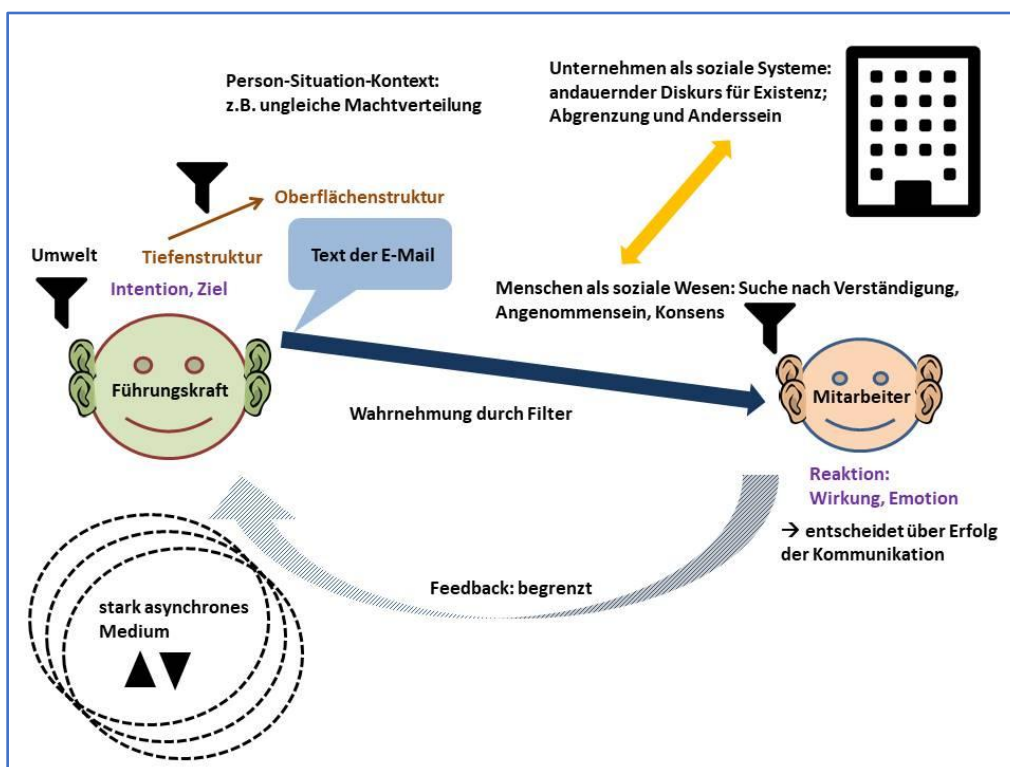


Metamodell unterstützt Führungskräfte bei E-Mail-Kommunikation

Wie wirken sich Verletzungen des Metamodells der Sprache – Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen – durch Führungskräfte im täglichen Gebrauch des Mediums E-Mail auf die Mitarbeitenden als Rezipienten aus? Auf diese Fragen konnten im Rahmen eines Promotionsprojekts an der UCN erstmals Antworten anhand konkreter Studien geliefert werden.

