

# 1 Einleitung

*„Das Formular ist aus meiner Sicht sehr gut geeignet,  
um die Mailbearbeitung effizienter, übersichtlicher  
und schneller zu gestalten – klasse.“*

(E-Mail-Kommentar einer Teilnehmerin aus dem Feldexperiment)

Es gibt Wege, die E-Mail so anzupassen, dass die E-Mail-Bearbeitung effizienter und damit weniger aufwändig wird. Einen solchen Weg beschreitet diese Untersuchung.

## 1.1 Problemstellung und Thema

Zur E-Mail-Kommunikation in Unternehmen ist in der Presse zunehmend häufiger zu lesen, dass die E-Mail-Flut die Arbeitnehmer belastet und bereits als großer Stressfaktor empfunden wird. Zudem klagen die Unternehmen über den Einsatz an Ressourcen in Personal und Technik zum E-Mail-Verkehr.

Zu einem hohen Anteil an der E-Mail-Flut trägt ein Effekt bei, der häufig auftaucht, wenn neue Technologien zur Lösung eines Problems angewendet werden: der Rückschlageffekt. Die E-Mail sollte ursprünglich die Briefkommunikation schneller und einfacher machen. Die Schnelligkeit und Einfachheit sorgt nun aber dafür, dass die E-Mail ständig zu vielen Kommunikationsaufgaben eingesetzt und an viele Personen versendet wird. Die einzelne E-Mail ist schnell und einfach geschrieben. Infolgedessen werden so viele E-Mails geschrieben, dass bei der unternehmensinternen Kommunikation bereits von einem „E-Mail-Overload“ (Voigt 2003: Kap. 5.2.2) gesprochen wird.

Dieser Mehraufwand durch den unternehmensinternen E-Mail-Einsatz beim Empfänger ist das forschungsauslösende Praxisproblem dieser Arbeit. Für dieses Problem soll eine kommunikationstheoretische Lösung durch die Untersuchung von Kontextinformationen im E-Mail-Management gefunden werden.

Vor dem Hintergrund, dass E-Mails aus dem wirtschaftlichen Verkehr nicht mehr wegzudenken sind und immer evidenter werden, stellt sich aus Sicht der Kommunikations- und Medientheorie am Beispiel der E-Mail die generelle Frage, in welchem Verhältnis mögliche Einfluss- und Rahmenfaktoren beim Einsatz digitaler Medien zueinander stehen und welche Faktoren die computervermittelte Kommunikation aufwandsgünstig beeinflussen können. Konkret soll ein vermuteter Einflussfaktor, die intramedialen Kontextinformationen, auf den Aufwand im E-Mail-Management auch experimentell untersucht werden.

*Forschungsauslösendes Praxisproblem der Arbeit:*

*Der Mehraufwand durch den unternehmensinternen E-Mail-Einsatz beim Empfänger*

Der Einsatz digitaler Medien in Unternehmen führt in der Praxis immer wieder zu vielen Fragen der digitalen Kommunikation. Speziell der Einsatz von E-Mails in der internen Kommunikation bringt zunehmend mehr Probleme bei der Entscheidung zum Einsatz von E-Mails und dem Bearbeiten und Ablegen von E-Mails als erwartet. In der ‚Forschungsinitiative E-Mail-Management‘ (s. a. Fußnote 45) des Institute of Electronic Business (IEB) und in Forschungsprojekten des Instituts zum E-Mail-Management wird deutlich, dass der mit dem Einsatz von E-Mails verbundene Aufwand unerwartet hoch ist und zudem weiter steigt.

Beim Gebrauch von E-Mails entstehen diverse Probleme. Allein die Masse an E-Mails stellt für Unternehmen wie für private Nutzer ein bisweilen als „lästig“ empfundenen Übel dar. Bei der Internet-Suchmaschine Google ([www.google.de](http://www.google.de)) stieg die Trefferanzahl für eine Suchanfrage zu „E-Mail-Flut“ von November 2005 mit 41.900 auf 82.100 Treffer im Oktober 2007. Die am häufigsten genannten Probleme zur E-Mail-Nutzung beziehen sich auf den beim Empfänger entstehenden Aufwand. Aussagen der Praxis zeigen, dass der Aufwand zum Senden von E-Mails als recht klein und unproblematisch eingeschätzt wird. Die meisten und wichtigsten Probleme betreffen die Nutzer in der Rolle der E-Mail-Empfänger. Zur E-Mail-Flut heißt es nicht, „ich muss so viele E-Mails schreiben“, sondern „ich erhalte so furchtbar viele E-Mails“. Das eigentliche Problem entsteht nach dem Eintreffen der E-Mails im Posteingang. Die E-Mails müssen bearbeitet werden, sie sind zu lesen, zu beantworten, weiterzuleiten, abzulegen oder zu löschen. Das alles verursacht medienbedingten Aufwand. Der medienspezifische Aufwand des Managements im Sinne des Organisierens<sup>1</sup> von E-Mails wird als umfangreicher wahrgenommen als bei den beiden größten Medienkonkurrenten, dem persönlichen Gespräch und dem Telefon. Je mehr E-Mails eintreffen, desto größer ist der Aufwand zur Organisation der E-Mails. Bisher steigt der E-Mail-Einsatz in Unternehmen europaweit kontinuierlich an<sup>2</sup>. Nach einer Studie von TNS Emnid (zit. nach Welp et al. 2005: 49) unter 1450 europäischen Managern sind bereits jetzt für viele europäische Manager zu viele E-Mails das Hauptärgernis der täglichen Kommunikation, ein größeres Ärgernis als Computerabstürze oder die Anrufe auf dem Handy. Und dabei ist der Großteil der E-Mails unternehmensintern verursacht.<sup>3</sup>

Ein schwer beherrschbares Problem der Masse an E-Mails scheint ein medieninhärentes Phänomen zu sein. Eine allgemeine Informationsflut wird häufig und in vielen Zusammenhängen beklagt, aber von einer Telefonflut oder Briefflut wurde und wird nicht gesprochen, allenthalben aber von einer E-Mail-Flut. Der Grund für die große Masse ist nicht nur als Technikfolge in der Technik selbst zu

---

<sup>1</sup> Der Begriff E-Mail-Management hat sich durchgesetzt, auch wenn er sich meist nicht auf einen gesamten Steuerungsprozess (aus Planung, Organisation und Kontrolle) des E-Mail-Einsatzes bezieht.

<sup>2</sup> Lt. der Unternehmensberatung Symantec (o.V. 2005a: 1) gab es europaweit von 2004 auf 2005 einen Anstieg um 47% der Menge an ein- und ausgehenden E-Mails in Unternehmen. Auch bei Auftragsstudien des IEB geben die befragten Mitarbeiter eine Steigerung des E-Mail-Volumens an.

<sup>3</sup> IEB Untersuchungen zeigen, dass durchschnittlich 75 - 80% der E-Mails aus dem eigenen Unternehmen stammen.

suchen, sondern auch im Effekt der sozialen Aneignung der Technologie durch die Nutzer. Die Technik bietet bei der E-Mail die Möglichkeiten für einen schnellen und wenig aufwändigen Versand von E-Mails, aber das spezifische E-Mail-Mediennutzungsverhalten als sozialer Prozess führt zu einem „E-Mail-Overload“ (Höflich 1996: 199).

Die E-Mail-Flut hängt eng mit dem Rückschlageffekt zusammen. Die E-Mail wird nicht nur als schnelle und preiswerte Form des Briefes, also als Elektrobrief genutzt. Ein Brief, der von einer Person an die andere geschrieben wird, trägt allein durch die Dauer der Übertragung ein postulierendes Moment in sich. Bei der E-Mail fällt nicht nur die Übertragungszeit weg, sondern es verändert sich auch die Medieneinsatznutzung. Eine E-Mail wird genutzt zum Chatten, als Verteiler, als Newsletter, zur Terminkoordination, zum kurzen Kontakthalten, als Merkzettel oder zur Aufgabenverteilung. Das führt dazu, dass E-Mail viel mehr und viel häufiger eingesetzt wird als der Brief. Sehr häufig sind E-Mails weitaus schneller verfasst und vermitteln den Eindruck, weniger nachhaltig zu sein. Der Rückschlageffekt entsteht dadurch, dass die Erstellung einer einzelnen E-Mail ressourcensparend ist, dadurch aber so viele E-Mails geschrieben werden, dass insgesamt der Ressourceneinsatz vor allem für den Empfänger steigt.

Dabei besteht für die Unternehmen keine echte Wahlmöglichkeit zur E-Mail-Nutzung oder Nichtnutzung. Im Allgemeinen gilt für die Unternehmen heutzutage, dass sie E-Mail einsetzen müssen, um am wirtschaftlichen Verkehr teilnehmen zu können. Der E-Mail-Einsatz ist nicht das Ergebnis einer Medienwahlentscheidung aus einem Bündel alternativer Medien, sondern Folge der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Anlass zu dieser Forschungsarbeit ist daher die innerbetriebliche Frage, wie sich der E-Mail-Aufwand beim Empfänger so gering wie möglich halten lässt, wenn die E-Mail schon eingesetzt werden muss und immer evidenter wird.

Aus kommunikationstheoretischer Sicht scheint für das Praxisproblem des E-Mail-Aufwands die Entkontextualisierung bei computervermittelter Kommunikation (zumindest mit-) verantwortlich zu sein. Die Entkontextualisierung ist durch ein geringeres Maß an Kontextinformationen gegenüber nicht technisch vermittelter Kommunikation gekennzeichnet und wird hier in Bezug auf den E-Mail-Aufwand thematisiert.

