

# Akzeptanz der Computerunterstützung durch den Manager

Detlef Müller-Böling

Nur wenige Manager nutzen derzeit Computer zur Unterstützung ihrer Arbeit. Dies mag vielfältige Gründe haben: Die Systeme sind noch nicht hinreichend ausgereift, Manager sind nicht genügend informiert über die verschiedensten Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechniken, ein Computer auf dem Schreibtisch eines Managers hat sich (noch) nicht zu einem Statussymbol entwickelt. Und viele Gründe mehr.

Verkannt wird auch häufig, daß der Nutzen der Computerunterstützung bei Managern nicht in der Rationalisierung, sondern in der Verbesserung der Informationsqualität oder in der verbesserten Reagibilität des Unternehmens liegt.

## Inhaltsübersicht

Was ist Akzeptanz?  
 Das Akzeptanzmodell  
 Der Manager — ein überzeugter Benutzer?  
 Der Manager — ein gezwungener Benutzer?  
 Der Manager — ein verhinderter Benutzer?  
 Der Manager — ein überzeugter Nichtbenutzer?  
 Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern  
 Faktoren der Einstellungsakzeptanz  
 Faktoren der Verhaltensakzeptanz  
 Geringe Managerakzeptanz — verschenkte Potentiale  
 Literatur

## Was ist Akzeptanz?

Zum Begriff Akzeptanz gibt es keine einheitliche Definition ([1] S. 18 ff.). Eine Aufstellung unterschiedlichster Definitionen aus der Literatur verdeutlicht jedoch, daß Akzeptanz als eine bestimmte Einstellung oder als ein bestimmtes Verhalten gesehen wird. Akzeptanz — hier im Sinne von Akzeptanz moderner Informations- und Kommunikationstechniken — kann also als ein zweidimensionales Phänomen aufgefaßt werden: Einstellungsakzeptanz und Verhaltensakzeptanz ([1] S. 23 ff.).

Einstellungsakzeptanz bezieht sich auf Wahrnehmungen und die damit gekoppelte Reaktionsbereitschaft. Verhaltensakzeptanz äußert sich dagegen in beobachtbarem Verhalten ([1] S. 25 ff.).

Die Unterscheidung zwischen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz macht deutlich, daß Akzeptanz bzw. Nicht-Akzeptanz bei Benutzern von Informations- und Kommunikationstechniken *vierfach* kombiniert sein kann (siehe Abb. 1). Der erste Fall, bei dem Einstellung und Verhalten in Übereinstimmung stehen, dürfte der Idealfall sein.

|                       |      | Verhaltensakzeptanz      |                                |
|-----------------------|------|--------------------------|--------------------------------|
|                       |      | ja                       | nein                           |
| Einstellungsakzeptanz | ja   | (1) überzeugter Benutzer | (2) verhaltender Benutzer      |
|                       | nein | (3) gezwungener Benutzer | (4) überzeugter Nicht-Benutzer |

Abb. 1 Benutzertypen entsprechend Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz

Das System wird in jeder Hinsicht akzeptiert. Beim zweiten Benutzertyp hat der Benutzer eine positive Einstellung, kann oder darf das System aber nicht nutzen. Im dritten Fall wird das System einstellungsmäßig abgelehnt, aber die Nutzung erzwungen. Der vierte Typ repräsentiert den überzeugten Nicht-Benutzer. Auch in diesem letzten Fall stimmen Einstellung und Verhalten überein ([1] S. 27 ff.).