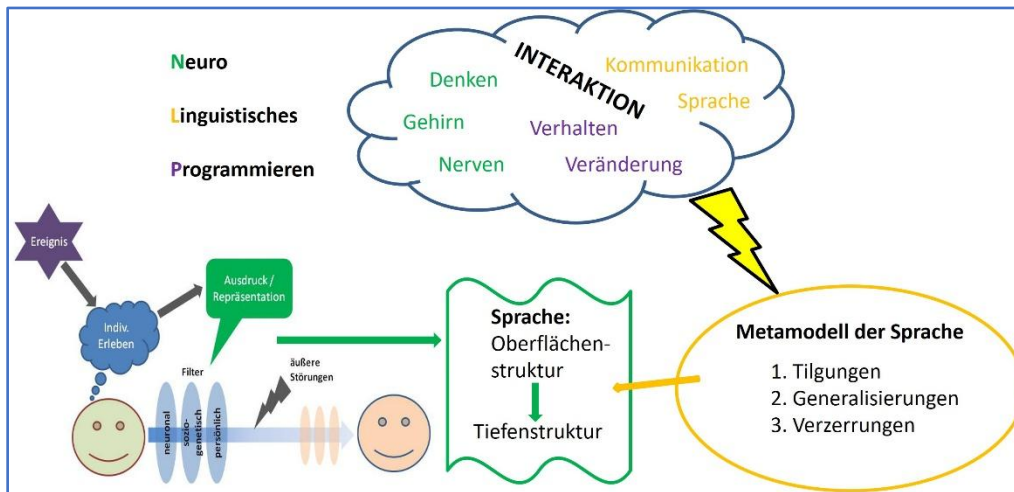
Zunächst wurde für die Fragestellung ein **angepasstes Kommunikationsmodell** entworfen, welches sowohl technisch relevante Aspekte hinsichtlich des Mediums (z.B. Shannon/Weaver) berücksichtigt als auch auf den Inhalt und Kontext der Kommunikation selbst eingeht. So wurden u.a. Ansätze von Watzlawick, Schulz von Thun, die Sprechakttheorie von Searle oder Luhmanns Kommunikation in sozialen Systemen berücksichtigt. Es sind aber auch Erkenntnisse aus der Transaktionsanalyse (Führungskraft als Eltern-Ich vs. Mitarbeitende als Kind-Ich) oder anderen Modellen hierfür anwendbar. Es zeigte sich, dass die Kommunikation mit Hilfe des asynchronen Mediums im Kontext einer ungleichen Machtverteilung und ambivalenten Position der Akteure in Spannungsfeld von Diskurs und Konsens geprägt ist. Dabei spielen insbesondere eingeschränktes Feedback, Filter und die ausgelösten Emotionen bzw. Handlungen auf Seiten der Mitarbeitenden als Empfänger eine Rolle.



Verwendetes Arbeitsmodell zur Unternehmenskommunikation via E-Mail (eigene Darstellung)

Sprachwissenschaftliche Grundlage (und Vorgänger von NLP) waren zum einen die wegweisenden Arbeiten von Noam Chomsky, insbesondere dessen Generative Transformationsgrammatik und die Unterscheidung von Tiefenstruktur und

Oberflächenstruktur. Zum anderen war die Differenzierung von Landkarte und Gebiet im Rahmen des Neurolinguistisches Trainings von Alfred Korzybski wesentlich.



Sprachwissenschaftlich Grundlage: Filter beim Kommunikationsprozess (eigene Darstellung)

Die drei Studien erfolgten auf Basis eines **explorativen sequenziellen Designs**, d.h., vor der quantitativen Datenerhebung und -analyse auf Basis von Standardfragebögen wurden Experteninterviews im Sinne einer qualitativen Vorstudie durchgeführt. Dabei wurden neue Erkenntnisse hinsichtlich des Untersuchungsgebiets, der generellen Vorgehensweise sowie des Fragebogendesigns gewonnen, welche dann bei den quantitativen Studien berücksichtigt wurden.

In einer **ersten Studie** wurden Mails von Führungskräften an ihre Mitarbeitenden im Hinblick auf die Relevanz des Metamodells hin untersucht und analysiert. Dafür wurden von 38 Mitarbeitenden aus 32 Unternehmen bzw. Organisationen 105 E-Mails von ihren Führungskräften zur Analyse und Bewertung eingereicht.

Es wurde untersucht, ob ein **Zusammenhang zwischen der Bewertung der Mails durch die Rezipienten und der Häufigkeit und Verteilung von Verletzungen des Metamodells** besteht. Die Einordnung der einzelnen Metamodell-Verletzungen erfolgte dabei auf der Basis der Arbeiten von Bandler und Grinder.

Die folgende Darstellung zeigt einen Auszug aus der Bewertung einer eingereichten Mail (hier: Tilgungen).

E-Mail 3a)

Betreff: WG: **XXX** KALENDER 2017.xls

Möchte Sie bitten, uns wöchentlich in dieser Form eine Vorausplanung Ihrer Besuche zukommen zu lassen.

Idealerweise freitags für die kommenden Wochen.