Aus dem Praxisproblem des empfängerseitigen Mehraufwands durch den unternehmensinternen E-Mail-Einsatz werden die für die Forschung relevanten Ursachen thematisiert und untersucht. Um Einflussfaktoren für den E-Mail-Aufwand identifizieren und auf ihre Wirkung hin untersuchen zu können, fehlt es bisher an einem Analysegerüst für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen. Für die Erforschung des Praxisproblems ‚E-Mail-Aufwand‘ ist es daher notwendig ein Modell zu erarbeiten, das die Ursachen, Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkungen offen legt.

Daraus ergibt sich als **übergeordnete Problemstellung der effektive und effiziente Einsatz digitaler Medien in Organisationen am Beispiel der E-Mail.**

*Thema der Arbeit:*

*Intramediale Kontextinformationen und Aufwand im E-Mail-Management*

Ein Teil des Aufwands entsteht dadurch, dass der Empfänger die Kommunikationsaufgaben und -intentionen des Senders erst erfassen muss. Er muss jeder E-Mail zuordnen, was der Sender von ihm möchte und weshalb er die E-Mail versendet hat. Weiter muss er entscheiden, mit welcher Aktion er auf die E-Mails reagieren soll (antworten, weiterleiten, speichern, usw.).

Die E-Mail-Kommunikation ist durch ihre medientechnische Begrenzung in ihren Ausdrucksvariationen und Codiermöglichkeiten begrenzt, sie ist teilweise entkontextualisiert. Das macht es dem Empfänger schwieriger, die Kommunikationsaufgaben und -intention des Senders zu erfassen. Viele kontextanzeigende Hinweise wie z. B. Mimik oder Gestik sind in der E-Mail nicht vorhanden. Dabei erleichtern Angaben zum Kontext einer Nachricht dem Empfänger die Möglichkeit, den Ausdruck einer Nachricht so wahrzunehmen, dass die Rekonstruktion des Gemeinten und Gewollten ergänzt werden kann (Herrmann / Kienle 2004: 54). Voigt (2003: 45) stuft den kognitiven Aufwand, der betrieben werden muss, um eine E-Mail-Nachricht im gesamten persönlichen Handlungskontext zu evaluieren, als erheblich ein. Fehlendes Kontextwissen verschlechtert dabei, insbesondere in schriftlicher Kommunikation, die Selektionsentscheidungen, die bei jeder Kommunikation von den Partnern abverlangt werden. Jäckel und Würfel (2004: 302) vermuten, dass in der dadurch entstehenden Handlungs- und Erwartungsunsicherheit ein Grund für die Wahrnehmung und Belastung durch E-Mails gesehen werden kann.

Es wird daher untersucht, ob dem Empfänger Informationen helfen, die die E-Mails mit der Kommunikationsaufgabe und -intention des Senders in Zusammenhang bringen und vor diesem Hintergrund erklären. Einige solcher kontextualisierenden Informationen werden bereits in den E-Mail-Programmen angezeigt, wie etwa der Betreff, der Absendername oder die Sendezeit. Solche kontextualisierenden Informationen werden hier Kontextinformationen genannt. Werden die Kontextinformationen im Medium der Nachricht übertragen, also mit der E-Mail mitgeliefert, handelt es sich um intramediale Kontextinformationen.

Aber sind die genannten Fälle notwendige und hinreichende Kontextinformationen und helfen sie dem Empfänger wirklich? Denn zum Beispiel wird der Betreff teilweise gar nicht oder ohne Aussagegewert ausgefüllt. Wäre es nicht nützlicher, die vom Sender erwartete Reaktion oder die Gültigkeit der E-Mail für den Empfänger kenntlich zu machen? Aus der beschriebenen Problemstellung heraus soll die Anreicherung der E-Mails mit intramedialen Kontextinformationen als Möglichkeit zur Minderung des Aufwands in computervermittelte Kommunikation untersucht werden.

## 1.2 Stand der Forschung

### *Entwicklung in der Literatur*

E-Mail ist bereits kein ‚neues‘ Medium mehr, auch wenn es häufig noch unter dem Begriff ‚Neue Medien‘ genannt wird. Schon seit etwa Mitte der 80er Jahre wird die E-Mail als Kommunikationsform in Unternehmen (Janich 2002: 248) eingesetzt. Nach dem frühen Einzug der E-Mail in die angloamerikanische Literatur findet die elektronische Post auch seit Anfang der 1990er Jahre als eigenständiges Betrachtungsobjekt Eingang in die deutschsprachige wissenschaftliche Literatur. Damals lagen die Problembetrachtungen im technischen Aufbau der notwendigen Infrastruktur aus Sicht der Nachrichtentechnik und Informatik (z. B. Babatz et al. 1990, Plattner 1990, Artmann 1991, Langham 1993, Palme 1995). Ab Mitte der 1990er Jahre nahmen sich auch die Kommunikationswissenschaftler des Themas E-Mail an (für eine Übersicht siehe Janich 2002: 217). Zuerst in der medienpezifischen Veränderung der zwischenmenschlichen Kommunikationsformen, meist unter linguistischer Fragestellung. Mit explorativen Untersuchungen zu veränderten Sprachformen in E-Mails beginnen die normativen Diskussionen der richtigen Formen und Regeln im gemeinsamen elektronischen Umgang. Gekennzeichnet vor allem durch die Netiquetten-Diskussion<sup>4</sup>. Anfang dieses Jahrzehnts (2000) werden daneben zunehmend auch die Inhalte der E-Mails analysiert (vgl. ebd.: 217f.). In der praxisnahen Literatur wird E-Mail verstärkt seit Ende der 90er Jahre für den Unternehmenseinsatz beschrieben. Dazu wird meist eine allgemeine Einführung in den technischen Aufbau von E-Mail und Internet beschrieben, um technische, organisatorische und zum Teil auch rechtliche Tipps zur Einrichtung von Tools, Sicherheit, Spam Filtern, zu Archivierung, Organisationsrichtlinien, Einbindung in Workflows und Risiken zu geben.

Es kommen einige Forschungsbereiche in Betracht, die einen normativen Beitrag zur Reduzierung des Aufwandes beim Medieneinsatz der E-Mail beitragen könnten. Vor allem sind dies die Kommunikationswissenschaft und die Medienwissenschaft. Aber auch die Informationswissenschaft, die Sprachwissenschaft, die Wirtschaftswissenschaft und die Psychologie spielen eine Hilfe stellende Rolle, indem sie die Konzepte Kontext, Kontextinformation und Kommunikationsaufwand bereichern. Vornehmlich wurden daraus für diese Untersuchung die computervermittelte Kommunikation (cvK), die Organisationskommunikation, die interne Kommunikation, der Medieneinsatz in Unternehmen und die Organisationslehre nach Ansätzen durchsucht.

### *Linguistische Perspektive*

Die ersten kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten zur E-Mail in organisationalen Kontexten stehen unter linguistischen Fragestellungen (bspw. Janich 1994) und behandeln die Qualität der Kommunikation durch das Kommunikationsverhalten der Anwender. Im Vordergrund stehen

---

<sup>4</sup> *Netiquett* ist ein Kunstwort aus den englischen Wörtern *net* und *etiquette*. Es bezeichnet die Verhaltensregeln von Internet- und E-Mail-Nutzern.

Kommunikationsproblem von Kommunikationsprozessen. Die organisationalen Kontexte sind eher dem leichteren Zugang zum Forschungsfeld zuzuschreiben, da die Nutzung im privaten Umfeld sich noch nicht großflächig durchgesetzt hat. Der Regulierungs- und Beratungsbedarf zur Verbesserung der medienspezifischen Kommunikationsprobleme wird meist über mehr oder minder allgemeingültige Netiquetten gedeckt (Janich 2002: 217f.). Nur wenige der sprachwissenschaftlichen und inhaltsorientierten Arbeiten geben erste Erklärungsansätze für den gestiegenen E-Mail-Aufwand. Über die E-Mail werden viele verschiedene Textsorten, wie z. B. Hausmitteilungen, Mahnungen, Informationsrundschriften, Wirtschaftsberichte, Besprechungsprotokolle, Anweisungstexte, organisatorische Regelungen oder technische Vorschriften, verschickt. Gerade die große Varianz an Textsorten stellt sich als Nachteil dar, da den Mitarbeitern Identifikationsmerkmale wie Formularbezeichnungen, Papiersorten oder die Art der Zuteilung fehlen und die Eigenleistung zur Identifikation größer wird (Janich 1994: 258). Auch die intermediale Substitutionsleistung der E-Mail für den Rückschlageffekt wird bereits früh (s. S. 105) zumindest erkannt. „Denn jetzt wird für jede Kleinigkeit eine Mail geschrieben und letztlich doch vieles schriftlich verschickt, was früher nur mündlich abgesprochen oder mitgeteilt wurde“ (ebd.).

#### *E-Mail-Nutzung im betrieblichen Einsatz*

Mehr Aufschluss zum E-Mail-Aufwand geben die Arbeiten zur E-Mail-Nutzung im betrieblichen Einsatz. Relevante Arbeiten zur Beschreibung der E-Mail im Unternehmen sind von Holland (1998), Frey (1999), Fallows (2002) und Jäckel / Würfel (2003 und 2004) erschienen. Des Weiteren haben zwei Unternehmensberatungen, Siebers & Partners (o. V. 2007) und SofTrust (Weick / Ranniner 2007, Weick 2006 und Weick / Konrat 2002), mehrere Erhebungen mit hilfreichen empirischen Daten veröffentlicht.

