

# Stress durch E-Mail: Forschungsbefunde und Praxisimplikationen

---

E-Mail ist nicht nur eine der wesentlichsten Kommunikationsformen im Arbeitsalltag, sondern auch einer der bedeutsamsten Stressfaktoren. Befunde wissenschaftlicher Forschung zeigen, dass unterschiedliche Aspekte der E-Mail-Kommunikation Stress auslösen können, beispielsweise die schiere Masse an E-Mails sowie der Kontrollverlust, der entsteht, wenn sich E-Mails während der Ausführung anderer Tätigkeiten ansammeln und Benutzer somit das Gefühl entwickeln, dass eine sorgfältige Beantwortung der Nachrichten nicht mehr möglich ist. In diesem Beitrag werden bedeutsame Forschungsbefunde zu E-Mail-Stress zusammengefasst und es wird erläutert, welche Maßnahmen wirksam sind, um mit E-Mails stressbefreit(er) umzugehen.

*Thomas Fischer und René Riedl*

In einer Dynamik wie noch nie zuvor erleben wir eine Veränderung unseres technologischen Umfelds und vor allem der Informations- und Kommunikationstechnologien, die wir im beruflichen Alltag verwenden. Trotz vieler neuer technologischer Möglichkeiten haben jedoch auch ältere Technologien die Prüfung der Zeit bestanden und überdauern den technologischen Wandel beinahe unverändert. Ein Beispiel für eine solche Technologie ist E-Mail.

Als Kommunikationsmedium besitzt E-Mail einige positive Eigenschaften (z. B. können große Datenmengen in einem kurzen Zeitraum zielgerichtet übermittelt werden), aber auch negative. Während es für den Sender wenig Aufwand bedeutet, eine E-Mail zu versenden, so ist es für den Empfänger deutlich aufwändiger, sämtliche empfangene Nachrichten kognitiv zu verarbeiten und zu verwalten. Renaud et al. [1] fassen die Problematik treffend zusammen: „(...) although the cost to the user sending an e-mail in terms of both time and money is negligible, for the recipient the cost of monitoring e-mail messages continuously to respond according to sender expectations is high. It is this mismatch that makes e-mail a tyrant.“ (p. 330).

In einer viel beachteten empirischen Studie haben Barley et al. [2] untersucht, wie Angestellte eines internationalen Technologieunternehmens den Einfluss von Kommunikationstechnologien auf ihren Arbeitsalltag empfinden. Auf der Basis eines Multimethoden-Ansatzes (Interview, Fragebogen, Selbstaufschreibung von Kommunikationsereignissen) konnte gezeigt werden, dass auch andere Kommunikationsformen (z. B. Telekonferenzen und Telefonate) zur Entwicklung von Stress beitragen können, E-Mail jedoch deutlich stärker als Symbol für täglichen Arbeitsstress wahrgenommen wird.

Um nun im Weiteren die Forschung des letzten Jahrzehnts zum Stresspotenzial von E-Mail zusammenzufassen, bauen wir auf den Bestandteilen eines Kommunikationsmodells auf, das in ähnlicher Form bereits zur Strukturierung der Forschung rund um die Auswirkungen von E-Mail verwendet wurde (z. B. [3]). Die wesentlichen Bestandteile dieses Modells sind in **Abb. 1** zusammengefasst; diese dienen der Strukturierung der weiteren Abhandlung in der Reihenfolge entsprechend ihrer Nummerierung. Aufbauend auf dieser Zusammenfassung der Forschung zeigen wir zudem mögliche Bewältigungsmaßnahmen auf.

## Negative Auswirkungen von E-Mail-Kommunikation

Eine der am intensivsten untersuchten Auswirkungen von E-Mail-Kommunikation ist die potenzielle Überlastung der Empfänger. Dieses Phänomen, das „**E-Mail Overload**“ genannt wird, entsteht dadurch, dass Individuen nur eine begrenzte Möglichkeit haben, mit der Fülle an Informationen umzugehen, mit der sie täglich konfrontiert sind [4].

Dabbish und Kraut [5] untersuchten dieses Phänomen mithilfe einer Online-Befragung von 494 Büroangestellten in den USA. Teil der Ergebnisse war die Identifikation von Faktoren, welche sich auf die Wahrnehmung von E-Mail Overload auswirken. Dazu gehörte das E-Mail-Volumen einer Person, also die Zahl der E-Mails, welche die Befragten pro Tag erhalten und bearbeiten, sowie die Wichtigkeit von E-Mail als Kommunikationsmittel.