*Für Rückfragen wenden Sie sich an Frau **XXX** oder direkt an mich.*

Mit freundlichen Grüßen / Best regards

Daten Mail-Empfänger:

Initialen	negativ / neutral	Alter	Geschlecht	Nationalität	Hochschulabschluss
FW	negativ	39	männlich	deutsch	ja

Art der Organisation	Mitarbeiterzahl	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	Dauer MA-Vorgesetzten-Verhältnis (Jahre)	Selbst MA-Führung?
privat	60	4	3	ja

Detail-Ergebnisse:

Tilgungen:

Verbtilgungen	möchte
Substantivtilgungen	dieser Form, Besuche, Rückfragen
Adjektivtilgungen	kommenden, direkt
Adverbtilgungen	idealerweise
Vergleichstilgungen	
Modaloperatoren	

Tilgungen gesamt:

Verbtilgungen	Substantivtilgungen	Adjektivtilgungen	Adverbtilgungen	Vergleichstilgungen	Modaloperatoren
1	3	2	1		

Beispiel für Auswertung einer eingereichten E-Mail (Auszug)

In einer **zweiten Studie** wurden 24 weiteren Personen standardisierte Fragebögen zur Einschätzung von Mails mit besonders vielen, durchschnittlich vielen bzw. besonders wenigen Metamodell-Verletzungen bzgl. **vorgegebener Emotionen und Affekte** vorgelegt. Auch **mögliche Folgewirkungen** dieser Kommunikation sollten durch die Probanden für eine **dritte Studie** angegeben werden. Insgesamt wurden drei quantitative Studien inkl. Korrelations- und Moderationsanalysen durchgeführt.

Frage- / Antwortbogen zur Studie 2: Gefühle und Empfindungen nach Lektüre der E-Mails

Teilnehmer Nr.:

E-Mail Nr.:

Stellen Sie sich vor, Sie hätten als Mitarbeiter von Ihrem Vorgesetzten diese E-Mail erhalten. Nach der Lektüre der E-Mail möchte ich gerne von Ihnen wissen, wie Sie sich fühlen. Die folgenden Wörter beschreiben unterschiedliche Gefühle und Empfindungen. Lesen Sie jedes Wort und tragen Sie dann in die Skala neben jedem Wort die Intensität ein. Sie haben die Möglichkeit, zwischen fünf Abstufungen zu wählen. Geben Sie bitte an, wie Sie sich im Moment fühlen.

	gar nicht	ein bisschen	einigermaßen	erheblich	äußerst
aktiv	1	2	3	4	5
bekümmert	1	2	3	4	5
interessiert	1	2	3	4	5
freudig erregt	1	2	3	4	5
verärgert	1	2	3	4	5
stark	1	2	3	4	5
schuldig	1	2	3	4	5
erschrocken	1	2	3	4	5
feindselig	1	2	3	4	5
angeregt	1	2	3	4	5
stolz	1	2	3	4	5
gereizt	1	2	3	4	5
begeistert	1	2	3	4	5
beschämt	1	2	3	4	5
wach	1	2	3	4	5
nervös	1	2	3	4	5
entschlossen	1	2	3	4	5
aufmerksam	1	2	3	4	5
durcheinander	1	2	3	4	5
ängstlich	1	2	3	4	5

Quelle: Dimensionen und Skalen des PANAS-Fragebogens (nach Janke & Glöckner-Rist, 2012)

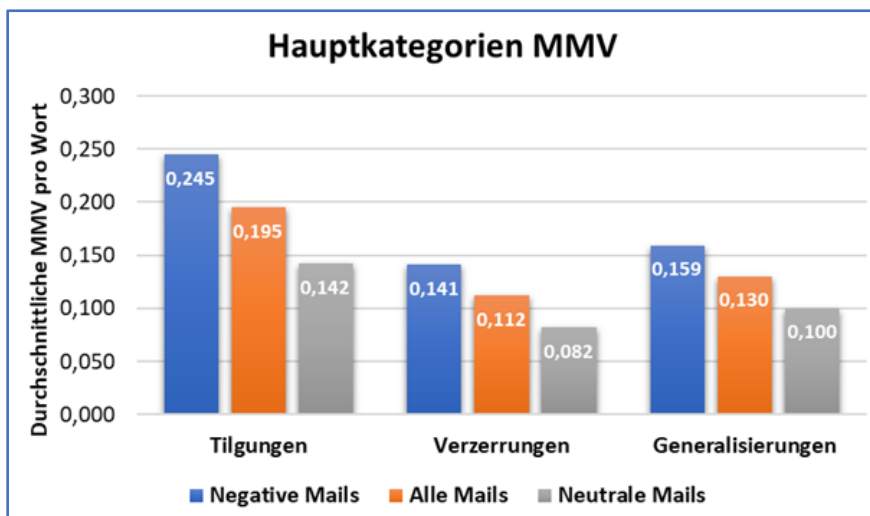
Welche möglichen Folgen hätte diese Mail von Ihrem direkten Vorgesetzten / Ihrer direkten Vorgesetzten für Sie als Mitarbeiter/-in? Bitte kreuzen Sie die für Sie relevanten Felder an (Mehrfachangaben sind möglich).