Holland (1998) legt eine deskriptive, vergleichende Untersuchung zum Einsatz von E-Mail am Arbeitsplatz vor. Dabei untersucht sie die Einführung und Mediennutzung unter individuellen Akzeptanz- und institutionellen Organisationsaspekten. Als Dimensionen medienbezogener Verhaltensweisen werden Implementierungsstrategien bei der Einführung, soziale Aneignungsprozesse in bestehenden Handlungszusammenhängen und Handlungsrouinen im Mediengebrauch beschrieben. Diese auf zwei Fallstudien basierende Arbeit untersucht die Formen des Mediengebrauchs und die qualitativen Auswirkungen auf die internen Kommunikationsprozesse. Der Mediengebrauch ist eine wichtige Komponente für eine Überlegung zur Minderung des E-Mail-Aufwandes.

Frey (1999) befasst sich schon recht früh mit den Auswirkungen der Informationsflut auf die Mitarbeiter und die Unternehmen. Die Mitarbeiter freuen sich kaum noch über eintreffende E-Mails, sondern mehr und mehr von ihnen fühlen sich der Informationsflut nicht mehr gewachsen. Vor der E-Mail war es ein höherer Aufwand, seine Kollegen mit Papier zu informieren. Bevor man daranging, einen Brief aufzusetzen, zu drucken, in eine Hausposthülle zu stecken, an den Empfänger zu adressieren und Tage auf eine Antwort zu warten, überlegte jeder genau, ob die Informationen diesen Aufwand auch rechtfertigten. Die Einfachheit und Schnelligkeit der E-Mail fördern Datenlawinen durch

das Versenden an viele Kollegen per Mausclick. Ein Rückschlageffekt setzt ein: "Vor allem einfache Kommunikationsmittel wie beispielsweise die elektronische Post, welche Probleme eigentlich lösen sollen, erzeugen sie stattdessen selbst" (ebd.: V). Frey deckt Trends zum Einfluss der E-Mail auf die Veränderung der Kommunikation in Unternehmen auf, die direkt mit einem sich ständig erhöhenden Aufwand der E-Mail-Bearbeitung verbunden sind.

Jäckel / Würfel (Jäckel / Würfel 2003 und 2004) bieten einen Erklärungsansatz für die Medienwahl in Organisationen. Sie untersuchen die Auswirkung der computervermittelten Kommunikation auf die wahrgenommene Qualität der Kommunikation in Organisationen mit den Einflussfaktoren der Organisationsstrukturen bzw. -abläufe, der Informationsflüsse und die Möglichkeit interpersoneller Beziehungen. Neben dem theoretischen Erklärungsansatz für die Medienwahl in Organisationen bieten die Daten zur E-Mail-Wahrnehmung und -Nutzung und den Konsequenzen des E-Mail-Einsatzes für die Aufwandsfrage mit 544 befragten Unternehmen und Verwaltungen eine interessante empirische Basis.

Die Bedeutung von Fallows (2002) für den E-Mail-Aufwand liegt im empirischen Datenmaterial. Mit 2.447 befragten Anwendern verschiedenster Unternehmen stellt die Studie des Pew Internet & American Life Project eine der großen empirischen Erhebungen zur E-Mail-Nutzung in der Arbeitswelt dar. Eine theoretische Einordnung erfolgt nicht, ebenso keine deskriptiven oder gar normativen Ableitungen. Die Daten der U.S.-amerikanischen Anwender sind im deutschen Unternehmenskulturkreis nur bedingt übertragbar.

Empirische Daten für den deutschen Sprachraum zur E-Mail-Nutzung in Unternehmen bieten die Studien der Unternehmensberatungen Siebers & Partners (o. V. 2007) und SofTrust (Weick / Ranniner 2007, Weick 2006 und Weick / Konrat 2002). Sie liefern insbesondere Daten zur Bedeutung von E-Mails in Unternehmen, deren Verwendungszweck und zu Status und Entwicklung des E-Mail-Volumens.

Einige U.S.-amerikanische Aufsätze befassen sich mit den Kosten, die E-Mails in Unternehmen verursachen (z. B. Jackson et al. 2002). Diese beziehen sich jedoch nicht auf den Aufwand der E-Mail-Bearbeitung, sondern auf die Kosten, die sich durch die Unterbrechung der gerade ausgeführten Tätigkeiten beim Eintreffen von E-Mails ergeben. Weitere aktuelle Aufsätze untersuchen die E-Mail als Instrument des „Task Managements“ (z. B. Whittaker 2005 oder Bellotti et al. 2005). Für eine Analyse des Aufwands bei den E-Mail-Empfängern bieten sie jedoch keine Hilfestellung.

### *E-Mail-Flut*

Speziell mit dem Phänomen der E-Mail-Flut beschäftigen sich vor allem Moser (2002), Voigt (2003) und Hartl / Döring-Katerkamp (2004). Besonders die steigende Informationsflut wird bei Moser (2002) in fünf Studien zu Formen und Ausmaß der individuell empfundenen Informationsüberflutung am Arbeitsplatz, Verbreitung und Bewertung von Kommunikationsmitteln sowie Informationskultur in Organisationen bearbeitet. Im Kontext des E-Mail-Aufwandes sind hieraus vor allem die Untersu-

chungen zur Informationsüberflutung am Arbeitsplatz sowie zu den Kommunikationshilfsmitteln hilfreich. Die zwei Studien zur Informationsüberflutung am Arbeitsplatz dienen der Entwicklung eines Arbeitsanalyseverfahrens zur Erforschung der Informationsüberflutung. Für belastungsgünstige Arbeitsstile zum Umgang mit E-Mails sind nach den Erkenntnissen von Moser et al. neue Arbeitsstile notwendig, die flexibler und kurzfristig adaptiver sind als die systematischen Arbeitsstrategien aus dem gewerblich-technischem Bereich. Wie brauchbar sich die gängigen E-Mail-Programme einsetzen lassen, um die Informationsflut zu beherrschen, zeigen zwei Studien zur objektiven und subjektiven Beurteilung der E-Mail-Programme. Insgesamt 19 identifizierte Funktionen lassen sich gegen die Informationsflut einsetzen. Doch nicht alle E-Mail-Programme bieten diese 19 Funktionen an und sie werden auch bei den Nutzern nicht vergleichbar gut eingeschätzt.

Gesondert betrachtet wird ebenfalls, wie Organisationen mit dem Problem der Informationsüberflutung umgehen. Ein erhöhter zeitlicher Aufwand mit E-Mails wird dabei als ein Grund für die wahrgenommene Informationsüberflutung interpretiert. Nicht nur viele Informationen, sondern auch schlechte Kommunikationsqualität führen zu Informationsüberflutung. Interessanterweise wird zur Reduzierung des zeitlichen Aufwandes vorgeschlagen, die Betreffzeile und die Kennzeichnung der Anhänge präziser zu gestalten. Also Kontextinformation zum Betreff und zum Inhalt von Anhängen zu verbessern. Wie genau und ob das wirklich eine Verbesserung mit sich bringt, wird nicht untersucht. Der deskriptive Charakter dieser Forschungsarbeit zeigt sich in der recht unspezifischen Ableitung organisationaler Maßnahmen (s. Tab. 1).

| <i>Facette der Informationsüberflutung<br/>(Ursache / Form)</i>   | <i>Vorschläge von Maßnahmen</i>   |
|---|---|
| Unselegierte Weiterleitung von Informationen  | Sensibilisierung der Mitarbeiter; Erhöhung der Transparenz (Zuständigkeiten)  |
| Absicherungsgedanken  | Kulturwandel  |
| Informationsüberflutung durch viele und mehrdeutige Werbemails  | Firewalls; Einsatz geeigneter E-Mail-Programme (z. B. mit Filterfunktionalität und Vorschau), Mitarbeiterschulung zur optimalen Nutzung der Programme |
| <b>Erhöhter zeitlicher Aufwand, der benötigt wird, um den Relevanzgrad der Information grob einschätzen zu können</b> | <b>Instruktion zur präzisen Bezeichnung in der Betreff-Zeile/der Attachments</b>  |
| Kontingenzproblem   | Zeitmanagement-Training   |
| Mangelnde Kompetenz bei der Suche nach bestimmten Informationen   | Schulungen; Einführung von Wissensmanagementsystemen  |

Tab. 1: Organisationale Maßnahmen gegen Informationsüberflutung  
(Moser 2002: 146, Hervorhebungen: RH)



In ihrer explorativen Studie untersucht Voigt (2003) E-Mail-Nutzungsstrategien bewusst nicht als neues, womöglich gerade eingeführtes Medium, sondern setzt eine grundlegende E-Mail-Erfahrung der Mitarbeiter voraus. Im Vergleich mit anderen Formen interpersonaler Kommunikation analysiert Voigt die medialen Eigenschaften der E-Mail aus medientheoretischer Sicht, eingebettet in kommunikationspsychologische und soziologische Kontexte. Kerngedanke ist die Suche nach der effektiven Nutzung von E-Mail durch individuelle Reaktions-, Verwaltungs- und Archivierungsstrategien. Insbesondere geht die Studie auf ‚E-Mail-Overload‘ als Begriff wie auch als Phänomen in Organisationen ein. Ob ein Überlastungsproblem vorliegt, ist nicht allein von der Anzahl der eingehenden E-Mails abhängig, sondern vor allem von der Einstellung der Nutzer und deren Bewertung von E-Mail als Kommunikationsform.

Die Studie von Voigt ist zwar eine recht aktuelle Studie und sie hat auch einen starken Bezug zum E-Mail-Aufwand, aber die empirischen Ergebnisse können nur sehr bedingt Anwendung finden, da die Studienanlage kritisiert werden muss. Voigt merkt selbst an, dass Verallgemeinerungen nicht möglich sind. Es handelt sich um eine Fallstudie an einem jungen und kleinen „New Media“-Unternehmen, das vermutlich recht medienaffine junge Mitarbeiter als E-Mail-Nutzer hat. Vor allem aber basiert die Befragung auf einer Fallgruppe von nur 22 Befragten und ist damit recht klein. Die Datenauswertung erfolgte nicht durch statistische Hypothesentests.