### **Prof. Dr. René Riedl**

*ist seit 2013 Inhaber einer Professur für Digital Business und Innovation an der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Steyr; zudem ist er Assoziierter Universitätsprofessor am Institut für Wirtschaftsinformatik – Information Engineering an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz.*



### **Thomas Fischer MSc**

*ist seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Steyr; zudem ist er Dissertant an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz.*

## Kernthese 1

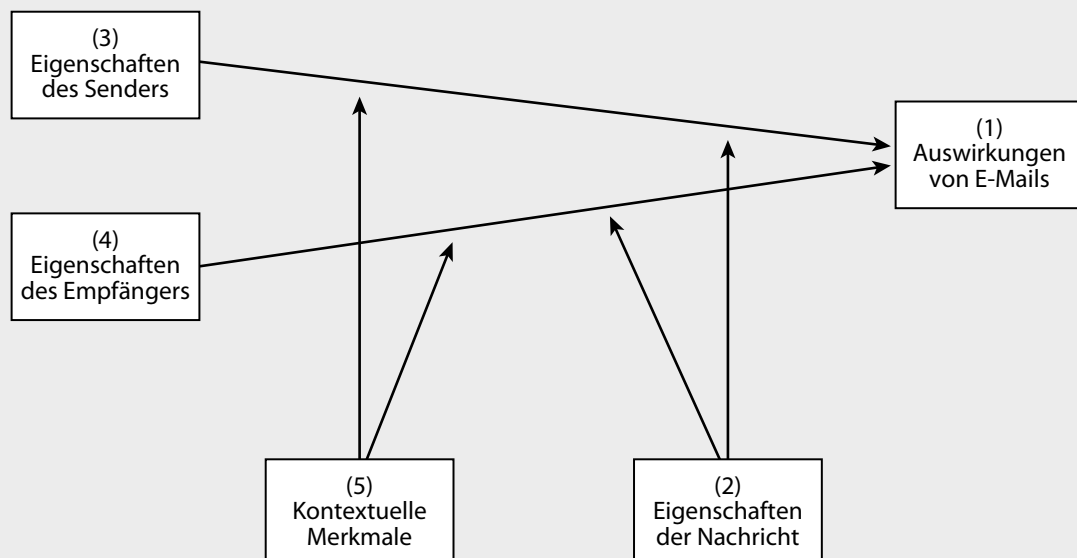
E-Mail Overload (eine Überlastung der Empfänger, die durch hohes E-Mail-Volumen entsteht) wird auch durch unzureichende Verwendung von E-Mail als Kommunikationsmedium und durch ineffektive Gestaltung von E-Mail-Nachrichten begünstigt.

E-Mail Overload kann in der Folge zu einem verringerten Wohlbefinden von Arbeitnehmern führen. Dies stellten etwa Reinke und Chamorro-Premuzic [6] fest, die eine Online-Befragung mit 201 Teilnehmern durchführten. Die Befragten gaben hohe Belastungen durch E-Mail-Kommunikation an (annähernd 90 Prozent empfangen und versandten 20 oder mehr E-Mails pro Tag); dies bestätigt die Befunde der Studie von Dabbish und Kraut [5]. Weiter wurde festgestellt, dass jene Personen, die von hoher Belastung durch E-Mail Overload berichteten, auch am ehesten erste Symptome von Burnout zeigten.

Neben den eher allgemeinen Auswirkungen von E-Mails in Form von E-Mail Overload wurden auch die Auswirkungen emotional geladener E-Mail-Kommunikation untersucht. So stellten Giumetti et al. [7] in einem Laborexperiment (Teilnehmer erhielten vorab formulierte Botschaften von einem Vorgesetzten) fest, dass die Tonalität von Nachrichten (also etwa, ob diese Unterstützung ausdrücken oder den Empfänger wegen seiner schlechten Leistung herabwürdigen) ähnliche Effekte hat, wie eine Rüge im persönlichen Gespräch. Konkret berichteten die Teilnehmer **negative Gefühlszustände** und es wurde festgestellt, dass bei mathematischen Aufgaben, die die Teilnehmer auszuführen hatten, eine negative Tonalität in der E-Mail mit schlechteren Ergebnissen einherging.

In einer weiteren Studie von Brown et al. [8] auf der Basis einer Online-Befragung unter 218 Universitätsangestellten wurde untersucht, wie sich E-Mails, die wenig effektiv formuliert sind (z. B. weil sie zweideutig sind oder emotionalen Inhalt haben), auf die Empfänger auswirken. Während sie erneut feststellten, dass ein großes Volumen an E-Mails zu E-Mail Overload beiträgt, stellten sie auch fest, dass wenig effektiv formulierte E-Mails dazu

Abb. 1 Wesentliche Faktoren, die das Stresspotenzial von E-Mails beeinflussen



Quelle: eigene Darstellung

beitragen, dass Empfänger Probleme mit deren Interpretation hatten und somit häufiger über **gesteigerte Unsicherheit** berichteten.

