

Nur wenige Führungskräfte nutzen derzeit Rechner zur Unterstützung ihrer Arbeit. Ein Manager am Bildschirm ist immer noch eine Ausnahmeerscheinung. Die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken durch den Manager nimmt zwar langsam zu, trotzdem ist zu konstatieren, daß das Management bisher noch nicht stark mit neuen Techniken konfrontiert wird. ■ Von Detlef Müller-Böling und Iris Ramme

MANAGER AM BILDSCHIRM HABEN SELTENHEITSWERT

Wie viele Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland Informations- und Kommunikationstechniken persönlich nutzen, ist nicht bekannt. Empirischen Untersuchungen zufolge sollen in den USA in den 500 größten Unternehmen mehr als 10% der Führungskräfte am Personal Computer arbeiten.

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. Aufgrund von Stichprobenverzerrungen dürfte es sich hierbei um einen oberen Wert handeln.

Es kann davon ausgegangen werden, daß die Nutzung in der Bundesrepublik Deutschland mit Sicherheit nicht über dem in den USA und in der Schweiz angenommenen Niveau von etwa 10% liegt.

Manager als Gegner neuer Techniken?

Manager sind nicht grundsätzlich technikfeindlich eingestellt, solange die Techniken von ihren Mitarbeitern (Assistenten oder Sekretärinnen) genutzt werden. Wenn sie selbst persönlich betroffen sind, sind sie schon keine eindeutigen Befürworter mehr von neuen Informationstechniken.

Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern

Zu den technischen Anforderungen, die insbesondere Manager an einen Bildschirm stellen, dürfte zum Beispiel die Ge-

räuschlosigkeit des Geräts oder auch die ästhetische Einbindung des Bildschirms in das Chefbüro gehören. Zu den weiteren Bedürfnissen zählt die einfache Bedienung des Bildschirms etwa auch bei Systemabstürzen oder bei fehlerhafter Bedienung.

Letztlich entscheidend für Manager dürfte jedoch die Frage der Befriedigung aufgabenbezogener Ansprüche sein. Kann der Manager seine Aufgaben mit Informationstechnikunterstützung besser erfüllen? Die weitestgehende Auffassung ist, daß nach dem derzeitigen Stand der Technik die Managertätigkeit nicht ausreichend unterstützt werden kann.

Erste Ansätze dazu wie Sprachspeicher-, Experten- oder Messagesysteme stecken erst in den Anfängen. Da viele Informationstechnikwendungen auf die aufgabenbezogenen Anforderungen der Manager noch nicht eingehen, wird durchaus verständlich, warum die Akzeptanz der Manager häufig gering ausfällt.

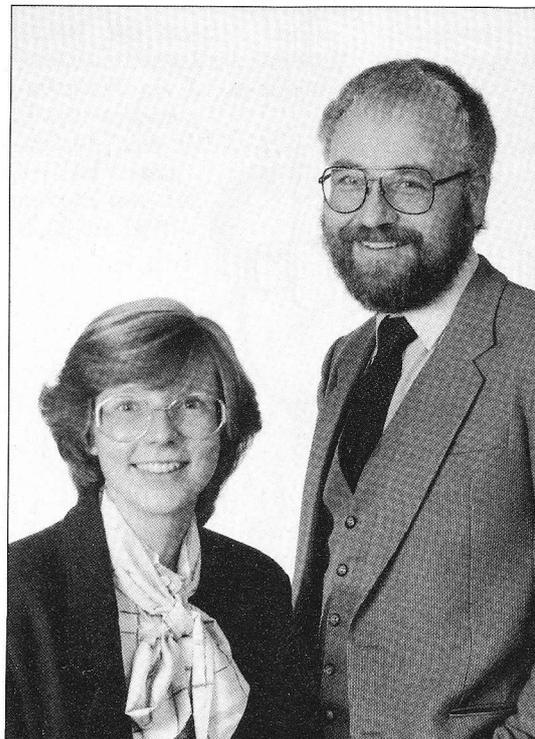
Managern fehlt es in der Regel zunächst an der Qualifikation, Bildschirm oder Personal Computer zu bedienen. Dies ist in erster Linie ein Problem der Ausbildung. Untermauert wird diese These dadurch, daß Manager mit technischer Ausbildung eher Rechner für ihre Arbeit nutzen als kaufmännisch orientierte Manager.

Ein weiteres Hindernis liegt in der mangelnden Tastaturkenntnis: Ein Großteil der Manager kann eine Schreibmaschinentastatur nicht flüssig bedienen. Weltz unterstellt sogar, daß bereits Komforttelefone die Lernfähigkeit oder -willigkeit von Managern übersteigen.

Aus der Tatsache, daß 60% der in der bereits erwähnten Schweizer Studie befragten Manager EDV-Daten nutzen, die von ihren Mitarbeitern aufbereitet wurden, ist zu schließen, daß die Nutzung der Informationstechnik grundsätzlich bejaht wird, die Schwelle zur persönlichen Nutzung jedoch zu groß ist.

Der Manager weicht von einem Dialog mit dem Rechner aus auf einen Trialog, wobei ein menschlicher Spezialist die Vermittlerrolle übernimmt. Eine US-amerikanische Studie ermittelte, daß in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten die installierten Mikrorechner zu 47% vom Management genutzt werden. Keine Aussagen werden jedoch darüber getroffen, ob die Manager die Rechner selbst nutzen oder ob sie im oben angegebenen Trialogkonzept arbeiten.

Neben mangelnder Qualifikation ist aber auch mangelhafte Information über moderne Informationstechnik ein Faktor, der sich negativ auf die Akzeptanz auswirkt. Entsprechend einer Untersuchung von Töpfer und anderen bei 214 bundesdeutschen Unternehmen ist der Informationsstand von Managern über Informations- und Kommunikationstechniken sehr gering.



