4.5 Kommunikation im Büro

T. Rigotti

„Was ist das für eine Regel? Je mehr zeitsparende Maschinen es gibt, desto mehr steht der Mensch unter Zeitdruck.“
(Sebastian de Grazia: Of Time, Work and Leisure. Kraus International Publications, New York, 1962)

Die ersten Prognosen eines Wandels hin zu einer Dienstleistungs- sowie Informations- und Wissensgesellschaft finden sich bereits in Schriften der 1950er Jahre (Wiener 1950). Aber selbst noch in den 1970er und 1980er Jahren waren die grenzenlos zeitgleiche Kommunikation und der für jeden verfügbare Zugang zu scheinbar unbegrenzter Information Science-Fiction. Seitdem hat sich (nicht nur) in der Büroarbeit vieles verändert. Weder berufsbezogene noch private Kommunikation ist heute noch an einen Ort oder feste Zeiten gebunden. Eine zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit ist die Folge. Es ist sicher nicht zuletzt diese Vernetzung und die zunehmend barrierefreie Kommunikation, welche maßgeblich zu einer Intensivierung der Arbeit beigetragen haben (vgl. Rosa 2005). Das Thema „Kommunikation“ ist so vielschichtig und übergreifend, dass ich zwangsläufig im Folgenden nur sehr selektiv auf bestimmte Konzepte, Modelle und Effekte eingehen kann. Da sich der vorliegende Band mit Belastungen moderner Büroarbeit beschäftigt, soll es in diesem Beitrag daher konkret um soziale Stressoren (die sich aus der Interaktion und Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden ergeben können), Führungsverhalten, welches nur durch Kommunikationsprozesse überhaupt wahrgenommen werden kann, den Umgang mit E-Mails sowie das in der Regel durch Kommunikation ausgelöste Phänomen der Arbeitsunterbrechungen und die damit eng verbundene zunehmende Versuchung des Multitaskings gehen.

4.5.1 Kommunikation

Die moderne Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation (Cascio 2003), bringt eine zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit (Minssen 2000), fordert verstärkt Eigenverantwortung bei der Selbststeuerung und -organisation (Bamberg et al. 2003). Dies alles trägt zu einer wachsenden Arbeitsverdichtung und -intensität bei (Green 2004, Eurofound 2010).

Büroarbeit ist in der Regel durch ein hohes Informations- und Kommunikationsaufkommen geprägt. Kommunikation kann allgemein definiert werden als der „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“.

Und hier sind wir bereits bei den Kernpunkten, welche Kommunikation im Arbeitsleben zu einer psychischen Belastung werden lassen. Kommunikationsprobleme können an drei Schnittstellen auftreten: Der Sender einer Nachricht kann Informatio-

nen übermitteln, die als Stressoren wahrgenommen werden (es können auch mehrere Sender widersprüchliche Informationen liefern), im Prozess der Übertragung können Störungen auftreten (auch kann die Beziehung zum Sender die Interpretation beeinflussen), und bei den Empfängern können die eingehenden Informationen falsch interpretiert oder weiterverarbeitet werden.

Loriot war ein Meister darin, Kommunikationsmuster pointiert in seinen Sketchen herauszuarbeiten. Aneinander vorbeireden (sich nicht zuhören), Unterstellungen und Zuschreibungen (Beziehungsaspekt von Nachrichten) sind alles Kommunikations- und Attributionsmuster, wie sie die empirische Forschung auch im Arbeitsleben wiederfindet. So gibt es in den vergangenen Jahren ein zunehmendes empirisches Interesse am Phänomen wahrgenommener Unhöflichkeit bei der Arbeit sowie an Konflikten am Arbeitsplatz. Zunächst werden ausgewählte Befunde und Konzepte hierzu dargestellt. Da Führung letztlich ein Kommunikationsprozess ist und die Rolle von Führungskräften für das Stresserleben, aber auch als Promotoren von Gesundheit, in Unternehmen durch zahlreiche Forschungsarbeiten untermauert ist, werden dann gesundheitsgefährdende sowie -förderliche Führungskonzepte dargestellt. Kommunikation findet nicht nur persönlich, sondern insbesondere auch bei Büroarbeit medial vermittelt statt. Eine herausragende Rolle spielen hier E-Mails als Medium. Potenzielle Belastungen durch E-Mail-Kommunikation sowie Empfehlungen auf verhaltens- und verhältnispräventiver Ebene werden vorgestellt. Zum Abschluss sollen noch zwei Phänomene in diesem Beitrag kurz dargestellt werden, die eng mit der Kommunikations- und Arbeitskultur in Organisationen in Verbindung stehen: Arbeitsunterbrechungen und Multitasking.