### Das Akzeptanzmodell

Zwangs- und Hinderungsgründe für die Akzeptanz bestehen in Restriktionen bzw. Freiräumen für den Benutzer. Generell gibt es Restriktionen bzw. Freiräume naturgesetzlicher, systemtechnischer und verhaltensmäßiger Art. Die Restriktionen naturgesetzlicher Art spielen bei der Akzeptanz der Informations- und Kommunikationstechnik eine untergeordnete Rolle. Nur wenige Menschen sind aufgrund körperlicher Behinderungen nicht in der Lage, Informations- oder Kommunikationstechniken zu nutzen. Dagegen können erhebliche Beschränkungen systemtechnischer Art, d. h. Inkompatibilitäten zwischen Systemelementen vorliegen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn dem (potentiellen) Benutzer kein System zur Verfügung gestellt wird, sei es weil dominierende Interessengruppen im Betrieb keine Einstellungsakzeptanz aufweisen, sei es weil die fachliche Qualifikation des Benutzers fehlt, sei es weil die übrige Abteilung Widerstandsverhalten zeigt oder ähnliches mehr.

Die stärksten Restriktionen, die zu einem Auseinanderfallen von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz führen können, dürften jedoch verhaltensmäßiger Art sein. Hierzu zählen

- andere Einstellungen, etwa wenn der Benutzer eine positive Einstellung zum Betrieb hat, was bei negativer Einstellungsakzeptanz zu einer positiven Verhaltensakzeptanz der Informations- und Kommunikationstechnik führen kann,
- übergeordnete Wertvorstellungen und Normen, etwa wenn ein Benutzer mit auf Recht und Ordnung orientierten Werthaltungen bei negativer Einstellungsakzeptanz positive Verhaltensakzeptanz zeigt, indem er die Anordnungen der Vorgesetzten befolgt,
- soziale Einflüsse, etwa wenn die Kollegen Gruppendruck ausüben,
- ökologische Kontrolle dergestalt, daß die Umwelt so verändert wird, daß der Benutzer keine Verhaltensalternative als die der Verhaltensakzeptanz hat, etwa wenn nur Arbeitslosigkeit, minderqualifizierte Arbeitsplätze oder Beschäftigung an einem anderen Ort als „Alternative“ vorhanden sind.

Während die Restriktionen bzw. Freiräume tendenziell der Verhaltensakzeptanz näherstehen und einen Einfluß auf sie ausüben, hat die Benutzeradäquanz des Systems wohl eher einen Einfluß auf die Einstellungsakzeptanz, obwohl die Trennung, so hilfreich sie für die theoretische Erörterung ist, sich in der betrieblichen Praxis selbstverständlich nur bedingt äußert (siehe Abb. 2).

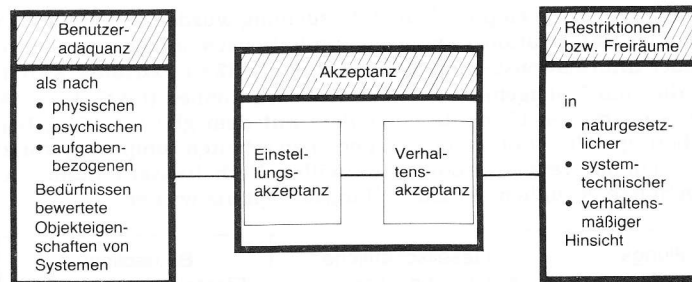


Abb. 2 Allgemeines Akzeptanzmodell

Benutzeradäquanz, Benutzergerechtigkeit oder Benutzerfreundlichkeit ist zuerst allein unter technischen Gesichtspunkten in erster Linie hardwareergonomischer Art betrachtet worden. Daher rührt auch bereits frühzeitig die Warnung vor einem neuen Taylorismus ([2] S. 339 ff.). Erweitert wurde der Ansatz der Benutzeradäquanz durch psychische Bedürfnisse, indem Fragen des Informationsverhaltens oder der Arbeitszufriedenheit mit einbezogen wurden ([3] S. 27 ff.). Letztlich wurden Fragen der Erfüllung von Fachaufgaben durch den Benutzer mit einbezogen ([4] S. 27), so daß wir nunmehr davon ausgehen, daß Benutzeradäquanz vorliegt, wenn