Professor Müller-Böling und Iris Ramme diagnostizieren: »Manager neigen zum Trialog«.

Deutschmann weist für das Jahr 1972 nach, daß von einer Liste von Telekommunikationstechniken für 20% der befragten Manager mindestens eine Technik unbekannt war. Die gleiche Liste legte Thönesmann 1986 30 Managern vor: Knapp 80% der Befragten kannten beispielsweise die Technik »Computerkonferenzen« nicht.

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 Akzeptanzhemmnissen treten auch bei Managern eine Reihe von eher psychologisch bedingten Widerständen auf. Die Abneigung, eine Tastatur zu bedienen, rührt nicht nur aus den mangelnden Fertigkeiten, sondern auch aus den Assoziationen zu minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten.

Hinzu kommt die Furcht, das Statussymbol Sekretärin bei eigenem Informationstechnik-Einsatz zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen bei gleichzeitiger Veränderung von Hierarchiestrukturen. Zu den sozialen Einflüssen gehört die weitverbreitete Haltung, daß »ein Manager nicht am Rechner arbeitet«. Manager hängen häufig einem »mythischen Glauben an Prestige- oder Imageverlust« an.

Daneben ist letztlich die Wertvorstellung vom fehlerlosen Alleskönner verantwortlich für fehlende Akzeptanz. Dieses Weltbild kann zerstört werden durch die Offenlegung mangelnder Orthographiekenntnisse bei der Nutzung von Electronic Mail oder eines besseren

Akzeptanzhemmnisse bei Managern

Die Bildschirme sind zu laut
Die Bildschirme passen nicht in ein Chefbüro
Bedienung nicht benutzerfreundlich genug
Die Programme sind nicht auf Bedürfnisse von Managern zugeschnitten
Fehlende EDV-Ausbildung bei Managern
Fehlende Tastaturkenntnisse
Begrenzte Lernfähigkeit oder -willigkeit in bezug auf Kommunikationstechniken
Angst, das Statussymbol Sekretärin zu verlieren
Angst vor der Veränderung von Hierarchiestrukturen
Angst vor Prestigeverlust bei Bildschirmnutzung
Wertvorstellung vom Manager als fehlerlosem Alleskönner

»Managerfreundlicher« Arbeitsplatz

Leiser Bildschirm
Schöner Bildschirm
Kein Kabelgewirr
Benutzerfreundliche Software
Auf die Bedürfnisse von Managern zugeschnittene Programme
Spezielle Schulungsprogramme für Manager

Kenntnisstandes jüngerer Mitarbeiter.

Die für Manager relevanten Akzeptanzhemmnisse sind in Schaubild Akzeptanzhemmnisse bei Managern zusammengefaßt.

Geringe Managerakzeptanz – verschenkte Potentiale

Manager sehen derzeit den Nutzen von Informations- und Kommunikationstechniken fast ausschließlich in der Rationalisierung. 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 elektronische Post oder durch elektronische Terminkalender die Arbeit des Managers weniger rationalisiert, sondern in ihrer Qualität verbessert werden soll. Der Vorteil dieser Techniken auf der Managementebene wird im besseren Informationsniveau und der 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 verschenkt.

Wie bekomme ich den Manager nun an den Bildschirm?

Wie kann der Manager zu einer intensiveren Nutzung moderner Informations- und Kommu-

nikationstechniken bewegt werden? Als erstes gehören dazu hardware-technische Ansätze: stärkere Geräuschdämmung sowie nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltete Bildschirme und der Versuch, das (bisher) unvermeidliche Kabelgewirr auf ein Mindestmaß zu beschränken, so daß die Technik im Chefbüro nicht als Störfaktor erscheint.

Aber auch die Software-Hersteller sind gefragt: Benutzerfreundliche Programme, deren Hilfestellung so ausgedehnt ist, daß selbst gelegentliche Nutzer das Programm nutzen können, und auf die Aufgaben und Bedürfnisse von Managern zugeschnittene Programme sind gefordert. Dazu gehört auch die Schulung, so daß Manager in Zukunft nicht die Mitarbeiter mit der schlechtesten EDV-Ausbildung sind. Die fehlenden Tastaturkenntnisse werden bei Software-Programmen, die mit starker Menüunterstützung arbeiten, sowie durch Übung bei intensiverer Nutzung ausgeglichen.

Letztlich bleiben noch Akzeptanzhemmnisse, die allein in der Verantwortung der betroffenen Manager liegen. Hier helfen insbesondere Vorbilder – Manager, die den Bildschirm als selbstverständliches Medium zur Unterstützung ihrer Arbeit nutzen. □

Literaturliste in der Redaktion erhältlich

Anzeige

Dr. Detlef Müller-Böling ist Professor im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund. Iris Ramme arbeitet mit ihm zusammen auf dem Fachgebiet Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung.

ACTIS

Für eine komplette Anwendungsdokumentation und als Werkzeug für effizientere Entwicklungen und Anpassungen der Software:

aktuell **INDOGEN 38 – Integriertes Dokumentations- und Generatorsystem inklusive Data Dictionary für die IBM/38**

Fordern Sie eine Probeinstallation (Schutzgebühr DM 300,-) an und/oder ausführliche Informationen bei: ACTIS Angewandte Computertechnik für Informationssysteme in Stuttgart, Waldburgstr. 17-19, 7000 Stuttgart 80, Tel. 07 11/73 79-0, Teletex 7111 532, oder bei ACTIS in Berlin oder Frankfurt.