4.5.1.1 Soziale Stressoren: Konflikte und Unhöflichkeit

Die Notwendigkeit der Kooperation und Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden birgt auf der einen Seite ein großes Ressourcenpotenzial im Sinne sozialer Unterstützung, Wertschätzung und Identitätsstiftung; soziale Interaktionen können aber auch zur Belastung werden. Soziale Stressoren und erlebte Konflikte bei der Arbeit können als bedeutsamer Stressor eingestuft werden. So wurden u. a. positive Zusammenhänge zu Depressivität (Meier et al. 2014), psychosomatischen Beschwerden (Friedman et al. 2000, De Dreu et al. 2003) oder Burnout (Dormann u. Zapf 2004) berichtet.

Erlebte Unhöflichkeit im Arbeitskontext konnte u. a. mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Penney u. Spector 2005) und verringerter Arbeitszufriedenheit (Sliter et al. 2012) in Verbindung gebracht werden. In einer Studie gaben 71 % von mehr als 1 000 befragten Beschäftigten im öffentlichen Sektor an, Unhöflichkeit bei ihrer Arbeit erlebt zu haben (Cortina et al. 2001). Erlebte Unhöflichkeit führt im Sinne der Tendenz zur Revanche schnell zu einem kommunikativen Teufelskreis und (beziehungsbezogenen) Konflikten (Andersson u. Pearson 1999).

Ein sehr bekanntes Kommunikationsmodell umfasst die von Schulz von Thun (1981) postulierten vier Seiten einer Nachricht. Er unterscheidet zwischen *Sach-, Appell-, Selbstoffenbarungs- und Beziehungsaspekt.* So weit verbreitet dieses Modell

auch in Kommunikationstrainings aller Art ist, so gibt es doch erstaunlich wenig empirische Forschung zu diesem Konzept. In der Regel ohne Referenz zu diesem Kommunikationsmodell wird jedoch in der aktuellen Forschung zu Konflikten bei der Arbeit die Unterscheidung von beziehungs- und aufgabenbezogenen Konflikten untersucht. Positive Effekte aufgabenbezogener Konflikte auf das Arbeitsergebnis haben zu der Empfehlung geführt, diese durchaus zu befördern (vgl. De Dreu u. Weingart 2003). Eine Studie von Meier et al. (2013) relativiert dies jedoch, da sie in einer Tagebuchstudie zeigen konnten, dass beziehungsbezogene Konflikte nur bei vorhandenen aufgabenbezogenen Konflikten negative Effekte zeigten. Demnach sollte bei aufgabenbezogenen Konflikten darauf geachtet werden, dass diese auf der Sachebene diskutiert und gelöst werden, ohne dass ein Beziehungskonflikt daraus erwächst.

Dormann und Zapf (1999) konnten zeigen, dass bei sozialen Stressoren in der Arbeit der Unterstützung von Führungskräften eine besondere Rolle zukommt, da diese negative Effekte abpuffern kann, entgegen der sozialen Unterstützung durch Kollegen. Im Stressreport 2012 (Lohmann-Haislah 2012) ist nachzulesen, dass nur 47 % der deutschen Beschäftigten angegeben haben, „immer“ oder „fast immer“ von ihren Vorgesetzten Hilfe zu erfahren – deutlich weniger als im EU-Durchschnitt. Bevor im Folgenden auf das Führungsverhalten als Stressor und Ressource eingegangen wird, soll kurz eine neue Stresstheorie Erwähnung finden, die sich besonders zur Erklärung der negativen Effekte sozialer Stressoren im Arbeitsleben eignet – das „Stress-as-Offense-to-Self“-Konzept.

4.5.1.2 Stress als Selbstwertbedrohung

Das Konzept „Stress as Offense to Self“ (SOS, Semmer et al. 2010) betrachtet die Ich-Bedrohung als Ursache von Stress. Es stellt damit einen idealen theoretischen Bezugsrahmen zur Erklärung negativer Effekte sozialer Stressoren dar. Dabei wird zwischen der Selbstbewertung (z. B. auf sich selbst attribuierte Misserfolge – „Stress through Insufficiency“ [SIN]) und der Bewertung durch andere („Stress as Disrespect“ [SAD]) unterschieden. Spannungen, Konflikte und Unhöflichkeit (mangelnde Wertschätzung) kommen nach diesem Konzept eine herausragende selbstwertbedrohliche Rolle zu. Diese mangelnde Wertschätzung kann direkt in der sozialen Interaktion wahrgenommen werden oder über die Zuweisung als unnötig oder illegitim empfundener Aufgaben. Zusammenhänge zwischen illegitimen Arbeitsaufgaben und kontraproduktivem Verhalten (Semmer et al. 2010) sowie vermindertem Wohlbefinden (Jacobshagen 2006) sind gut belegt.