- physische
- psychische
- aufgabenbezogene

Bedürfnisse des Benutzers erfüllt werden ([1] S. 30). Diese Bedürfnisgruppen sind bei unterschiedlichen Benutzertypen durchaus nicht gleichgewichtig ausgeprägt. So wie der Fahrgast als Benutzer der Deutschen Bundesbahn unterschiedliche Ansprüche im Hinblick auf die Zugfolge oder den Sitzkomfort im Nah- oder Fernverkehr hat, so hat auch ein Benutzer unterschiedliche Schwerpunkte im Hinblick auf physische, psychische oder aufgabenbezogene Bedürfnisse. Bei einer Datentypistin stehen ergonomische, d. h. in erster Linie physische Bedürfnisse (Blendfreiheit des Bildschirms, ermüdungsfreier Sitz) im Vordergrund, während die Führungskraft, die unter Umständen nur wenige Minuten pro Tag vor dem Bildschirm sitzt, durchaus unter Vernachlässigung physischer Bedürfnisse in erster Linie auf die Erfüllung ihrer aufgabenbezogenen Bedürfnisse (kurze Rechenzeit, Informationsqualität) Wert legen dürfte.

Benutzeradäquanz ist demnach kein absoluter Wert, sondern ein an den individuellen Bedürfnissen unterschiedlicher Benutzer ausgerichtetes Phänomen. Die Objekteigenschaften des Informations- und Kommunikationssystems werden durch die Benutzer anhand ihrer individuellen Bedürfnisse bewertet, wobei das Objekt nicht nur Hard- und Softwarekomponenten, sondern durchaus auch aufgabenbezogene, d. h. organisatorische Elemente enthält.

Zu welchem der oben angeführten Benutzertypen gehören nun Manager, und welche Faktoren führen bei ihnen zu mangelnder oder vorhandener Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz?

### **Der Manager — ein überzeugter Benutzer?**

In einer größer angelegten empirischen Untersuchung wurden von uns 1983 insgesamt 1145 Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken u. a. zu ihrer Einstellung gegenüber Informationstechniken befragt ([1] S. 32 f.). Darunter waren 47 Abteilungsleiter, die zum Management gerechnet werden können ([5] S. 18). 1986 wurden 30 Manager eines großen Computerherstellers mit dem gleichen Fragebogeninstrumentarium befragt. Alle 77 untersuchten Personen arbeiten computergestützt, d. h., sie zeigten zuerst einmal freiwillige oder unfreiwillige Verhaltensakzeptanz. Abbildung 3 gibt die Ergebnisse bezüglich der Einstellungsakzeptanz wieder.

| Einstellungsakzeptanz | Gesellschaftliche Einstellungsakzeptanz | Betriebliche Einstellungsakzeptanz | n  |
|-----------------------|---|------------------------------------|----|
| 120                   | 119                                     | 116                                | 77 |

**Abb. 3** Einstellungsakzeptanz von Managern gemessen mit der ADV-Skala [6]

Die Zahlenwerte sind so zu interpretieren, daß die befragten Manager im Verhältnis zu anderen Benutzern, insbesondere niederer hierarchischer Ebenen, eine äußerst positive Einstellungsakzeptanz zur Informationstechnik aufweisen. Dies gilt sowohl für die gesellschaftliche Dimension wie für die betriebliche und arbeitsplatzbezogene Dimension. Manager, die Informations- und Kommunikationstechniken nutzen, sind den Befunden zufolge überzeugte Benutzer.

### **Der Manager — ein gezwungener Benutzer?**

Gezwungene Benutzer unterliegen — wie oben aufgeführt — verhaltensmäßigen Restriktionen. Diese können durch Druck von Vorgesetzten ([1] S. 28 f.) oder Kollegen, aber auch durch öffentlichen Meinungsdruck oder Prestigedenken entstehen. Zwar ist das Terminal im Vorstandszimmer derzeit in Europa noch kein Prestigeobjekt, wohl aber bereits im Vorzimmer des Vorstands. Insofern ist denkbar, daß über kurz oder lang auch Manager gezwungene Benutzer sein werden. Hierbei spielt selbstverständlich die hierarchische Position eine entscheidende Rolle. Bereits jetzt können wir nachweisen, daß Benutzer der Informationstechnik mit einem höheren Entscheidungsspielraum eine bessere Einstellungsakzeptanz aufweisen, also weniger zur Benutzung gezwungen sind ([1] S. 103 ff.).