### Eigenschaften der Nachricht

Eine wesentliche Eigenschaft der E-Mail-Kommunikation, die bereits im letzten Abschnitt mit E-Mail Overload in Verbindung gebracht wurde, ist das **Volumen an Nachrichten**, die versendet und empfangen werden. Dieser Zusammenhang wird in den Studien von Dabbish und Kraut [5], Brown et al. [8] und Mark et al. [9] dargestellt. Das Verhalten des Empfängers einer Nachricht beeinflusst jedoch diesen Zusammenhang. Während die Teilnehmer der Studie von Dabbish und Kraut berichteten, dass sie sich am wenigsten überlastet fühlten, wenn sie laufend ihren Posteingang kontrollieren können, so berichteten die Teilnehmer der Studie von Mark et al., die für einige Tage ihren Posteingang gar nicht überprüfen sollten, dass sie sich am Ende dieser Periode weniger durch E-Mail überlastet fühlten als zu Beginn der Untersuchung (als sie noch die Möglichkeit hatten, ihren Posteingang laufend zu kontrollieren).

Neben dem E-Mail-Volumen sind auch **Inhalt und Aufmachung von Nachrichten** bedeutende Merkmale, die das Stresspotenzial beeinflussen. Um herauszufinden, bei welchen Elementen einer E-Mail Verbesserungspotenziale bestehen, haben Burgess et al. [10] die Antworten von 875 Teilnehmern einer Online-Befragung unter den Mitarbeitern eines Technologieunternehmens in Großbritannien herangezogen. Ein erstes Anzeichen für eine schlecht gestaltete E-Mail ist nach Ergebnissen dieser Befragung eine nicht aussagekräftige Betreffzeile. Lediglich 27 Prozent der Befragten gaben an, dass sie im Regelfall E-Mails erhalten, deren Betreffzeile ausreichend Informationen enthält, um eine Priorisierung durchführen zu können. Von 56 Prozent der Befragten wurde zudem erwähnt, dass E-Mails zu häufig verwendet werden, wenn andere Formen der Kommunikation, wie etwa ein Gespräch, effektiver wären. Ein weiteres Hindernis für Empfänger von E-Mails ist die Art und Weise, wie E-Mails aufgebaut und formuliert sind. In der Studie gaben nur 45 Prozent der Befragten an, dass sie in der Regel E-Mails erhalten, die einfach zu lesen sind.

Auch die **Tonalität einer Nachricht** kann deren Wahrnehmung zusätzlich negativ beeinflussen. So stellt Byron [3] die Thesen auf, dass es bei unpersönlicher Kommunikation wie etwa im Fall von E-Mail einen Neutralitätseffekt und einen Negativitätseffekt gibt. Dadurch, dass im Gegensatz zu direkter persönlicher Kommunikation (z. B. ein Telefonat oder ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht) emotionaler Informationsgehalt verloren geht (z. B. Mimik, Gestik oder der Tonfall), ist es wesentlich schwieriger, E-Mail-Nachrichten zu interpretieren. Dies führt dazu, dass eigentlich positiv gemeinte Nachrichten als eher neutral interpretiert werden, während bereits leicht negativ formulierte Nachrichten als deutlich negativer als vom Sender intendiert interpretiert werden. Weiter zeigen Studienergebnisse von Giumetti et al. [7], dass negativ wahrgenommene E-Mail-Nachrichten zu ähnlich starken negativen Auswirkungen beim Empfänger führen können wie negative Wahrnehmungen in persönlicher Interaktion. Daraus folgt, dass die Thesen (zum Neutralitäts- und Negativitätseffekt) von großer praktischer Relevanz sind.

### Zusammenfassung

- Negative Auswirkungen von E-Mail sind vielfältig und umfassen unter anderem Überlastung durch hohes E-Mail-Volumen und Unsicherheit bei der Interpretation eingehender Nachrichten.
- Faktoren, die den kommunizierenden Personen selbst und deren Umfeld zuzuordnen sind (z. B. soziale Normen und kultureller Kontext), können die Auswirkungen von E-Mail beeinflussen.
- Bewältigungsmaßnahmen sollten auf individueller Ebene zugeschnitten sein und können von der Regulierung des E-Mail-Eingangs bis zur Schulung der E-Mail-Sender reichen.

