oft noch sehr teuer (v.a. wegen Roaming, auch wenn hier die Kosten laufend sinken).
E-Mail	Geeignet für kostengünstige, zeitlich und örtlich ungebundene Kommunikation: Schriftlichkeit, nichts geht vergessen, mehrere Empfänger und grosse Verteiler möglich (CC und BCC), Anhänge und Links einfach zu integrieren, universell einsetzbar, Nachvollziehbarkeit über Sendeprotokolle stets gegeben.	Ausdruck oft ungenau, asynchrone Kommunikation (Gefahr von keinen oder verzögerten Antworten, v.a. bei unangenehmen Themen), Gefahr von Spam, wenig selektiver Einsatz des Verteilers führt zu Informationsüberlastung, Vertraulichkeit oft ungenügend (kann leicht weitergegeben werden), Unachtsamkeit, wenn «History» nicht gelöscht wird, nicht für Krisensituationen geeignet (Eskalationspotential).

Mittel	Vorteil	Nachteil
Brief und Fax	<p>Geeignet, wenn Verbindlichkeit wichtig ist. Brief: Zeitlich und örtlich ungebunden, günstig im Versand, man überlegt sich i.d.R. besser, was man schreibt, Anlagen möglich, gute Archivierbarkeit</p> <p>Fax: Zeitlich und örtlich ungebunden, günstig im Versand, gut geeignet für Bestellungen, Bestätigungen, kurze Anfragen, keine Kopien nötig, Nachvollziehbarkeit über Sendeprotokoll.</p>	<p>Brief: Langsam, hoher zeitlicher Erstellungsaufwand, Eindimensional, da andere Interpretationsmöglichkeiten wie Sprache, Mimik, Gestik etc. fehlen.</p> <p>Fax: Grosse Datenmengen dauern oft lange, meist nur schwarz-weiss möglich, umständlich, wenn Fax nicht am Arbeitsplatz steht, Vertraulichkeit/Gefahr, dass Information in falsche Hände gerät, Vergänglichkeit je nach Papierqualität, insgesamt eher ein Auslaufmodell.</p>
Soziale Medien	Geeignet für schnellen, kostengünstigen Austausch und oft weniger bedeutsame Inhalte: Zeitlich/örtlich ungebunden, weit verbreitet, universell einsetzbar (Schrift, Bild, Ton, Links etc.), spielerischer Einsatz.	Oft sehr unbedacht benutzt, Relevanz/Nutzen z.T. eher fragwürdig, grosse Ablenkungsgefahr, Missbrauch sehr einfach (Mobbing), Suchtpotenzial, noch nicht in allen Altersschichten gleich verbreitet. Oft mehr privat als geschäftlich genutzt.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der vorgestellten Kommunikationsinstrumente. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Krämer/Walter, 2004: 80.)