### **Der Manager — ein veränderter Benutzer?**

Veränderte Benutzer sind gemäß Abbildung 1 solche Aufgabenträger, die zwar eine positive Einstellungsakzeptanz aufweisen, die Informationstechnik aber nicht einsetzen können oder dürfen. Es herrscht in der Literatur Übereinstimmung darüber, daß Manager nur in Einzelfällen einen Bildschirm für ihre persönliche Arbeit nutzen ([7] S. 834). Die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken durch den Manager nimmt zwar langsam zu ([8] S. 182), trotzdem ist zu konstatieren,

daß das Management bisher noch nicht stark mit neuen Techniken konfrontiert wird ([9] S. 120, [10] S. 1, [11] S. 91, [12] S. 416, [13] S. 16).

In den USA, die in bezug auf die Techniknutzung sicherlich eine Vorreiterrolle spielen, sollen in den 500 größten Unternehmen mehr als 10% der Führungskräfte am Personal Computer arbeiten ([14] S. 13). In der Schweiz geben 48 von 430 befragten Mitgliedern der obersten Führungsebene der 100 größten Unternehmen an, die Unterstützung eines Personal Computers in Anspruch zu nehmen ([14] S. 13). Aufgrund von Stichprobenverzerrungen dürfte es sich hierbei um einen oberen Wert handeln. Für die Bundesrepublik Deutschland ist keine empirische Untersuchung bekannt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß die Nutzung derzeit mit Sicherheit nicht über dem in den USA und in der Schweiz angenommenen Niveau von etwa 10% liegt.

Wenn damit auch feststeht, daß Manager eine geringe Verhaltensakzeptanz zeigen, so ist jedoch noch nicht geklärt, ob Manager Computer so wenig nutzen, *obwohl* sie eine *positive* Einstellung haben (Typ veränderter Benutzer) oder *weil* sie eine *negative* Einstellung haben (Typ überzeugter Nichtbenutzer).

### Der Manager — ein überzeugter Nichtbenutzer?

In der Tat sind Manager häufig keine eindeutigen Befürworter der Informationstechnik ([15] S. 163), insbesondere, wenn sie selbst persönlich betroffen sind. Zwischen 1979 und 1982 wurde im Rahmen des Forschungsprojekts Bürokommunikation von Picot und Reichwald [16] das untere und mittlere Management zur Einstellung gegenüber moderner Informationstechnik befragt. In die Studie einbezogen wurden potentielle Nutzer von in einem Feldversuch eingesetzten Teletexgeräten. Gemessen wurde die Einstellung mit 30, unseren eigenen Aussagen sehr ähnlichen Items. Es ergaben sich aufgrund einer Faktorenanalyse vier Subskalen: 6 Items beschreiben eher die Vorteile, 3 Items eher die Nachteile der Informations- und Kommunikationstechnik. 3 Items beschäftigen sich mit Freisetzungseffekten und 4 Items mit veränderten Anforderungen an den Mitarbeiter ([17] S. 88 ff.). Die in Abbildung 4 dargestellten Werte beziehen sich auf Durchschnittswerte, die bei den einzelnen Items erzielt wurden ([17] S. 93). Die Werte wurden so umgerechnet, daß „1“ einer sehr negativen und „5“ einer sehr positiven Einstellung entspricht.

| Vorteile | Nachteile | Freisetzung | Anforderungen | Gesamt | n   |
|----------|-----------|-------------|---------------|--------|-----|
| 4.0      | 2.6       | 3.1         | 1.9           | 3.0    | 346 |