Einen pragmatischen Ansatz zur Eindämmung des E-Mail-Aufwandes verfolgen Hartl / Döring-Katerkamp (2004). In einem Projekt zur Eindämmung der E-Mail-Flut bei der Shell Deutschland Oil GmbH gemeinsam mit der Fachhochschule Köln und dem Institut für angewandtes Wissen e.V. legen sie besonderen Wert darauf, dass möglichst nicht die Arbeitsweise von Mitarbeitern der Technik, sondern die Technik der Arbeitsweise der Mitarbeiter angepasst wird. Bei der Analyse der Bedürfnisse wurden drei Hauptprobleme der Shell Mitarbeiter im Umgang mit E-Mails identifiziert.

- Die Übersichtlichkeit einzelner E-Mails
- Die Identifikation von Aufgaben
- Die Organisation der E-Mail-Ablage

Hartl und Döring-Katerkamp vermuten, dass eine Änderung des E-Mail-Formulars beim Sender und eine informationsreichere Darstellung beim Empfänger die Inhalte der E-Mail und den eigenen Handlungsbedarf schneller erkennen lassen. Dazu wird mit der Entwicklung dreier Ablagestrategien durch den Einsatz von Ordnern, Kategorien oder der kombinierten Nutzung von Ordnern und Kategorien die Ablage der E-Mails effizienter gestaltet.

Im Projekt werden mehrere Lösungsansätze für eine Minderung des Aufwands bei der Bearbeitung von E-Mails vorgeschlagen. Leider ist eine Umsetzung und ein Erfolg der Maßnahmen nicht nachvollziehbar und die Erkenntnisse daher wissenschaftlich nicht nutzbar.<sup>5</sup> Dies ist sehr zu bedauern, da

---

<sup>5</sup> Bisher ist nur die fünfseitige Zusammenfassung zu dem Projekt bei der Shell Deutschland Oil GmbH im Internet veröffentlicht. Laut telefonischer Aussage von Herrn Michael Hartl am 1.2.2006 wurden die Formularanpassungen weder zu Ende, noch testweise im Unternehmen, eingeführt.

zwei der drei Lösungsansätze auf einer Anreicherung der Kontextinformation zu den E-Mails basieren.

Die bisherigen vor allem explorativen und deskriptiven Studien zu E-Mail (s. o.) geben teilweise Handlungsempfehlungen aus dem vorgefundenen Mediennutzungsverhalten. Es fehlt die wissenschaftliche Prüfung neuer Lösungsansätze oder Optimierungsmaßnahmen zur Senkung der E-Mail-Flut bzw. E-Mail-Belastung, die über die von den Nutzern selbst entwickelten Maßnahmen und Nutzungsstrategien hinausgehen. Für die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft ist das insofern nicht verwunderlich, da E-Mail als Medium interpersonaler Kommunikation noch ein relativ junges Thema der deutschen Kommunikationswissenschaft darstellt (Voigt 2003: 7). Bei der Aufdeckung von Forschungslücken ist auch zu berücksichtigen, dass die interpersonale Kommunikation nicht im Fokus der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft steht. Der „Gegenstand der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft [...] war (und ist) die Erforschung öffentlicher, insbesondere massenmedial vermittelter Kommunikationsprozesse“ (Raupp / Klewes 2004: 9). Eine intensive Beschäftigung mit interpersonaler Kommunikation ist also keine zentrale Aufgabe der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft.

Noch 1996 betrachtet Höflich in seinem viel zitierten Buch über technisch vermittelte interpersonale Kommunikation bei der organisatorischen Medienverwendung die Electronic Mail nur am Rande (1996: 118f.). Der heutige Stellenwert der E-Mail im Medienreigen wird noch nicht erkannt. Die E-Mail ist in Unternehmen unterdessen eines der wichtigsten Kommunikations- und Informationsinstrumente geworden. Auch in der U.S.-amerikanischen Literatur findet die E-Mail-Forschung noch nicht den Platz, den ihre Bedeutung im Unternehmen verlangt. „Curiously, we have little published research about e-mail in our major information systems journals, even though for many of us it represents perhaps the most-significant computer application we use“ (Weber 2004).

Dabei ist die computervermittelte Kommunikation selbst nur ein Randthema der Kommunikationswissenschaft. Und in der wissenschaftlichen Betrachtung der computervermittelten Kommunikation liegt der Fokus vor allem auf dem Internet (Höflich 2003: 20f.). Hier besteht eine Divergenz zwischen der praktischen Bedeutung der E-Mail im täglichen Einsatz in Unternehmen und der wissenschaftlichen Durchdringung in der Literatur.

Beck (2003: 86) bemerkt, dass neben der interpersonalen Kommunikation auch die Organisationskommunikation von der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft lange Zeit stark vernachlässigt wurde. Heute begnügen sich in der Organisationskommunikation viele der empirischen Studien zu den so genannten ‚neuen‘ technischen Kommunikationsmedien mit mengenmäßigen und leicht messbaren Größen wie Quantität, Richtung und Symmetrie des Kommunikationsflusses (Theis-Berglmair 2003). Die anfangs meist rein mechanistischen Ansätze wurden im Laufe der Entwicklung des Forschungsfeldes der Organisationskommunikation nur von wenigen Wissenschaftlern überwunden. Die Bedeutung einzelner Medien, auch der E-Mail, für die Organisationskommunikation wurde nicht ausdifferenziert.

Gerade auch in der betriebswirtschaftlich geprägten Fragestellung zum Medieneinsatz in Unternehmen wird deutlich, warum eine kommunikationstheoretische Perspektivenerweiterung der mechanistischen (Welt-) Sicht erforderlich ist. Es gibt noch viele Ansätze, die die technische Datenübertragung mit Kommunikation und Verständigung gleichsetzen. Diese Glaubenssätze werden „zumeist gar nicht hinterfragt, obwohl sie vermutlich der Hauptgrund für die permanente Unterschreitung der Leistungsvorgaben sind“ (Kubicek 2000: 56). Die betriebliche Kommunikation fixiert auf Transmission. "Die betriebliche Kommunikationswissenschaft folgt bisher weitgehend mechanistischen Vorstellungen", basierend auf dem unkritischen Modelltransfer des klassischen Kommunikationsmodells von Shannon (Hahne 1997: 88 und 91). Auch wenn von Kommunikations- und Informationssystemen gesprochen wird, wird meist an Informationssysteme gedacht. Es fehlt die Auseinandersetzung mit den internen Kommunikations- statt den Informationssystemen (Oelert 2003: 17).

### **1.3 Erkenntnisziele**

*Übergeordnete Aufgabenstellung:*

*Beschreibung des Wirkungsgefüges interpersonaler medienvermittelter Kommunikation in Organisationen.*

Der experimentellen Untersuchung übergeordnet ist die Strukturierung relevanter Elemente interpersonaler medienvermittelter Kommunikation in Organisationen und die Beschreibung des Wirkungsgefüges. Hieraus sollen Ansätze zur Verbesserung der Kommunikation und des Medieneinsatzes identifiziert werden. Dies ermöglicht den effektiven und effizienten Einsatz digitaler Medien in Organisationen zu untersuchen.

Dazu soll ein Analysemodell als Grundlage zur Identifikation und Beschreibung von Rahmen-, Gestaltungs- und Erfolgsfaktoren für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen entwickelt und anhand des Einsatzes der E-Mail auf Plausibilität hin geprüft werden. Insbesondere sollen die Aufwandseffekte beim individuellen Einsatz digitaler Medien herausgearbeitet werden. Als Anforderung gilt dabei die generelle Übertragbarkeit des Modells auf andere Medien.

Am Beispiel der E-Mail werden für die Kommunikations- und Medienforschung Beiträge zur Medienwirkung, Mediennutzung, interpersonalen Kommunikation, computervermittelten Kommunikation und Kommunikation in Organisationen geleistet.

*Forschungsleitende Fragestellung der experimentellen Untersuchung:*

*Welchen Einfluss haben Kontextinformationen auf den individuellen Aufwand im E-Mail-Management?*

Versucht man den Kommunikationsaspekt bei der E-Mail hervorzuheben und sich dabei aus der mechanistischen Vorstellung der reinen Transmission geschriebener Wörter oder Datenanhänge vom

Sender zum Empfänger zu lösen, wird der Kommunikationskontext sichtbar, in den jede Kommunikation eingebettet ist.

Der Kommunikationskontext kann verschieden eingeordnet werden. Schulz von Thun (2000) beispielsweise setzt recht eng an der Nachricht an und spannt um die zu übermittelnde Nachricht vier Dimensionen: Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell.

Im Kommunikationsmodell von Watzlawick et al. (Watzlawick et al. 1969) mit seinen fünf Axiomen der Kommunikation steht nicht die Nachricht, sondern der Kommunikationsprozess im Zentrum. Im zweiten Axiom wird Kommunikation bidirektional auf nur zwei Ebenen erfasst: jede Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Der Inhaltsaspekt stellt das ‚was‘ einer Mitteilung dar. Jede Mitteilung enthält aber immer auch einen weiteren Aspekt. Dieser fällt weniger auf, ist aber genauso wichtig. Es ist der Hinweis, wie der Sender seine Nachricht vom Empfänger verstanden haben möchte. Die Nachricht „definiert also, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht und ist in diesem Sinn seine persönliche Stellungnahme zum anderen“ (ebd.: 53). Der Beziehungsaspekt sagt darüber hinaus etwas über das ‚wie‘ zum Verstehen der Mitteilung aus. Der Beziehungsaspekt der Kommunikation kann auch als Metakommunikation bezeichnet werden. Bei beiden Kommunikationsmodellen wird deutlich, dass nicht allein der Inhalt einer E-Mail entscheidend ist. Sender und Empfänger stehen in einem wie auch immer gearteten Verhältnis zueinander. Die Nachricht bzw. der Inhalt der E-Mail liegt für die E-Mail-Teilnehmer nicht losgelöst im Posteingang des E-Mail-Systems, sondern steht in einem kommunikativen Kontext, der sich aus der Kommunikationsaufgabe und der individuellen Mediennutzung in einer bestimmten Kommunikationssituation und -beziehung ergibt.