- Gefühl von fachlicher Überwachung
- Mangelndes Vertrauen in die Führungskraft
- Fehlende Orientierung
- Generelle Unzufriedenheit mit meinen Arbeitsbedingungen
- Mangelnde Anerkennung
- Überforderung
- Demotivation
- Innere Kündigung
- Kündigungsgedanken
- Andere: _____

Frage- / Antwortbogen zu Studien 2 und 3

Als **Ergebnis von Studie 1** zeigte sich dabei, dass es bei den von Mitarbeitenden „mit negativen Emotionen“ eingeschätzten E-Mails von Vorgesetzten **signifikant mehr Verletzungen des Metamodells** gab als bei den „neutral“ eingeschätzten. Die Anzahl der MMV pro Wort war bei den negativen Mails um durchschnittlich 0.22 höher als bei den neutralen, $t(103) = 9.77, p < .001$. Die Effektstärke nach Cohen war dabei mit $d = 1.91$ groß.

Diese deutlichen Unterschiede waren für alle drei Hauptkategorien der Metamodell-Verletzungen messbar, wie folgende Grafik zeigt:



Hauptkategorien Metamodellverletzungen Studie 1

Bei der Frage nach der Verteilung und dem Vorkommen der einzelnen MMV ergab sich über beide Gruppen hinweg folgendes Ergebnis. Die größten Abweichungen nach oben und unten hin sind dabei jeweils fett markiert:

<i>MMV: absolute Anzahl (in Prozent von allen MMV der jeweiligen Gruppe)</i>	<i>Vorkommen in allen E-Mails (Ordnungsgröße)</i>	<i>Vorkommen in negativen E-Mails</i>	<i>Vorkommen in neutralen E-Mails</i>
<i>Substantivtilgungen</i>	311 (13.2%)	201 (13.2%)	110 (13.3%)
<i>Adverbtilgungen</i>	298 (12.7%)	195 (12.8%)	103 (12.5%)
<i>Nominalisierungen</i>	291 (12.4%)	166 (10.9%)	125 (15.2%)
<i>Unvollständig spezifizierte Verben</i>	239 (10.2%)	161 (10.6%)	78 (9.5%)
<i>Adjektivtilgungen</i>	230 (9.8%)	140 (9.2%)	90 (10.9%)
<i>Fehlender Bezugsindex</i>	196 (8.3%)	109 (7.2%)	87 (10.5%)
<i>Vorannahmen</i>	194 (8.3%)	143 (9.4%)	51 (6.2%)
<i>Verbtülgungen</i>	95 (4.0%)	70 (4.6%)	25 (3.0%)
<i>Universalquantoren</i>	72 (3.1%)	41 (2.7%)	31 (3.8%)
<i>Wenn (nicht) X, dann (nicht) Y</i>	62 (2.6%)	35 (2.3%)	27 (3.3%)

Verteilung und Vorkommen der einzelnen Metamodellverletzungen in der Studie 1

Die Darstellung verdeutlicht, dass die einzelnen MMV über beide Gruppen ziemlich gleich verteilt sind. Ausnahmen bilden das im Vergleich starke Vorkommen von Vorannahmen bei negativ und von Nominalisierungen und Fehlendem Bezugsindex bei neutral eingeschätzten Mails. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass Nominalisierungen stärker in formellen neutralen Mailformulierungen vorkommen und Vorannahmen insgesamt eher negativ beim Leser konnotiert sind.