Abb. 4 Einstellungsakzeptanz von Managern

Bedenkt man, daß der theoretische Mittelwert jeweils bei 3.0 liegt, werden von den 346 befragten Managern die Vorteile stark betont, während gleichzeitig erhebliche Nachteile gesehen werden. Freisetzungseffekte fürchten Manager weniger, an Erhöhung der Anforderung glauben dagegen viele. Bei einer Zusammenfassung ergibt sich ein Gesamtwert von 3.0. Dieser Wert entspricht genau dem theoretischen Mittel und weist in bezug auf die Unterschiede bei den vier Skalen auf eine zwiespältige Haltung hin: Manager sehen — wie im übrigen die Bevölkerung insgesamt [18] — Vor- und Nachteile. Sie sind in ihrer Haltung zur Informationstechnik ambivalent. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß diese Befunde in sehr „technikfreundlichen“ Unternehmen

(Versicherung, Computerhersteller) erzielt wurden, ist festzuhalten, daß die Manager, wenn nicht überzeuge, so doch zumindest sehr unentschiedene Nichtbenutzer sind.

### Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern

Bisher konnte gezeigt werden, daß es drei Managertypen gibt:

- den überzeugten Benutzer
- den verhinderten Benutzer
- den überzeugten Nichtbenutzer.

Behält man die Zahl von 10% Computernutzern unter den Managern im Auge, so liegt auf der Hand, daß wir es bei Managern größtenteils mit verhinderten Benutzern (mangelnde Verhaltensakzeptanz) oder mit überzeugten Nichtbenutzern (mangelnde Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz) zu tun haben.

Welches sind aber nun die Gründe für mangelnde Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz?

### Faktoren der Einstellungsakzeptanz

Gemäß Abbildung 2 wird die Einstellungsakzeptanz vornehmlich von der Benutzeradäquanz beeinflusst. Bei den *physischen* Bedürfnissen, die ein Manager an ein Terminal stellt, dürfte z. B. die Geräuschlosigkeit des Geräts oder auch die ästhetische Einbindung des Terminals in das Chefbüro gehören. Zu den *psychischen* Bedürfnissen zählt die einfache Bedienung des Terminals etwa auch bei Systemabstürzen oder bei fehlerhafter Bedienung.

Letztlich entscheidend für Manager dürfte jedoch die Frage der Befriedigung *aufgabenbezogener* Bedürfnisse sein. Kann der Manager seine Aufgaben mit Informations-technikunterstützung besser erfüllen? Die weitestgehende Auffassung ist, daß nach dem derzeitigen Stand der Technik die Managertätigkeit nicht ausreichend unterstützt werden kann ([19] S. 809, [12] S. 416, [20] S. 53). Erste Ansätze dazu wie Sprachspeicher-, Experten- oder Messagesysteme stecken erst in den Anfängen ([9] S. 120). Da viele Informationstechnikanwendungen auf die aufgabenbezogenen Anforderungen der Manager noch nicht eingehen ([9] S. 119), wird durchaus verständlich, warum die Einstellungsakzeptanz der Manager häufig gering ausfällt.

### Faktoren der Verhaltensakzeptanz

Bei Vernachlässigung *naturgesetzlicher* Restriktionen stehen als erstes *systemtechnische* Restriktionen zur Diskussion. Managern fehlt es i. d. R. zunächst an der Qualifikation, ein Terminal oder einen Personal Computer zu bedienen. Dies ist in erster Linie ein Problem der Ausbildung ([21] S. 1075, [22] S. 31). Untermauert wird diese These dadurch, daß Manager mit technischer Ausbildung eher Computer für ihre Arbeit nutzen als kaufmännisch orientierte Manager [23]. Ein weiteres Hindernis liegt in der mangelnden Tastaturkenntnis: Ein Großteil der Manager kann eine Schreibmaschinentastatur nicht flüssig bedienen ([8] S. 182). Weltz unterstellt sogar, daß bereits Komforttelefone die Lernfähigkeit oder -willigkeit von Managern übersteigen ([24] S. 470).