## Kernthese 2

E-Mail ist als primär text-basiertes Medium beschränkt zur Kommunikation geeignet. Die Unsicherheit, die bei der Interpretation von emotional geladenen Nachrichten entstehen kann, ist bei der Wahl von E-Mail zu berücksichtigen.

---

### Eigenschaften des Senders

Barley et al. [2] stellten fest, dass die **Erwartungshaltung des Senders** zu den Reaktionszeiten auf versendete E-Mails eine bedeutende Rolle spielt. Durch Interviews stellten sie fest, dass die Erwartungshaltung von Sendern stark variieren kann. Während einige durchgehend Antworten innerhalb weniger Stunden erwarten, waren für andere Befragte auch Tage kein Problem. Interessant ist weiter der Befund, dass Sender auch dazu neigen, ihre Erwartungshaltung an die Reaktionszeiten der Empfänger anzupassen. Mitarbeiter, die sich auf einer niedrigen Hierarchieebene befinden und ihre Reputation als engagierte Mitarbeiter aufbauen wollen, können so durch übertrieben ambitioniertes Antwortverhalten in eine Spirale geraten, die schnell zu E-Mail Overload führt. Barley et al. [2] berichten weiter, dass in der E-Mail-Kommunikation in einem ersten Schritt Nachrichten oft als „dringend“ markiert werden, wenn eine Antwort schnell eingehen soll. Haben sich die Empfänger an diese Strategie gewöhnt, dann muss multimedial vorgegangen werden und es erfolgt ein Anruf oder persönliches Gespräch, in dem auf die Dringlichkeit der Nachricht noch einmal hingewiesen wird. Danach wird die nächste Hierarchieebene im Unternehmen eingeschaltet und es wird eine weitere Nachricht versendet, die auf das Anliegen in der ersten Nachricht hinweist, wobei ein oder mehrere Vorgesetzte in CC gesetzt werden.

### Eigenschaften des Empfängers

Es gibt wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, welche Eigenschaften des Empfängers die negativen Auswirkungen von E-Mails moderieren (d. h., diese verstärken oder abschwächen). In der bisherigen Forschung wurden sowohl personenbezogene Faktoren wie auch berufsbezogene Faktoren identifiziert.

Burgess et al. [10] fanden in einer Befragungsstudie heraus, dass Personen auf höheren **Hierarchieebenen** empfangene E-Mails generell kritischer betrachten als Personen auf niedrigeren Hierarchieebenen. In diesem Kontext sind vor allem die Ergebnisse der Studie von Mano und Mesch [11] interessant. So berichteten im Zuge ihrer Studie vor allem Manager, dass (1) sie regelmäßig mit einem großen Kreis an Personen über E-Mail in Kontakt stehen, deren Nachrichten sie auch aufbewahren, (2) ein hoher Anteil der erhaltenen E-Mails nicht für ihre Arbeit relevant ist und (3) E-Mail-Kommunikation ihnen die Arbeit zwar erleichtert, jedoch aufgrund des geringen Aufwands, der mit dem Versand einer E-Mail verbunden ist, auch mehr zusätzliche Aufgaben bei ihnen „ankommen“.

In groß angelegten Befragungsstudien mit Universitätsstudenten stellten Thomée et al. [12, 13] auch fest, dass es **Geschlechterunterschiede** bei den Auswirkungen von E-Mails auf die Empfänger gibt. In der ersten Studie stellten sie fest, dass die Nutzung von E-Mail im Fall von Frauen im Zusammenhang mit den Symptomen von Depression steht. Ähnliche Ergebnisse werden in der zweiten Studie berichtet, bei der auch jene Frauen, die E-Mails oder vergleichbare Technologien (z. B. Chatprogramme) intensiv nutzten, eher über Stress und Schlafstörungen berichteten als Frauen mit einem geringeren Nutzungsgrad. Gerade in der zweiten Studie gab es jedoch auch

einige interessante Ergebnisse zu den Wahrnehmungen der männlichen Befragten. So berichteten zwar Männer, die E-Mail intensiv nutzen (mehr als zwei Stunden pro Tag), von Schlafstörungen (in Kombination mit Mobiltelefonen führte dies dazu, dass betroffene Männer drei Mal häufiger über Schlafstörungen berichteten), jedoch berichteten sie weniger häufig von Stresswahrnehmungen als Männer mit einer wenig intensiven E-Mail-Nutzung. In einer erneuten Befragung ein Jahr später berichteten ebenso jene Männer, die E-Mail intensiv nutzen, weniger als halb so häufig Stresswahrnehmungen im Vergleich zu Männern, die E-Mail wenig intensiv nutzen. Ihr Risiko, an Schlafstörungen zu leiden, war hingegen immer noch doppelt so hoch.