In medial vermittelter Kommunikation wie bei der E-Mail ist die Reichhaltigkeit der Übertragung an begleitenden Informationen geringer als bei der Face-to-Face Kommunikation (vgl. mit der Media Richness Idee von Rice 1992). Das Maß an kontextbeschreibenden Informationen wie beispielsweise ein Lächeln zur Klärung der Beziehungsebene oder ein erhobener Zeigefinger zur Unterstreichung des Warnhinweises (Appell) ist durch die Medieneigenschaften begrenzt. Zum Identifizieren der Intention, die der Sender verfolgt, kann die via E-Mail übertragene Botschaft beim Empfänger mehr Aufwand bedeuten als bei der Körperpräsentanzkommunikation. Beim Empfänger stellen sich schnell Fragen wie ‚Warum teilt der Sender mir das mit?‘ ‚Was erwartet der Sender von mir?‘ ‚Wie eilig ist es dem Sender?‘ ‚Wie wichtig ist eine Reaktion von mir?‘. Im direkten Gespräch hingegen können solche Fragen durch Gestik oder Tonalität implizit geklärt oder durch Rückfragen unmittelbar und explizit beantwortet werden.

Auf der anderen Seite ist es bei mündlicher Kommunikation nicht möglich, vergangene Gespräche einfach an einen beliebigen Hörerkreis weiterzuleiten. Mit einer E-Mail geht das. Dabei wird aber die E-Mail als Kommunikationsakt in einem Kommunikationsprozess aus einem spezifischen Kommunikationskontext gerissen. Denn zumindest der Beziehungsaspekt ändert sich, da die Beziehung zwischen Kommunikationspartnern durch die Interpunktion von Kommunikationsabläufen seitens der

Partner geprägt ist (Watzlawick et al. 1969: 61). So ändert sich der Kommunikationskontext und es stellt sich die Frage, welchen Einfluss kontextbeschreibende Informationen auf den Umgang mit E-Mails haben.

### *Kontextinformationen*

Kontextinformationen sind E-Mails umgebende Informationen, die die E-Mails in einen Zusammenhang mit der Kommunikationsaufgabe und -intention des Senders bringen und vor diesem Hintergrund erklären.

Bereits jetzt werden Kontextinformationen mit E-Mails verschickt. Der Name des Absenders, der Zeitpunkt des Versendens oder die Betreffzeile sind Informationen, die E-Mails einen Kontext geben. Kontextinformationen müssen aber nicht immer explizit als ein die E-Mail beschreibender Datensatz vorhanden sein. Kontextinformationen können auch implizit vorhanden sein. Implizite Kontextinformationen liegen beispielsweise vor, wenn feststehende Handlungsmuster zu bestimmten Textsorten tradiert, also im Unternehmen schon allgemein bekannt sind. Beispielsweise weiß der Empfänger, ob es im Unternehmen üblich ist, die erhaltenen Sitzungsprotokolle noch vor oder erst bei der nächsten Sitzung zu berichtigen.

Kontextinformationen können auch über andere Kommunikationswege vermittelt werden. Dann ergeben sie sich aus dem gesamten Kommunikationsprozess, bei dem eine E-Mail nur ein einzelner Kommunikationsakt ist. So etwa kann der Empfänger auch im Gespräch auf dem Flur schon erfahren haben, welche E-Mail ihm seine Kollegin gleich schicken wird und dass er die enthaltene Aufstellung vervollständigen und an die Marketingabteilung weiterleiten soll. Diese Kontextinformationen sind dann aber nicht im E-Mail-System dargestellt und müssen vom Empfänger durch Eigenleistung identifiziert werden. Diese Eigenleistung wird als Aufwand im Umgang mit E-Mails empfunden.

Diese Forschungsarbeit fokussiert auf die über das technische System der E-Mail vermittelten Kontextinformationen - die intramedialen Kontextinformationen. Die intramedialen Kontextinformationen sollen die Kommunikationsaufgabe beschreiben und explizit sein. Zur Beschreibung und Analyse von Kontextinformationen wird es notwendig sein, die bestehenden Konzepte zum Kontext zu hinterfragen und ein neues Konzept zu erarbeiten.

Kommunikation bedingt menschliches Verhalten, und das nicht nur durch die Inhalte, sondern auch durch die Beziehung der Kommunikationspartner. „Das Material der Pragmatik sind nicht nur Worte, ihre Konfigurationen und ihre Bedeutungen [...], sondern auch alle nichtverbalen Begleiterscheinungen, die so genannte Körpersprache inbegriffen. Und schließlich ist die die kommunikativen Abläufe mitbestimmende Rolle des Kontextes, also der ‚Umwelt‘ jeder Kommunikation, in Betracht zu ziehen“ (Watzlawick et al. 1969: 23). Der Kontext spielt gerade bei der medienvermittelten Kommunikation eine besondere Rolle. Die gegenseitige Interpretation der Inhalts- und der Beziehungsebene geschieht durch die Art der Formulierung, durch Mimik und Gestik, durch den Tonfall und eben

durch den Kontext. Da Mimik, Gestik und Tonfall im E-Mail-Verkehr weitestgehend<sup>6</sup> wegfallen, bekommt die schnelle Vermittlung des Kontextes ein besonderes Gewicht.

Die Kontextinformationen näher zu betrachten verspricht einen unmittelbaren Einfluss auf den E-Mail-Aufwand. Es gibt einfache und direkte Handlungsfelder zum Beispiel in Form von Formularen im E-Mail-System. Dabei kann insbesondere berücksichtigt werden, die Technik dem Menschen und nicht den Menschen der Technik anzupassen. So können die Ergebnisse der Studie als Grundlage für eine Verbesserung der E-Mail-Ergonomie zur Zufriedenheit von Arbeitnehmern bei der Anwendung von E-Mail-Systemen genutzt werden.

### *Individueller Aufwand*

Der zu betrachtende Aufwand wird auf den Aufwand der Empfänger bei der individuellen Mediennutzung bezogen. Andere, mehr institutionelle Perspektiven wären der technische und personelle Ressourceneinsatz der Anforderungen an Speicher- und Leitungskapazitäten und der Bedarf an organisatorischem und administrativem Personal für die Bereitstellung einer E-Mail-Infrastruktur. Eine weitere institutionelle Perspektive ist das Unternehmensrisiko durch unsach- und unrechtmäßige Nutzung von E-Mails.

Die Gründe für die Aufwandsbetrachtung beim Empfänger in dieser Arbeit liegen vor allem in der empirischen Erkenntnis aus zwei Auftragsstudien zum E-Mail-Management des IEB, dass die am häufigsten genannten Probleme beim Einsatz der E-Mail sich auf den beim Empfänger entstehenden Aufwand beziehen.

Der Mehraufwand durch die E-Mail Flut stellt sich für den Empfänger in verschiedenen Formen dar: als Zeitfresser, als ‚Nervfaktor‘ und als Entscheidungsproblem. Ein ständig steigendes internes E-Mail-Aufkommen erfordert auch mehr Zeit für die Bearbeitung von E-Mails. Die Anforderung, alle E-Mails schnell zu bearbeiten, werden von vielen Mitarbeitern bereits als störend und ‚nervig‘ empfunden. Und da die Medieneigenschaften der E-Mail so viele Kommunikationsfunktionen wie Terminvereinbarungen, Rundbriefe, Anfragen usw. erlauben, führt der E-Mail-Einsatz zu einem Entscheidungsproblem, welche E-Mail ausgewählt werden soll und vor allem, welche Aktion wie Antworten, Weiterleiten, Sortieren, Ablegen oder Löschen auf eine E-Mail erfolgen muss.

Es wird mit einer Systematik des Aufwands zu bestimmen sein, wo im E-Mail-Management Aufwand anfällt und welche speziellen Formen des Aufwands bei der Bearbeitung von E-Mails beim Empfänger zu unterscheiden sind.

---

<sup>6</sup> Der Einsatz von sog. Smileys oder Großbuchstaben setzt genau hier an, kann aber die Mimik und Gestik nicht wirklich ersetzen.

### *E-Mail-Management und -Bearbeitung*

Das ‚Managen‘ von E-Mails führt zu mehr Aufwand, je größer der E-Mail-Umsatz ist. Dabei werden unter E-Mail-Management alle individuellen, organisatorischen und technischen Regeln, Funktionen und Verhaltensweisen verstanden, die zur Erstellung, Ver-/Bearbeitung und Verwaltung von E-Mails eingesetzt werden. Dazu gehören, insbesondere aus technischer Sicht, auch der Einsatz von E-Mail-Formularen sowie, bezogen auf die Mitarbeiter, eine Unterstützung individueller Bearbeitungsstrategien für E-Mails.

Der hier zu betrachtende individuelle Aufwand entsteht bei der Bearbeitung von E-Mails. In Unternehmen besteht eine gewisse Verpflichtung, E-Mails zu bearbeiten. Einige Unternehmen geben ihren Mitarbeitern auch Regeln zum Umgang mit E-Mails vor. Darin ist dann unter anderem vorgegeben, bis wann auf E-Mails geantwortet werden muss. Das Bearbeiten von E-Mails, also das Lesen, Beantworten, Weiterleiten, Speichern und Löschen von E-Mails, verursacht Aufwand.