Aus der Tatsache, daß 60% der in der bereits erwähnten Schweizer Studie befragten Manager Daten nutzen, die von ihren Mitarbeitern aufbereitet wurden ([14] S. 13), ist

zu schließen, daß der Nutzen der Informationstechnik grundsätzlich bejaht wird, die Schwelle zur persönlichen Nutzung jedoch zu groß ist ([21] S. 1075). Der Manager weicht von einem Dialog mit dem Rechner aus auf einen Trialog, wobei ein menschlicher Spezialist die Vermittlerrolle übernimmt ([25] S. 154 ff., [4] S. 290 ff.). Eine US-amerikanische Studie ermittelte, daß in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten die installierten Mikrocomputer zu 47% vom Management genutzt werden ([26] S. 85). Keine Aussagen werden jedoch darüber getroffen, ob die Manager die Computer selbst nutzen oder ob sie im o. a. Trialogkonzept arbeiten.

Neben mangelnder Qualifikation ist aber auch mangelhafte Information über moderne Informationstechnik ein Faktor, der sich negativ auf die Verhaltensakzeptanz auswirkt ([13] S. 16, [20] S. 54). Entsprechend einer Untersuchung von Töpfer u. a. bei 214 bundesdeutschen Unternehmen ist der Informationsstand von Managern über Informations- und Kommunikationstechniken sehr gering ([27] S. 142). Deutschmann weist für das Jahr 1982 nach, daß von einer Liste von Telekommunikationstechniken für 20% der befragten Manager mindestens eine Technik unbekannt war ([11] S. 79). Die gleiche Liste legte Thönnemann 1986 30 Managern vor: Knapp 80% der Befragten kennen beispielsweise die Technik „Computerkonferenzen“ nicht ([28] S. 61, 115).

Sind Informations- und Kommunikationstechniken den Managern unbekannt, dann sind sie auch nicht in der Lage, den persönlichen Nutzwert zu beurteilen und sie zur Unterstützung der eigenen Arbeit einzusetzen.

Neben diesen als systemtechnisch bezeichneten Restriktionen treten auch bei Managern eine Reihe von *verhaltensmäßigen* Restriktionen auf. Die Abneigung, eine Tastatur zu bedienen, rührt nicht nur aus den mangelnden Fertigkeiten, sondern auch aus den Assoziationen zu minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten ([12] S. 417). Hinzu kommt die Furcht, das Statussymbol Sekretärin bei eigenem Informationstechnik-Einsatz zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen ([29] S. 458) bei gleichzeitiger Veränderung von Hierarchiestrukturen ([22] S. 32). Zu den sozialen Einflüssen gehört die weitverbreitete Haltung, daß „ein Manager nicht am Computer arbeitet“ ([13] S. 16). Manager hängen häufig einem „mythischen Glauben an Prestige- oder Imageverlust“ an ([8] S. 182). Daneben ist letztlich die Wertvorstellung vom fehlerlosen Alleskönner verantwortlich für fehlende Verhaltensakzeptanz. Dieses Weltbild kann zerstört werden durch die Offenlegung mangelnder Orthographiekenntnisse bei der Nutzung von Electronic Mail ([29] S. 458) oder eines besseren Kenntnisstandes jüngerer Mitarbeiter ([21] S. 1075).

Die für Manager relevanten Einflußfaktoren sind in Abbildung 5 zusammengefaßt.

### **Geringe Managerakzeptanz — verschenkte Potentiale**

Manager sehen derzeit den Nutzen von Informations- und Kommunikationstechniken fast ausschließlich in der Rationalisierung ([30] S. 232). Dies macht verständlich, warum sie einen Einsatz für den eigenen Wirkungskreis nur begrenzt sehen können. Denn wie alle anderen Mitarbeiter glauben auch sie, daß ihre eigene Arbeit so speziell ist, daß sie nicht von Maschinen „ersetzt“ oder unterstützt werden kann. Verkannt wird dabei, daß durch Decision Support Systems, durch Electronic Mail oder durch elektronische Terminkalender die Arbeit des Managers weniger rationalisiert, sondern in ihrer Qualität verbessert werden soll ([30] S. 234, [31] S. 225). Der Vorteil dieser Techniken auf der Managementebene wird im besseren Informationsniveau und der