4.5.2 Führungsverhalten

4.5.2.1 Destruktives Führungsverhalten

Lange war der Fokus der Führungsforschung darauf ausgerichtet, positive (konstruktive) Aspekte des Führungsverhaltens zu untersuchen. Konzepte wie transformationale Führung oder die Ausgestaltung einer positiven Beziehung im Rahmen des

Leader-Member-Exchange-Ansatzes standen im Vordergrund. Seit einigen Jahren wächst das Interesse an destruktiven Führungsverhaltensweisen. Destruktives Führungsverhalten ist gekennzeichnet durch intendiertes, schädliches Verhalten einer Führungskraft ihren Geführten gegenüber (Krasikova et al. 2013, Schyns u. Schilling 2013). Destruktive Führung zeigt nicht nur negative Effekte auf betroffene Geführte, wie emotionale Erschöpfung (Harvey et al. 2007) oder verringerte Arbeits- und Lebenszufriedenheit (Tepper 2000), sondern stellt auch einen wirtschaftlichen Schaden für Unternehmen dar. Tepper schätzt diesen für die USA auf rund 24 Milliarden Dollar jährlich. Für Deutschland gibt es bisher keine repräsentativen Daten. Es ist davon auszugehen, dass es sich zwar um ein eher seltenes Phänomen handelt, dort wo es auftritt jedoch erhebliche Konsequenzen für Gesundheit und Leistungsfähigkeit entstehen. Quasi als Gegenentwurf destruktiven Führens kann die authentische Führung gesehen werden.

4.5.2.2 Authentische Führung

Die wenigsten Führungskonzepte thematisieren konkret, wie Führungskräfte kommunizieren. Eine Ausnahme bildet das Konzept der authentischen Führung. Während Authentizität kein neues Paradigma darstellt, ist die Konzeption authentischer Führung im engeren Sinne kaum zehn Jahre alt (Luthans u. Avolio 2003). Ein Zeitraum, in dem es sich lohnt, einen Blick auf den bisher gesammelten Erkenntnisstand zu werfen. Avolio und Gardner (2005) gehen davon aus, dass authentische Führungspersonen ihre Mitarbeiter über Identifikation, positive Modellbildung, emotionale Ansteckung, Unterstützung der Selbstbestimmung und positiven sozialen Austausch beeinflussen. Sich selbst treu zu bleiben, scheint aufgrund widersprüchlicher Anforderungen für viele Führungskräfte jedoch nicht einfach.

Die Idee der authentischen Führung entspringt der positiven Organisationspsychologie (Cameron et al. 2003) und dem Ruf nach ethisch-moralischem Verhalten von Führungskräften (Luthans u. Avolio 2003). Bass und Steidlmeier (1999) unterschieden als Erstes zwischen authentischer transformationaler Führung und „pseudo"-transformationaler Führung, wobei die authentische Führungskraft durch moralischen Charakter und ethische Werte gekennzeichnet ist. Luthans und Avolio (2003) entwickelten eine erste Konzeption von authentischer Führung, die von Walumbwa et al. (2008) aufgegriffen wurde. Authentische Führung wird als grundlegendes Konstrukt für alle positiven Formen von Führung gesehen (Avolio u. Gardner 2005). Laut Yukl (2010) betonen alle Definitionen authentischer Führung die Bedeutung der Konsistenz in Worten, Handlungen und Werten der Führungsperson, deren Selbstbewusstsein und ihre vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern.

Nach Walumbwa et al. (2008) kann authentische Führung definiert werden, als

> „[…] a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development" *(S. 94).*

In dieser Definition sind bereits die vier Subdimensionen des Konstrukts eingeschlossen, die im Folgenden näher beschrieben werden.