Die Behandlung von Spam-E-Mails fällt unter die Definition des E-Mail-Managements. Mögliche Problemstellungen rund um Spam-E-Mails werden hier jedoch nicht näher betrachtet, da es hierzu bisher keine kommunikationstheoretischen Ansätze gibt, weder zur Entstehung noch zur Reduktion von E-Mails. Ebenso konnte in anderen Studien Spam als Einflussfaktor auf den Umfang des E-Mail-Aufwands nicht nachgewiesen werden (Voigt 2003: 127).

Medienwahlfragen werden nicht betrachtet. So könnte zwar auch die Medienwahlfrage zu anderen Medien wie Instant Messaging, Telefon oder Face-to-face Gesprächen im Raum stehen, z. B. als ein intermediärer Vergleich in Bezug auf die Kommunikationsaufgabe. Dann wäre die Forschungsfrage jedoch eine andere, wie etwa: Für welche Kommunikationsaufgabe führt welches Medium zu effizienter Kommunikation? Das Medium E-Mail soll hier jedoch nicht verlassen werden.

So lautet die forschungsleitende Fragestellung für die experimentelle Untersuchung: Welchen Einfluss haben Kontextinformationen auf den individuellen Aufwand im E-Mail-Management?

#### *Wissenschaftsrelevant:*

#### *Exploration von Kontextinformationen und individuellem Aufwand in der computervermittelten Kommunikation*

Die in Betracht kommenden verfolgten Erkenntnisgebiete sind in erster Linie wissenschaftlicher Natur. Die Rollen von Kontextinformationen und individuellem Aufwand in der computervermittelten Kommunikation wurden bisher in der Kommunikationstheorie nicht weiter betrachtet. Hierzu werden mit dieser Arbeit erste Grundlagen zur Diskussion gestellt.

Wenn die Medieneigenschaften die Kommunikation auf einer die Kommunikation determinierenden Ebene, der Beziehungsebene, begrenzen<sup>7</sup>, sollte die Wissenschaft sich nicht damit begnügen, eine solche Begrenzung nur festzustellen. Vielmehr sollten Einflussfaktoren der medientechnischen Begrenzung identifiziert und auf ihre Wirkung hin untersucht werden. Für die computervermittelte Kommunikation soll hierzu der Mitteilungskontext konzeptuell so gefasst werden, dass der Einflussfaktor *Kontextinformation* untersucht werden kann.

Können zusätzliche Kontextinformationen die Metakommunikation unterstützen und dadurch auch die belastungsgünstigen und unwirtschaftlichen Auswirkungen der E-Mail-Flut mildern? Es besteht die Möglichkeit, dass bisher in E-Mails vorhandene Kontextinformationen nicht ausreichen oder nicht notwendig sind. Das führt zur Frage, ob es unterschiedlich beziehungsklärende Kontextinformationen gibt. Welche Kontextinformationen gibt es? Wie können diese kategorisiert werden? Führen verschiedene Kontextinformationen zu unterschiedlichem Kommunikationsverhalten? Kann eine Änderung der Kontextinformationen zu einer Reduzierung des E-Mail-Aufwandes führen?

Ein interessanter Nebenaspekt ist das Aufwandsverhältnis von Sender und Empfänger. Eine zusätzliche manuelle Eingabe von Kontextinformationen könnte die Belastungen für den Sender erhöhen. Da E-Mail-Empfänger gleichzeitig auch Sender sind, kann eine Verschiebung des Aufwandes zum Sender dazu führen, dass der Aufwand des Senders steigt.

Wissenschaftlich bisher unbearbeitet ist ein systematischer Ansatz zum individuellen Aufwand in der computervermittelten Kommunikation. Um den Einflussfaktor Kontextinformation in seiner vielschichtigen Wirkungsweise untersuchen zu können, bedarf es einer Systematik zu dem, was Aufwand in der medienvermittelten Individualkommunikation darstellt. Denn die Praxis zeigt, dass Aufwand mehr als die – nahe liegende – zeitliche Dimension aufweist. Nur die Bearbeitungszeit dem Aufwand gleichzusetzen wäre hier zu kurz gegriffen. Entscheidungsprobleme mit Fehlinterpretationen der Kommunikationserwartungen und psychische Belastungszustände wären nicht erfasst.

Um den Aufwand verstehen zu können, müssen die aufwandsauslösenden Handlungen der E-Mail-Bearbeitung herausgearbeitet werden. Denn letztlich entsteht individueller Kommunikationsaufwand durch die ausgeführten kommunikativen Handlungen.

In einer Organisation findet Kommunikation unter bestimmten Bedingungen statt. Kommunikation in Organisationen unterliegt institutionellen Funktionen und Aufgaben, die die Handlungserwartungen an die Kommunikationsakte determinieren. Hier stellt sich die Frage, welche institutionellen Kommunikationsaufgaben über Medien, wie die E-Mail, erfüllt werden sollen.

Ohne eine klare Vorstellung von dem was ‚Kontext‘ ist, kann der Einfluss von Kontextinformationen nicht untersucht werden. Hierzu bedarf es einer konzeptionellen Fassung von Kontext und Kontextinformationen, die in der computervermittelte Kommunikation Anwendung finden kann.

---

<sup>7</sup> Die Begrenzung liegt in der geringen Übertragung von Daten zur Beziehungsebene.



Um das Beziehungsgeflecht der relevanten Elemente für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen zu verstehen und Kontextinformationen und individuellen Aufwand systematisch analysieren zu können, soll ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt und forschungsleitend angewandt werden.

Hauptziel dieser Arbeit ist es, mit der Konzeption des Wirkungsgefüges interpersonaler medienvermittelter Kommunikation in Organisationen einen Beitrag für die bisher noch nicht betrachtete Rolle der Kontextinformationen und des individuellen Aufwands in der computervermittelten Kommunikation zu leisten. Diesen Abschnitt zusammenfassend sind die wissenschaftsrelevanten Erkenntnisziele:

- Der Einfluss von Kontextinformationen auf den individuellen Aufwand im E-Mail-Management
- Die Funktionen und Aufgaben intraorganisationaler Kommunikation
- Ein handlungsorientiertes Modell zur E-Mail-Bearbeitung
- Eine Konzeption von Kontext und Kontextinformationen
- Eine Systematik zur Beschreibung von individuellem Aufwand in der computervermittelten Kommunikation
- *Übergeordnet:* Ein konzeptioneller Bezugsrahmen für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen

*Praxisrelevant:*

*Konkrete Lösungsvorschläge zur Aufwandsminderung in der E-Mail-Kommunikation*

Den wissenschaftlichen Erkenntnissen nachgelagert soll auch ein Praxistransfer mit unternehmenspraktischem Charakter erarbeitet werden. Für die Praxis relevant sind leicht umsetzbare Lösungen als Antwort auf den Rückschlageffekt. Wenn beim Einsatz digitaler Medien in Unternehmen die negativen Effekte reduziert werden sollen, dann darf die Nutzung der digitalen Medien durch die individuelle Mediennutzung, die Medienwirkungen oder die Kommunikationsaufgabe nicht zu Rückschlägen in Form eines erhöhten Kommunikationsaufwands führen. Damit eine direkte Anwendbarkeit der Untersuchungsergebnisse erreicht werden kann, sollen die Lösungsvorschläge nicht nur theoretisch durchdacht, sondern auch an einem realen Unternehmen angewandt werden.

Die Handlungsempfehlungen sollten konkret und mit bestehenden E-Mail-Programmen umsetzbar sein. Damit wird aus der Kommunikationstheorie heraus bei einem sehr aktuellen Problem für den betrieblichen Alltag eine konkrete Hilfestellung erarbeitet, bei der es um mehr geht als um die Netiketten-Diskussion und goldene Regeln zum E-Mail-Verkehr. Diese Hilfe ist schneller umsetzbar als eine Einwirkung auf die Medienkompetenz über Schulungen und organisatorische Regelungen. Der Ansatz geht nicht über den langen Weg der Änderung von Medienverhalten und Unternehmenskultur. Im Gegenteil: Es geht darum, die Technologie an das Mediennutzungsverhalten der Menschen anzupassen, nicht umgekehrt.

In der Praxis ist die E-Mail-Flut eine große Belastung sowohl für die Nutzer, meist Arbeitnehmer, als auch für die Unternehmen. Die Belastungen zeigen sich für die Nutzer als Zeitfresser, ‚Nervfaktor‘ und Entscheidungsproblem. Für die Unternehmen als Ressourcenproblem in Technik und Personal. Wenn ein Medium eine Belastung darstellt, die Einschränkung der Nutzung aber nicht realistisch ist,<sup>8</sup> sollte die Kommunikationswissenschaft geprüfte Lösungsvorschläge anbieten, die diese Belastungen mindern können.

Der vorliegende Lösungsvorschlag basiert auf der Anpassung der E-Mail-Formulare mit neuen Kontextinformationen. Die neuen E-Mail-Formulare sollen den E-Mail-Aufwand senken und so die Effizienz im E-Mail-Management für die Unternehmen erhöhen. Es wird damit der individuelle Aufwand der E-Mail-Nutzer erfasst. Der institutionelle Nutzen wie etwa Prozesskosteneinsparungen ist eine getrennt zu untersuchende Schlussfolgerung aus den individuellen Effekten und wird hier nicht erfasst.

Praxisrelevante Fragestellungen sind etwa: Was verursacht den erhöhten empfängerseitigen Kommunikationsaufwand? Welcher Art sind die Mechanismen des Rückschlageffekts? Lassen sich durch Anpassung von E-Mail-Formularen neue intramediale Kontextinformationen bereitstellen? Bereits jetzt werden Kontextinformationen intramedial, also innerhalb des E-Mail-Systems, übermittelt. Welches aber sind die Kontextinformationen, die den Aufwand mindern können? Welche Handlungsempfehlungen zur Anpassung der E-Mail-Formulare können gegeben werden?