Dieser Zusammenhang könnte jedoch möglicherweise auf das Alter der Befragten zurückgeführt werden (Studenten, 18 bis 25 Jahre), da aufgrund der Studienergebnisse von Burgess et al. [10] davon ausgegangen werden kann, dass jüngere Personen tendenziell ihren empfangenen Nachrichten weniger kritisch gegenüberstehen als ältere Personen.

Auch **Persönlichkeitsmerkmale** der Empfänger können eine wesentliche Rolle bei deren Wahrnehmung des Stresspotenzials von E-Mails spielen [6]. In der Studie von Reinke und Chamorro-Premuzic beantworteten 201 Personen (mehr als 80 Prozent davon Vollzeitangestellte) einen Fragebogen, der unter anderem auch Auskunft über einige Charakteristiken ihrer Persönlichkeit gab. Darin enthalten waren beispielsweise die Teilaspekte des wahrgenommenen Selbstwerts der Studienteilnehmer wie deren Selbstwertgefühl, Kontrollüberzeugung (ob sie denken, dass sie selbst den Lauf ihres Lebens steuern oder ob dies andere Personen oder Gruppen ihrer Ansicht nach tun), Neurotizismus (emotionale Labilität, beispielsweise ausgedrückt durch Nervosität und leichte Reizbarkeit) sowie generelles Selbstvertrauen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Personen mit stark ausgeprägtem Selbstwert deutlich weniger häufig von E-Mail Overload und Burnout betroffen sind.

## Kontextuelle Merkmale

Ein letzter Bereich, über den wir hier berichten, sind Einflussfaktoren, die im Umfeld der Verwendung von E-Mail anzusiedeln sind. Hierzu zählen wir den **Druck aus dem Unternehmensumfeld** eines E-Mail-Empfängers, schnell auf eingehende Nachrichten zu reagieren, unabhängig von den spezifischen Erwartungen eines einzelnen Senders. Mark et al. [9] führen dazu an: „... the social norm that surrounds email use is primarily what causes it to be a burden.“ (p. 561). Auch in der Studie von Brown et al. [8] wird festgestellt, dass die Norm im Unternehmensumfeld, schnell auf eine E-Mail zu antworten, die negativen Effekte von E-Mail-Kommunikation (z. B. Erschöpfung durch ein hohes Volumen an E-Mails, das abgearbeitet werden muss) noch weiter verstärkt. Hinzu kommt, wie Barley et al. [4] berichten, dass ein Nachrichtenversand zu jeder Zeit möglich ist (z. B. Mitten in der Nacht) und dies im Unternehmenskontext in den meisten Fällen geduldet und in einigen Fällen auch gewünscht ist (z. B. wenn Projektteams über mehrere Zeitzeonen hinweg miteinander arbeiten).

## Handlungsempfehlungen

- Um aus Sicht des Empfängers mit E-Mail Overload fertig zu werden, ist eine Einschränkung auf zwei bis vier tägliche Zeiträume zweckmäßig, in denen E-Mails bearbeitet werden.
- Schulungen zum Umgang mit eingehenden E-Mails sollten angeboten werden. Der Fokus sollte darauf liegen, frühzeitig zu erkennen, welche E-Mails relevant sind und wie diese verwaltet werden sollten (z. B. in Ordnern und mit Filterregeln).
- Schulungen der Sender von E-Mails, auch wenn diese bereits Erfahrung haben, zur Verwendung und Gestaltung von E-Mail-Kommunikation sind unerlässlich. Der Fokus sollte darauf liegen, zu schulen, wann überhaupt E-Mails verwendet werden sollten und wie deren Bestandteile (z. B. Empfänger, Betreffzeile, Inhalte) effektiv gestaltet werden können.



## Kernthese 3

Sender, Empfänger und deren Umfeld können die negativen Auswirkungen von E-Mail begünstigen. Bei der Analyse des Stresspotenzials von E-Mail und der Erarbeitung von Bewältigungsstrategien sollten daher möglichst viele Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

---

Ein zweiter Faktor ist der **kulturelle Kontext** (z. B. nationale Kultur), der sich auf die Art und Weise, wie eine E-Mail-Nachricht gestaltet wird und welche Erwartungen an diese gestellt werden, auswirkt. Holtbrügge et al. [14] führten zu diesem Thema eine Fragebogenstudie mit Angestellten von multinationalen IT- und Dienstleistungsunternehmen durch. Die Forscher stellten fest, dass sich diese kulturellen Eigenschaften auch in der E-Mail-Kommunikation widerspiegeln. So kommunizierten etwa Teilnehmer aus Nationen mit hoher sozialer Distanz (z. B. Deutschland, Österreich, USA) mit deutlich höherem Fokus auf ihren Aufgaben.