- *Selbstkenntnis (Self-awareness)* bedeutet, ein klares Verständnis von sich selbst, von den eigenen Stärken und Schwächen und seiner Wirkung auf andere Menschen zu haben. Außerdem hat man ein Verständnis der eigenen Sicht auf die Welt und wie diese das Verständnis der eigenen Person beeinflusst. (Beispielitem: „Mein/e Vorgesetze/r weiß, wann es Zeit ist, ihre/seinen Standpunkt im Hinblick auf wichtige Fragen neu zu überdenken.“)
- *Beziehungstransparenz (Relational transparency)* ist dann gegeben, wenn vor anderen Personen das authentische Selbst präsentiert wird. Solches Verhalten schließt das offene Mitteilen von Informationen, der wahren Gefühle und Gedanken mit ein. (Beispielitem: „Mein/e Vorgesetze/r sagt genau, was er/sie meint.“)
- *Ausgeglichene Verarbeitung (Balanced processing)* meint, dass in einen Entscheidungsprozess alle zur Verfügung stehenden Informationen einbezogen werden. Dabei werden auch Sichtweisen anderer einbezogen, auch wenn diese den eigenen Überzeugungen nicht entsprechen. (Beispielitem: „Mein/e Vorgesetzte/r möchte auch Standpunkte hören, die ihre/seine tiefen Überzeugungen in Frage stellen.“)
- *Internalisierte moralische Perspektive (Internalized moral perspective)* beschreibt, dass sich Führungskräfte durch innere moralische Standards und Werte leiten lassen – und dies auch gegen den Druck von Gruppen, Organisationen oder der Gesellschaft. (Beispielitem: „Mein/e Vorgesetzte/r trifft Entscheidungen auf der Grundlage ihrer/seiner wichtigsten Wertvorstellungen.“)

Einige querschnittliche Untersuchungen berichten Zusammenhänge zwischen authentischer Führung und einer Reihe von Einstellungs- und Verhaltensmaßen. So zeigten sich negative Korrelationen zwischen authentischer Führung und unkollegialem Verhalten und Mobbing unter Krankenpflegern (Read u. Laschinger 2013) sowie positive Korrelationen authentischer Führung zu einem geringen Mobbing-Risiko unter Seefahrern (Nielsen 2013), zu höherer Qualität interdisziplinärer Zusammenarbeit bei Krankenpflegern (Laschinger u. Smith 2013) und zu höherer Zufriedenheit mit der Führungskraft sowie höherer Arbeitszufriedenheit und höherem Commitment (Neider 2011). Bei Peus et al. (2012) war authentische Führung mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft, organisationalem Commitment, „extra effort“ und wahrgenommener Teameffektivität positiv korreliert. Laschinger et al. (2013) berichten ebenfalls negative Zusammenhänge zu Mobbing am Arbeitsplatz, was wiederum mit geringerer emotionaler Erschöpfung, höherer Arbeitszufriedenheit und geringerer Kündigungsabsicht in Verbindung stand.

4.5.3 Belastung durch und Umgang mit E-Mails

Moser et al. (2002) führten eine Studie zum Umgang und Belastungserleben durch E-Mails und steigender Informationsüberlastung durch. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass die erhaltene Informationsmenge (81 %), die Menge nutzloser Informa-

tionen (64 %) zugenommen habe sowie dass eine schnellere Reaktion auf E-Mails im Vergleich zu postalischer Kommunikation gefordert sei (61 %). Diese Informationszunahme durch elektronische Medien wird vorrangig durch den Wegfall ökonomischer, zeitlicher und räumlicher sowie organisatorischer Filter begründet. Insbesondere E-Mails verursachen keine zusätzlichen Kosten, sind mit mobiler Technik von überall aus zu senden und benötigen keine weiteren Werkzeuge als ein internetfähiges Gerät. Sie fanden aber auch Hinweise, dass sich die Informationsqualität durch E-Mails verändert habe. Informationen in E-Mails werden im Allgemeinen oberflächlicher – mit mehr inhaltlichen Mängeln (Adressaten, Vollständigkeit, Richtigkeit), aber auch mehr Fehlern in formalen Aspekten (Weglassen einer Anrede, Rechtschreib-, Grammatik- und Punktuationsfehler) – übermittelt. Diese Aspekte können als aufgabenbezogene Erschwerung erlebt werden, oder auch auf der Beziehungsebene als unhöflich oder respektlos wahrgenommen werden. Als besonders belastend wurden dabei folgende Merkmale erlebt (s. BAuA o. J.):

- Mehrfachempfang der gleichen Information – über unterschiedliche Wege und von unterschiedlichen Absendern
- voreilige Informationen, die später wieder geändert werden
- Empfangen unklarer Informationen – z. B. im Hinblick auf die Zugehörigkeit zu einem konkreten Arbeitsvorgang, den Zweck und die Priorität der Nachricht
- unvollständige, oberflächlich abgefasste E-Mails
- sehr umfangreiche, schlecht überschaubare E-Mails