Das berufspraktische Ziel ist es, zur Verringerung des E-Mail-Aufwands durch Anpassung der E-Mail-Formulare einen Lösungsvorschlag mit konkreten Anwendungshinweisen für den unternehmerischen Einsatz zu entwickeln.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Für die Bearbeitung der Problemstellung dieser Forschungsarbeit wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen, das medienökonomische Rahmenmodell, entwickelt, der eine Analysestruktur für die theoretische Begründung der Wirkungsweisen von E-Mail und Kontextinformationen sowie den Effekt des individuellen Aufwands darstellt. Das forschungsleitende medienökonomische Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen ist ein Wirkungsgefüge, das es erlaubt, die Handlungsspielräume durch die Identifikation von Gestaltungsvariablen und Rahmenfaktoren aufzuzeigen und so den Lösungsansatz lokalisieren und erklären zu können. Das medienökonomische Rahmenmodell umfasst die relevanten Elemente und Wirkungsebenen zur Klärung der Forschungsfrage und dient direkt zur systematischen Bearbeitung des Forschungsfeldes. Zum einen greift der theoretische Teil der Arbeit die im Bezugsrahmen angelegte Ordnung in seiner Gliederung auf und zum anderen

---

<sup>8</sup> So haben sich beispielsweise Versuche bei Unternehmen, wie etwa der EDS Deutschland GmbH zu einem E-Mail-freien Tag, als nicht praktikabel erwiesen. Bei den Untersuchungen des IEB haben die Nutzer mehrheitlich angegeben, E-Mail sei für sie unverzichtbar.

spiegelt sich die Struktur des Bezugsrahmens im Erhebungsinstrumentarium wider.

Die Abb. 1 ordnet die Kapitel der Arbeit in die vier Teile *Idee, Analyserahmen Theorie, Feldzugang und Erkenntnisse*. Die Nummern in den Themenfeldern kennzeichnen die Zuordnung der Themen zu den Kapiteln und die Pfeile den Verlauf der Arbeit. Die Arbeit beginnt mit der einleitenden Beschreibung der Problemstellung und der Idee zur Verbesserung (Kapitel 1). Nachfolgend greift der theoretische Teil die Grundstruktur des medienökonomischen Rahmenmodells als Analyserahmen auf.

Digitale Kommunikation und E-Mail-Einsatz in Unternehmen (Kapitel 2) sowie die E-Mail-Nutzung (Kapitel 3) sind Rahmenfaktoren, die beschrieben werden, bevor die intramedialen Kontextinformationen (Kapitel 4) und der E-Mail-Bearbeitungsaufwand (Kapitel 5) analysiert werden. Nach dem theoretischen Teil wird die empirische Überprüfung des Einflusses von Kontextinformationen auf das E-Mail-Management im Praxisfeld (Kapitel 6) beschrieben und die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt (Kapitel 7). Im Erkenntnisteil erfolgt die wissenschaftliche und berufspraktische Übertragung der Ergebnisse (Kapitel 8) und abschließend werden Verlauf und Erkenntnisse würdigend zusammengefasst (Kapitel 9).

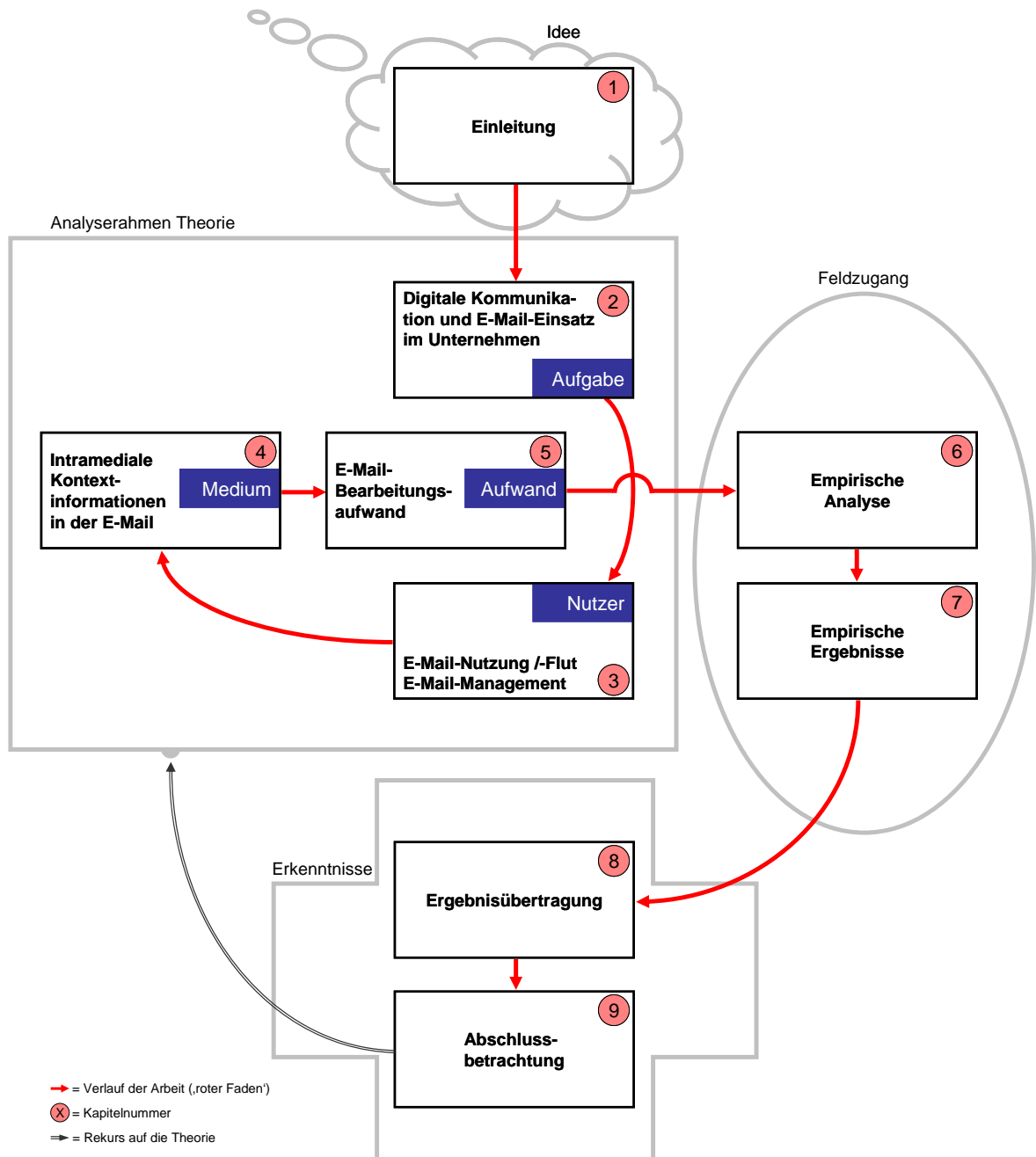


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

Nach dem einleitenden ersten Kapitel beginnt der theoretische Teil mit Kapitel 2 damit, eine Verständnisbasis der relevanten Begriffe zu schaffen. Die Einordnung der Kommunikation in Organisationen beleuchtet auf allgemeinerer Ebene deren Bedeutung als Stütze für die konstitutiven Elemente der Organisation. Anschließend wird ein medienökonomisches Rahmenmodell für den Einsatz digitaler Medien in Organisationen als konzeptioneller Bezugsrahmen und Grundlage für die Analysestruktur der Arbeit entwickelt. Die zuvor besprochene Kommunikation in Organisationen wird mit den Aufgaben und Funktionen hinterlegt, die die Mediennutzung in Organisationen erfüllen sollen. Mit der erarbeiteten Übersicht über die Aufgaben und Funktionen kann für die institutionellen Kommuni-

kationsaufgaben in Unternehmen ein Vorschlag unterbreitet werden, der sich in das medienökonomische Rahmenmodell einpassen lässt und die Anforderungen der Unternehmen sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter an Kommunikation zusammenfasst. Die institutionellen Kommunikationsaufgaben entstehen unabhängig von den einzusetzenden Medien. Die Funktionen und Aufgaben, die die Kommunikation in Organisationen erfüllen sollen, können nur auf einer theoretischen und abstrakten Kategorienebene zusammengestellt werden, da es in der realen Arbeitswelt unbegrenzt viele gibt. Die institutionellen Kommunikationsaufgaben können dementsprechend hier als einziges Element des medienökonomischen Rahmenmodells nicht auf E-Mail heruntergebrochen werden. Aus den institutionellen Kommunikationsaufgaben entstehen die Kommunikationsanlässe und Handlungserwartungen für den E-Mail-Einsatz. Der Einsatz von E-Mails in Unternehmen ist, bedingt durch die medienimmanenten Eigenschaften als einfaches, schnelles und asynchrones Medium zur schriftlichen Vervielfältigung und digitalen Weiterverarbeitung von Inhalten, eines der wichtigsten Medien geworden.

Die Untersuchung der E-Mail-Nutzer und der betrieblichen E-Mail-Nutzung in Kapitel 3 klärt für die Analyse des individuellen Aufwands die einzelnen E-Mail-Bearbeitungsphasen durch ein handlungsorientiertes Modell zur E-Mail-Bearbeitung und beschreibt die durch E-Mail hervorgerufenen Belastungen. Zum Verständnis des Einflusses von Kontextinformationen tragen die Erklärungen zum individuellen E-Mail-Verhalten bei, indem sie die Intentionen zur E-Mail-Nutzung offenlegen. Die Mitarbeiter setzen die E-Mail mit speziellen Intentionen zur Datenübermittlung, Verhaltensbeeinflussung, Verständigung oder Beziehungsdefinition für die interne Kommunikation ein. Das Kommunikations- und Medienverhalten der Mitarbeiter kann zwar grundsätzlich geändert werden, ist aber nur schwer steuerbar, so wie Verhaltensänderungen generell. Die individuelle Mediennutzung wird daher eher normativ als faktisch zum Rahmenfaktor erklärt.