### Mögliche Bewältigungsmaßnahmen

Zuerst befassen wir uns mit **Bewältigungsmaßnahmen, die den Empfänger direkt betreffen**. Bisherige Forschung hat sich hier insbesondere dafür interessiert, mit welcher Frequenz Empfänger ihren Posteingang überprüfen sollten, um E-Mail Overload am wirksamsten zu vermeiden. Die Teilnehmer der Studie von Dabbish und Kraut [5] überprüften ihren Posteingang umso öfter, je größer das E-Mail-Volumen war, das sie zu bewältigen hatten. Dieses Verhalten war darauf ausgerichtet, die Zahl der ungelesenen Nachrichten im Posteingang möglichst klein zu halten und so den Überblick über eingegangene Informationen zu behalten. Zudem nutzten die Teilnehmer eine kleine Anzahl an Ordnern im Mail-Programm, um die Nachrichten zu verwalten. Diese Kombination aus regelmäßigem Nachsehen und einigen wenigen Ablagemöglichkeiten führte bei dieser Gruppe an Personen (Büroangestellte, die im Schnitt zehn Stunden pro Tag arbeiten und rund 30 E-Mails verarbeiten) zu der größtmöglichen Verringerung von wahrgenommenem E-Mail Overload.

Im Gegensatz dazu fanden Kushlev und Dunn [15] heraus, dass auch eine Begrenzung der Häufigkeit, mit der Empfänger ihren Posteingang überprüfen, zu einigen positiven Ergebnissen führen kann. Sie ließen die 124 Teilnehmer ihrer Feldstudie hierzu während einer Arbeitswoche dieselbe Strategie verfolgen wie die Teilnehmer der Studie von Dabbish und Kraut, welche zuvor geringen E-Mail Overload berichtet hatten (d. h. laufende Kontrolle des Posteingangs) und in einer weiteren Arbeitswoche sollten sie ihren beruflichen Posteingang ignorieren. Insgesamt berichteten die Teilnehmer während der Arbeitswoche mit begrenztem E-Mail-Zugang über deutlich geringere Stresswahrnehmungen und in der Folge auch über eine bessere Schlafqualität und eine bessere selbstwahrgenommene Produktivität.

Gupta et al. [16] führten eine Simulation auf Basis einiger praktikabler Bearbeitungsstrategien (siehe **Tab. 1**) durch, um festzustellen, welche Strategie die geringste Aufmerksamkeit der Empfänger benötigt, die Reaktionszeiten auf die eingehenden Nachrichten optimiert und die Bearbeitungszeit anderer Aufgaben nicht zu sehr belastet.

Ergebnis der Simulationen war, dass sowohl die Bearbeitungsstrategien C2 (E-Mails werden zwei Mal pro Tag bearbeitet) und C4 (E-Mails werden vier Mal pro Tag bearbeitet) zu den wenigsten Unterbrechungen der Arbeitsabläufe des Empfängers führen.

Neben einer Regulierung der Zeiten, in denen Empfänger ihre eingegangenen Nachrichten bearbeiten, kann auch Training angeboten werden, um die **Art und Weise, wie E-Mails verarbeitet werden**, zu verbessern. Ein solches Trainingsprogramm wurde etwa von Soucek und Moser [4] verwendet, um das Risiko von E-Mail Overload zu verringern, indem die Verarbeitungsfähigkeiten der Empfänger optimiert werden. Zuerst erhielten die Teilnehmer eine technische Einschulung zu den Funktionen eines Mail-Programms, die ihnen bei der Verarbeitung von E-Mails helfen können (z. B. Nutzung von Ordnern oder Erstellen von Filterregeln). Anschließend erfolgte ein Training zum schnellen Umgang mit Nachrichten, die in ihrer Nützlichkeit für den Empfänger stark variierten. Hierzu wurden erst unterschiedliche Nachrichtentypen präsentiert sowie diskutiert, wie mit diesen umgegangen werden kann, und im Anschluss konnten die Teilnehmer die Richtlinien anwenden indem sie Newsletter, Spam-Nachrichten oder schlecht formulierte und strukturierte Geschäftsnachrichten erhielten, mit denen sie umgehen mussten. Im letzten Teil des Trainings erhielten die Teilnehmer eine Schulung als Sender von E-Mails. Hierbei wurden wiederum wenig hilfreiche E-Mails präsentiert und in der Gruppe diskutiert, weshalb diese wenig hilfreich sind, ob solche Nachrichten generell akzeptabel sind und wie sie eventuell verbessert werden können (z. B. wurden im Training Best Practices präsentiert). Durch diesen letzten Teil sollte insbesondere das Bewusstsein dafür geschult werden, wann E-Mail-Kommunikation eingesetzt werden sollte oder nicht (z. B. Situationen, in denen ein persönliches Gespräch besser funktioniert) und wie diese gestaltet werden sollte.