Außerdem zeigte sich in dieser Studie eine **schwache negative Korrelation zum Alter**, d. h. ältere Personen schätzten Mails mit einer geringeren Anzahl von MMV/Wort eher negativ ein als Rezipienten jüngeren Alters.

Im Rahmen von **Studie 2** gab es deutliche Hinweise darauf, dass die **negative emotionale Reaktion der Rezipienten umso stärker ausfällt, je mehr MMV/Wort eine E-Mail von Führungskräften enthält**. So lag eine statistisch signifikante Differenz der negativen Gesamtaffektwerte vor zwischen der Gruppe mit besonders wenigen ($M = 2.49$, $SD = 0.31$) und der Gruppe mit besonders vielen MMV pro Wort ($M = 3.00$, $SD = 0.65$) von 0.51 ($SE = 0.17$), $p = .005$.

Schließlich legen die Ergebnisse von **Studie 3** nahe, dass **bei E-Mails von Führungskräften, die besonders viele MMV/Wort enthalten, die Zahl der negativen Folgewirkungen für die Rezipienten höher ist** als bei E-Mails, die besonders wenige MMV/Wort enthalten. Der

Kruskal-Wallis-Test zeigte hier signifikante Unterschiede zwischen den drei Gruppen bezüglich der Anzahl Folgewirkungen mit $\chi^2 = 7.59$, $p = .022$. Ein Dunn-Bonferroni-Test schließlich ergab für einen paarweisen Gruppenvergleich von Gruppe „viele MMV“ zu Gruppe „wenige MMV“ einen p -Wert von .012 bzw. einen angepassten p -Wert von .037. Es wird daher davon ausgegangen, dass sich diese beiden Gruppen signifikant unterscheiden und die Gruppe „viele MMV“ eine höhere Zahl negativer Folgewirkungen aufweist als die Gruppe „wenige MMV“.

Studie 3 ergab außerdem einen **mittleren Effekt** bei der Untersuchung eines Zusammenhangs zwischen **Geschlecht und Anzahl Folgewirkungen**: Frauen gaben hier deutlich mehr negative Folgewirkungen an als Männer.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Arbeit, dass die **Theorien von Bandler & Grinder auch auf die Arbeitswelt und die Medien von heute im vorgegebenen Rahmen übertragbar sind**: Die Beachtung des Metamodells der Sprache führt zu einer „besseren“ Kommunikation im Sinne von positiveren Emotionen, mehr Klarheit und weniger Missverständnissen. Tatsächlich erfolgt die Umsetzung dieser Erkenntnisse indirekt schon jetzt, z.B. durch den Einsatz von KI oder Handlungsempfehlungen und Vorschriften in Unternehmen und Behörden (Nutzung von CC in E-Mails, sparsame Verwendung usw.)

Am Ende der Arbeit wurde außerdem kurz aufgezeigt, wie gerade neue gesellschaftliche und technologische Entwicklungen wie Globalisierung, Migration, Anglizismen und KI die Relevanz des Modells in seinem täglichen Einsatz verstärken.

Verwendete Literatur:

In der veröffentlichten Arbeit ist ein entsprechend ausführliches Literaturverzeichnis enthalten, welches sowohl die berücksichtigte gedruckte als auch digitale Sekundärliteratur aufführt. Als Quellen liegen der Arbeit die Standardwerke von Bandler und Grinder in folgender Auflage zu Grunde:

Bandler, R. und Grinder, J. (2011). Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie I. (12., neu übersetzte Aufl.). Paderborn: Junfermann.

Bandler, R. und Grinder, J. (2010). Kommunikation und Veränderung: Die Struktur der Magie II. (11., neu übersetzte Aufl.). Paderborn: Junfermann.

Bandler, R. und Grinder, J. (1975). The Structure of Magic I. A Book about Language and Therapy. Palo Alto: Science and Behavior Books Inc.

Promotionsarbeit an der UCN:

Heinisch, J. (2025). Das Metamodell der Sprache in der Anwendung im Führungskontext in Unternehmen. Bad Hersfeld: BoD.