Die institutionellen Kommunikationsaufgaben und die individuelle Mediennutzung bilden die Rahmenfaktoren des Einsatzes digitaler Medien in Unternehmen. Die digitalen Medien, in diesem Fall die E-Mail, stellen jedoch eine Gestaltungsvariable dar, die geändert werden kann, um Einfluss auf den Aufwand zu nehmen. In Kapitel 4 wird das Element der Gestaltung des Mediums E-Mail durch die Anreicherung mit neuen intramedialen Kontextinformationen (Context-Enrichment) erörtert. Die Anreicherung mit Kontextinformationen soll die Leistungsfähigkeit der E-Mail verbessern, was eine Wirkung in einer leichteren und schnelleren Interpretation der E-Mails durch die Empfänger entfaltet. Da in der Literatur kein erklärungskräftiges Konzept des Kontextes einer Mitteilung verfügbar ist, wird ein neues Kontextkonzept gebildet, das eine Kaskade ineinander greifender Rahmen immer konkreter werdender Kontexte bis hin zum die einzelne E-Mail-Nachricht fassenden Mitteilungskontext bildet.

In Kapitel 5 tragen drei wesentliche Erklärungsstrukturen für den Einfluss von Kontextinformationen auf den Bearbeitungsaufwand bei. Die Einfluss nehmenden kommunikationstheoretischen Phänomene sind die (Erwartungs-) Erwartungen aus den Kommunikationsaufgaben, Intentionen der Sender und Interpretationen der Empfänger. Die Kontextinformationen helfen dem Empfänger bei der Interpretation der Intentionen des Senders und beim Entwerfen der auf die Erwartungen des Senders be-

zogenen Erwartungs-Erwartungen. Aus der Praxis abgeleitete Wirkungsebenen strukturieren die Analyse des E-Mail-Aufwands. Auf diesen Wirkungsebenen kann die Anreicherung mit intramedialen Kontextinformationen greifen und direkt an den eigentlichen Handlungsströmen eine Aufwandsminderung bewirken. In diesem Kapitel wird erarbeitet, worin der E-Mail-Aufwand und der darin enthaltene Bearbeitungsaufwand besteht. Dazu wird der E-Mail-Bearbeitungsaufwand in der digitalen Kommunikation verortet und gezeigt, wie die E-Mail sich als Belastung auf den Aufwand auswirkt und welche Formen des Bearbeitungsaufwands differenziert werden können. Um den Bearbeitungsaufwand zu identifizieren, wird eine Systematisierung der Aufwandsebenen entwickelt, in die auf der Ebene der Handlungen die entwickelten Aufwandsformen eingebracht werden können.

Die Anreicherung der E-Mail-Kommunikation erfolgt durch die Anpassung des E-Mail-Formulars in der Holding des Energiekonzerns Vattenfall Europe AG. Das dort durchgeführte Feldexperiment wird als empirisches Verfahren zur Überprüfung der Beziehungen zwischen Kontextinformation und E-Mail-Aufwand in Kapitel 6 beschrieben. An dem Feldexperiment nahmen über 300 Mitarbeiter der Vattenfall Holding teil. Die Vorherbefragung haben 169 und die Nachbefragung 107 Mitarbeiter beantwortet. Für das Experiment wurde das bei der Vattenfall bestehende E-Mail-Formular um fünf neue Kontextinformationstypen angereichert und in der Holding eingeführt. Zusätzlich zum Experiment bei der Vattenfall bot sich ein ergänzender Feldzugang durch die Beobachtung der Neugestaltung eines E-Mail-Formulars bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben.

Kapitel 7 beschreibt die Ergebnisse der Untersuchung, die sich in drei Bereiche aufteilen. Die Ergebnisse des im Mittelpunkt stehenden Bereichs erfassen die Fragestellungen zum Einfluss der Kontextinformationen auf den E-Mail-Aufwand. Ein weiterer Bereich untersucht einige im Voraus vermutete Einflussfaktoren auf den Effekt der Aufwandsänderung. Eine Analyse der Aufwände beim Erstellen von E-Mails und die Beurteilung einzelner Kontextinformationen runden die Auswertung der Daten ab.

Das Kapitel 8 fasst die Erkenntnisse aus der theoretischen Herleitung, verbunden mit der empirischen Erhebung durch das Feldexperiment bei Vattenfall und ergänzt durch die Beobachtung bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben, zusammen. Es werden Aussagen getroffen über die Anwendung des medienökonomischen Rahmenmodells für die Analyse des Einflusses intramedialer Kontextinformationen auf das E-Mail-Management sowie über den Nutzen, den das Modell dazu gestiftet hat. Zusätzlich wird die Quintessenz der Erfahrungen für die Einführung des neuen Formulars bei Vattenfall gezogen und aufbereitet, welche anwendbaren Erkenntnisse die Untersuchung aus Praxis-sicht erbracht haben und welche Handlungshinweise daraus entstehen.

Zum Abschluss werden in Kapitel 9 die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und die wichtigsten Beiträge zur Erkenntnissteigerung rekapituliert. Als Ausblick werden die noch ungeklärten Probleme und offenen Fragen für die weitere Forschung angesprochen.

Die oben vorgestellten wissenschaftlichen Erkenntnisziele (s. S. 30) werden systematisch im Verlauf der Arbeit behandelt. Abb. 2 zeigt anhand des Aufbaus der Arbeit noch einmal im Überblick, in welchem Kapitel die wissenschaftlichen Erkenntnisziele untersucht werden.

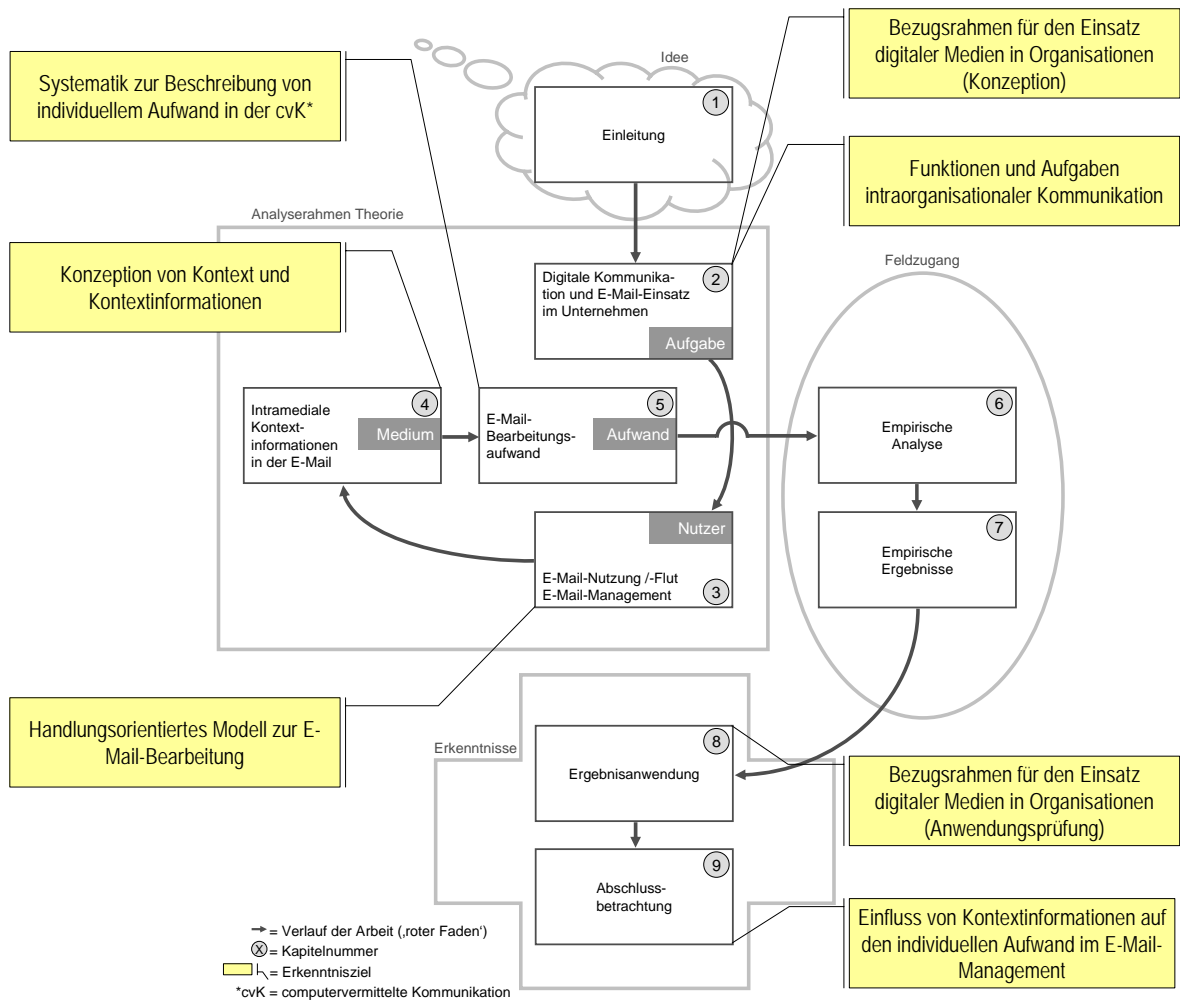


Abb. 2: Untersuchung der Erkenntnisziele im Verlauf der Arbeit (eigene Darstellung)