Der dritte Teil des Trainingsprogramms von Soucek und Moser steht bereits stellvertretend für eine weitere Gruppe an **Bewältigungsmaßnahmen, nämlich jene Bewältigungsmaßnahmen, die den Sender von E-Mails betreffen**. Brown et al. [8] bieten hier einige generelle Vorschläge, die sich auf die allgemeine Verwendung von E-Mail als Kommunikationsmittel beziehen.

**Tab. 1 Übersicht der von Gupta et al. (2011) untersuchten E-Mail-Bearbeitungsstrategien**

Verarbeitungsstrategie	Beschreibung
Kontinuierliche Aufmerksamkeit (C)	E-Mail-Bearbeitung, sobald diese eingehen
Geplante Aufmerksamkeit-1 (C1)	E-Mail-Bearbeitung nur einmal täglich, morgens
Geplante Aufmerksamkeit-2 (C2)	E-Mail-Bearbeitung zwei Mal täglich
Geplante Aufmerksamkeit-2P	E-Mail-Bearbeitung zwei Mal täglich, während aus der Erfahrung definierter Spitzenzeiten
Geplante Aufmerksamkeit-4 (C4)	E-Mail-Bearbeitung vier Mal täglich
Geplante Aufmerksamkeit-4P	E-Mail-Bearbeitung vier Mal täglich, während aus der Erfahrung definierter Spitzenzeiten
Geplante Aufmerksamkeit-6 (C6)	E-Mail-Bearbeitung sechs Mal täglich
Jackson-Strategie (C8)	E-Mail-Bearbeitung alle 45 Minuten



Sie empfehlen, dass (1) im Fall komplexer oder schwer interpretierbarer Angelegenheiten (z. B. wenn Emotionen im Spiel sind) andere Kommunikationswege genutzt werden sollten (z. B. Telefon), (2) es vermieden werden sollte, außerhalb der normalen Arbeitszeiten E-Mails zu versenden, da sich Empfänger sonst dazu gedrängt fühlen könnten, prompt zu antworten und (3) das Versenden redundanter Information (z. B. Erinnerungsmails) vermieden werden sollte, damit das E-Mail-Volumen nicht zu groß wird.

Weiter können Schulungsmaßnahmen zur eigentlichen Gestaltung von E-Mails angeboten werden. Burgess et al. [10] boten hierzu ein Trainingsprogramm an, bei dem den Teilnehmern Best Practices für die Gestaltung von E-Mails vermittelt wurden. Ergebnis dieses Trainings war, dass die Teilnehmer danach in der Lage waren, E-Mails zu formulieren, die von den Empfängern leichter gelesen werden konnten und prägnanter formuliert sowie strukturiert waren. Von Giumetti et al. [7] wird zusätzlich empfohlen, dass eine Schulung rund um die Umgangsformen in der Online-Kommunikation stattfinden sollte. Dies soll dazu beitragen, dass schwierig zu interpretierende Nachrichten und in der Folge interpersonelle Konflikte vermieden werden. Vor dem Hintergrund der Thesen von Byron zum Neutralitätseffekt und Negativitätseffekt kann dies von besonderer Bedeutung sein und sollte idealerweise mit einer Schulung zur Nutzung von E-Mail in unterschiedlichen Kulturen gekoppelt werden. Holtbrügge et al. [14] geben an, dass es nicht unbedingt notwendig ist, dass sich Sender an die Erwartungen des Empfängers anpassen, jedoch sollte den Empfängern bewusst gemacht werden, wie Kommunikation in unterschiedlichen Kulturen von deren eigenen Vorstellungen und Verhaltensweisen abweichen kann.