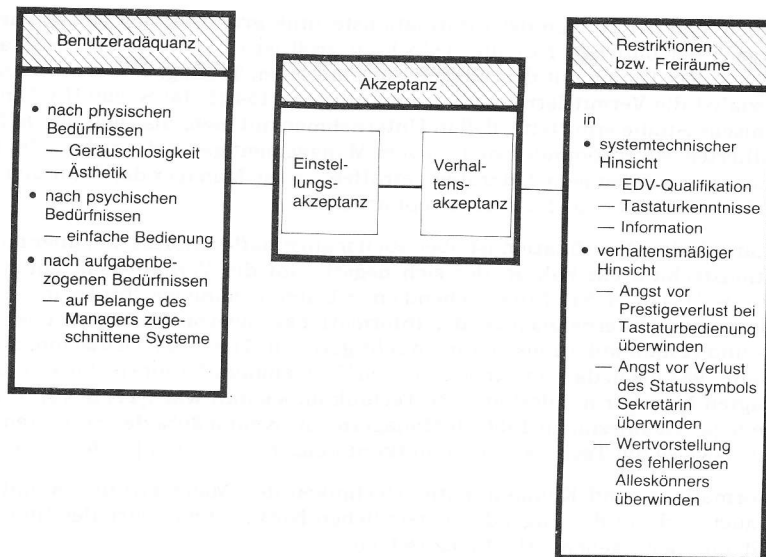


Abb. 5 Akzeptanzmodell für Manager

verbesserten Reagibilität des Unternehmens liegen, nicht in vordergründigen Kostenvorteilen.

Derzeit kennen Manager Akzeptanzprobleme nur bei ihren Mitarbeitern oder bei ihren Kunden. Solange sie nicht begreifen, daß sie selbst erhebliche Akzeptanzprobleme mit sich herumschleppen, werden wertvolle Potentiale einer angemessenen Nutzung verchenkt.

### Literatur

- [1] Müller-Böling, D.; Müller, M.: Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation. München, Wien 1986
- [2] Kirsch, W.: Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus? In: Hansen, H. R.; Wahl, M. P. (Hrsg.): Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme. München 1973, S. 338–348
- [3] Müller-Böling, D.: Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung. München, Wien 1978
- [4] Lippold, H.: Management und interaktive Systeme. Frankfurt, Bern 1982
- [5] Müller-Böling, D.; Müller, M.; Zerfas, C.: Handbuch zur ADV-Skala. Arbeitsbericht Nr. 10 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1984
- [6] Bei der ADV-Skala handelt es sich um einen Fragebogen mit 28 Aussagen, denen die Befragten in einer Fünfer-Abstufung zustimmen bzw. nicht zustimmen können. Ermittelt wird u.a. ein Gesamtwert (Einstellungsakzeptanz), ein Wert, der die Einstellungen gegenüber den gesellschaftlichen Wirkungen der Informationstechnik (Gesellschaftliche Akzeptanz) widerspiegelt, und ein Wert, der die arbeitsplatzbezogenen Wirkungen (Betriebliche Akzeptanz) wiedergibt. Ein Wert über 100 bedeutet dabei eine im Verhältnis zur Befragtengruppe von 1983 überdurchschnittlich positive Einstellung, ein Wert unterhalb von 100 deutet umgekehrt auf eine eher negative Haltung hin ([5] S. 13 ff.).
- [7] Ambros, H.: Plane das Büro von morgen heute, denn morgen ist es zu spät. In: Office Management, Heft 9, 1986, S. 830–839