Neben diesen Belastungsaspekten, die sich zunächst auf die Besonderheiten des Kommunikationsmediums beziehen, hat durch die mobile Kommunikation auch das Thema Erreichbarkeit eine neue Dimension gewonnen:

> „Ständige Erreichbarkeit als weitestgehend unregulierte Form einer erweiterten Verfügbarkeit für dienstliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeiten“.
>
> *(Dettmers u. Bamberg 2013, s. auch Strobel 2013)*

Dieses Thema wird ausführlicher auch im *Kapitel 4.3* „Formen mobiler Telearbeit“ behandelt.

Im Umgang mit E-Mails wurden von Gwizdka (2004) unterschiedliche Strategietypen beschrieben. Er unterscheidet zwischen „Cleaners“ und „Keepers“. Die „Cleaners“ lesen E-Mails nur zu bestimmten Zeiten und nicht kontinuierlich, dadurch werden aktuelle Tätigkeiten nicht unterbrochen. „Cleaners“ übertragen Termine und Aufgaben in andere Systeme und nutzen daher kaum die Suchfunktion von E-Mails, sondern löschen diese, sobald sie bearbeitet wurden. Allgemeingültige Empfehlungen sind daraus zwar nicht abzuleiten, da individuelle Präferenzen und tätigkeitsbezogene Rahmenbedingungen vermutlich eine wichtige Rolle einnehmen. Inwiefern sich diese unterschiedlichen Arbeitsstrategien im Umgang mit E-Mails unterschiedlich auf die psychische Beanspruchung auswirken, ist bisher nicht empirisch untersucht worden. Die Unterscheidung bietet jedoch einen relativ simplen Ansatz zu ver-

haltensbezogenen Interventionen im Umgang mit E-Mails und zeigt auf, dass unterschiedliche Strategien gewählt werden können. Neben verhaltenspräventiven Maßnahmen werden aber vor allem auch auf Organisationsebene etablierte Kommunikationsregeln als kulturelle Prävention diskutiert. Diese können sogar in Betriebsvereinbarungen festgehalten sein. Moser et al. (2002) schlugen eine Reihe organisationaler Maßnahmen im Umgang mit Informationsüberflutung und insbesondere E-Mails vor. Diese sind in folgender *Tab. 4.6* wiedergegeben.

Tab. 4.6: Organisationale Maßnahmen gegen Informationsüberflutung (nach Moser et al. 2002)

Ursache/Form der Informationsüberflutung	**Vorschläge von Maßnahmen**
unselektierte Weiterleitung von Informationen	Sensibilisierung der Mitarbeiter; Erhöhung von Transparenz (Zuständigkeiten)
Absicherungsgedanken	Kulturwandel
Informationsüberflutung durch viele und mehrdeutige Werbe-Mails	Firewalls; Einsatz geeigneter E-Mail-Programme (z. B. Filterfunktionalität und Vorschau), Mitarbeiterschulung zur optimalen Nutzung der Programme
erhöhter Zeitaufwand, der benötigt wird, um den Relevanzgrad der Information grob einschätzen zu können	Instruktion zur präzisen Bezeichnung in der Betreffzeile/der Attachments
Kontingenzproblem	Zeitmanagement-Training
mangelnde Kompetenz bei der Suche nach bestimmten Informationen	Schulungen; Einführung von Wissensmanagementsystemen

Obgleich E-Mails, im Vergleich etwa zum Telefon, eine zeitlich asynchrone Kommunikation erlauben, ist die Erwartungshaltung, wie schnell auf eine E-Mail reagiert werden soll, in der Regel hoch. Dies kommt auch in Abwesenheitsmeldungen zum Ausdruck, die teilweise sehr kurze Zeiträume abdecken (etwa nur Freitagnachmittag). Somit gibt es viele, welche ihr E-Mail-Programm ständig offen haben und jede neue Nachricht durch einen Hinweis signalisiert bekommen. Hiermit werden auch E-Mails zu einer häufigen Unterbrechungsquelle, insbesondere in der Büroarbeit.

4.5.4 Arbeitsunterbrechungen

Arbeitsunterbrechung
„Kurzzeitige Aussetzung einer menschlichen Handlung, welche durch eine externe Quelle verursacht ist“.

(Baethge u. Rigotti 2010, S. 9)