Neben Empfänger und Sender können auch **weitere Gruppen** Einfluss auf das Stresspotenzial von E-Mails ausüben. McMurtry [17] weist darauf hin, dass auch auf organisationaler Ebene Maßnahmen implementiert werden können, um gegen E-Mail Overload vorzugehen, wie beispielsweise die Nutzung und laufende Aktualisierung von Spam-Filtern, um zu verhindern, dass irrelevante und möglicherweise sogar gefährliche Nachrichten (z. B. Phishing-Mails) beim Empfänger ankommen. Auch Softwareentwickler werden aufgerufen, verstärkt an möglichen Lösungen zu arbeiten, die es E-Mail-Empfängern erlauben, besser mit der Masse an Nachrichten umzugehen. Ein Problem, das durch Technologie entstanden ist, kann durchaus auch durch Technologie gelöst werden [18].

## Fazit

E-Mail-Nutzung hat nicht wenige negative Seiten, die zudem unterschiedlich ausgeprägt sind, und zwar je nach Nutzer, Umfeld und Situation. Für den Umgang mit Stresseffekten wie E-Mail Overload gibt es keine standardisierten Lösungen. Ein völliger Verzicht auf E-Mail (vgl. dazu [9]) ist in einer auf Information aufbauenden und hoch technologisierten Gesellschaft unserer Ansicht nach keine zweckmäßige Handlungsalternative. Dieser Beitrag soll dabei helfen, einen Anstoß für die Auswahl und Gestaltung möglicher Bewältigungsmaßnahmen zu geben.

**Literatur**

- [1] Renaud, K., Ramsay, J., Hair, M.: „You’ve got e-mail!“ ... Shall I deal with it now? Electronic mail from the recipient’s perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction* 21, 313–332 (2006)
- [2] Barley, S.R., Meyerson, D.E., Grodal, S.: E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science* 22, 887–906 (2011)
- [3] Byron, K.: Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review* 33, 309–327 (2008)
- [4] Soucek, R., Moser, K.: Coping with information overload in email communication. Evaluation of a training intervention. *Computers in Human Behavior* 26, 1458–1466 (2010)
- [5] Dabbish, L.A., Kraut, R.E.: Email overload at work. An analysis of factors associated with email strain. In: Hinds, P., Martin, D. (eds.) *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*, pp. 431–440 (2006)
- [6] Reinke, K., Chamorro-Premuzic, T.: When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement. *Computers in Human Behavior* 36, 502–509 (2014)
- [7] Giumetti, G.W., Hatfield, A.L., Scisco, J.L., Schroeder, A.N., Muth, E.R., Kowalski, R.M.: What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology* 18, 297–309 (2013)
- [8] Brown, S.A., Fuller, R.M., Vician, C.: Who’s afraid of the virtual world? Anxiety and computer-mediated communication. *Journal of the Association for Information Systems* 5, 79–107 (2004)
- [9] Mark, G., Voida, S., Cardello, A.: „A pace not dictated by electrons“. An empirical study of work without email. In: Konstan, J.A., Chi, E.H., Höök, K. (eds.) *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 555–564. ACM (2012)
- [10] Burgess, A., Jackson, T., Edwards, J.: Email training significantly reduces email defects. *International Journal of Information Management* 25, 71–83 (2005)
- [11] Mano, R.S., Mesch, G.S.: E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior* 26, 61–69 (2010)
- [12] Thomée, S., Eklöf, M., Gustafsson, E., Nilsson, R., Hagberg, M.: Prevalence of perceived stress, symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) Use among young adults – an explorative prospective study. *Computers in Human Behavior* 23, 1300–1321 (2007)
- [13] Thomée, S., Härenstam, A., Hagberg, M.: Computer use and stress, sleep disturbances, and symptoms of depression among young adults – a prospective cohort Study. *BMC Psychiatry* 12, 176 (2012)
- [14] Holtbrügge, D., Weldon, A., Rogers, H.: Cultural determinants of email communication styles. *International Journal of Cross Cultural Management* 13, 89–110 (2013)
- [15] Kushlev, K., Dunn, E.W.: Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior* 43, 220–228 (2015)
- [16] Gupta, A., Sharda, R., Greve, R.A.: You’ve got email! Does it really matter to process emails now or later? *Information Systems Frontiers* 13, 637–653 (2011)
- [17] McMurtry, K.: Managing email overload in the workplace. *Performance Improvement* 53, 31–37 (2014)
- [18] Adam, M.T.P., Gimpel, H., Maedche, A., Riedl, R.: Design blueprint for stress-sensitive adaptive enterprise systems. *Business & Information Systems Engineering* 59, 277–291 (2017)



**Mehr zum Thema finden Sie online**  
[www.springerprofessional.de/wum](http://www.springerprofessional.de/wum)