- [8] *Probst, A. R.; Valicek, A.*: Management Support Systems. In: Die Unternehmung, Heft 3, 1986, S. 180–193
- [9] *Maciejewski, P.; Litke, H.-D.*: Büroautomation zwischen Vision und Wirklichkeit. In: Office Management, Heft 2, 1985, S. 118–121
- [10] *Ramme, I.*: Konzepte zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften. Arbeitsbericht Nr. 16 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1986
- [11] *Deutschmann, J.*: Management und neue Telekommunikationsformen. Neuried 1983
- [12] *Goldstein, M. H.*: Office Automation and Executive Productivity. In: National Productivity Review, Herbst 1985, S. 416–418
- [13] *Shertock, M.*: User/Manager Tells what you're Missing without a Workstation. In: Modern Office, Juli 1984, S. 16–17
- [14] o. V.: Jeder 10. Schweizer Manager am PC. In: Schweizerische Handelszeitung (SHZ), Heft 39 a, 1985, S. 13
- [15] o. V.: Die Anwender zögern noch. In: Computer Persönlich, Heft 24, 1986, S. 163–164
- [16] *Picot, A.; Reichwald, R.*: Bürokommunikation — Leitsätze für den Anwender. München, 2. Aufl., 1985
- [17] *Klingenberg, H.; Kränzle, H.-P.*: Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten. Forschungsprojekt Bürokommunikation, Band 2, München 1983
- [18] *Lange, K.*: Zwischen Bangen und Hoffen. Das Meinungsbild über den Computer — Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. In: Office Management, Heft 11, 1984, S. 1068–1071
- [19] *Balzert, H.*: Wissensverarbeitende Systeme im Büro von morgen. In: Office Management, Heft 9, 1985, S. 808–811
- [20] *Klein, J. A.*: OA Focus Said to Ignore Managers' Needs. In: Computerworld, 19. Dezember 1983
- [21] *Streicher, H.*: Die Angst des Vorstands vor dem Computer. In: Office Management, Heft 11, 1984, S. 1074–1078
- [22] *Gehse, G.*: Probleme der Akzeptanz neuer Bürotechnologien bei Führungskräften. Diplomarbeit am Lehrstuhl für Betriebsführung der Universität Dortmund, 1985
- [23] *Mertens, P.; Zeitler, P.; Schumann, M.; Koch, H.*: Untersuchungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Büroautomation. Vortrag am 26. 11. 86 anlässlich der 5. Fachtagung des Fachausschusses Büroinformations- und -kommunikationssysteme der Gesellschaft für Informatik in Frankfurt am Main
- [24] *Weltz, F.*: Veränderung der Leitungsfunktion durch neue Technik. In: Office Management, Heft 5, 1985, S. 468–470
- [25] *Möllhoff, L.*: Unvollkommenes Informationsnachfrage-Verhalten im Mensch-Maschine-Dialog. Stuttgart 1978
- [26] *Menkus, B.*: Executive Computer Power Growing with Third Generation Systems. In: Dun's Business Month, März 1984, S. 85–102
- [27] *Töpfer, A.; Bromann, P.; Odemer, W.; Lechelt, F.*: Führungskräfte sind noch zu wenig informiert (I). In: Office Management, Heft 2, 1986, S. 142–146
- [28] *Thönnemann, T.*: Darstellung und Analyse akzeptanzbeeinflussender Merkmale bei der Einführung neuer Informationstechnologien im Bürobereich. Eine Untersuchung am Beispiel höherer Führungskräfte. Diplomarbeit im Fach Betriebswirtschaftliche Organisationslehre an der Universität zu Köln, 1986
- [29] *Schwetz, R.*: Die Zukunft des mittleren Managements. In: Office Management, Heft 5, 1985, S. 454–459
- [30] *Töpfer, A.; Bromann, P.; Odemer, W.; Lechelt, F.*: Führungskräfte sind noch zu wenig informiert (II). In: Office Management, Heft 3, 1986, S. 232–239
- [31] *Probst, A. R.; Valicek, A.; Becker, M.*: Management-Support-Systeme. In: io Management Zeitschrift, Heft 5, 1986, S. 224–227