

Universität Dortmund

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Arbeitsbericht Nr. 20

Electronic Mail für Führungskräfte
Ergebnisse von sechs Intensivinterviews

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Dipl.-Volksw. Iris Ramme

Fachgebiet
Empirische Wirtschafts-
und Sozialforschung
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling



Electronic Mail für Führungskräfte - Ergebnisse von sechs Intensivinterviews

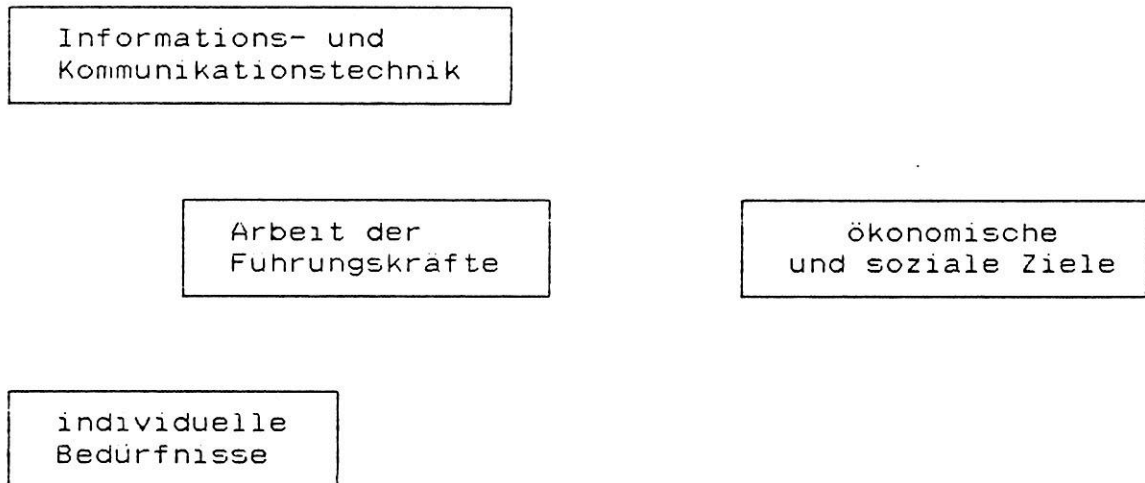
Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	
1. Electronic Mail für Führungskräfte - zum Stand der Nutzung	1
2. Wirkungen von Electronic Mail - Ansätze in der Literatur	1
3. Aufbau der Untersuchung	8
3.1. Untersuchungsdesign	8
3.2. Interviewleitfaden	9
3.3. Gewinnung von Probanden	11
3.4. Erhebung, Dokumentation und Anonymisierung der Daten	11
4. Beschreibung der Stichprobe	11
4.1. Position	11
4.2. Ausbildung	12
4.3. Aufgabenkreis	12
4.4. Das benutzte Electronic Mail System	13
5. Die Nutzung von Electronic Mail bei den befragten Führungskräften	14
5.1. Art der Nutzung	14
5.1.1. Kommunikationspräferenz	14
5.1.2. Anwendung	14
5.1.3. Nutzungsintensität	17
5.1.4. Archivierung	17
5.2. Beurteilung der technischen Eigenschaften	18
5.2.1. Geräuschpegel	18
5.2.2. Ästhetik	19
5.2.3. Antwortzeitverhalten	19
5.2.4. Verbesserungen	19
5.3. Erwünschte Verbesserungen im Funktionsumfang	20
6. Die Wirkung von Electronic Mail auf die Arbeit der befragten Führungskräfte	23
6.1. Auswirkungen auf operativer Ebene	23
6.1.1. Durchlaufzeiten	23
6.1.2. Ablagebedarf	23
6.1.3. Störungen	24
6.1.4. Streß	25

II

6.2. Auswirkungen auf organisatorischer Ebene	25
6.2.1. Kommunikationsstil	25
6.2.2. Hierarchienverkürzung	26
6.2.3. Gruppenverständnis	27
6.2.4. Konkurrenzverhalten	27
6.2.5. Private Kontakte	28
6.2.6. Managerproduktivität	28
6.2.7. Vertrauensverlust Sekretariat - Chef	29
6.2.8. Belastungsverschiebung	30
6.2.9. Umorganisation Sekretariate	30
6.2.10. Cliquenbildung	31
6.2.11. Informationsflut	31
6.2.12. Entscheidungsverbesserung	32
6.2.13. Abstimmungsprozesse	32
6.2.14. Schnelligkeit der Informationsübermittlung	33
6.3. Auswirkungen auf strategischer Ebene	33
6.3.1. Statussymbol	33
6.3.2. Telearbeit	34
6.3.3. Telearbeit zur Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie	35
6.3.4. Flexibilität	35
6.3.5. Wettbewerbsfähigkeit	36
6.3.6. Innovationsfähigkeit	37
6.3.7. Image	38
7. Ergebnisse der Intensivinterviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen	38
Literaturverzeichnis	40
Verzeichnis der bisher erschienenen Arbeitsberichte	43
Verzeichnis der bisher erschienenen FuE-Berichte	45

Vorwort

Der vorliegende Arbeitsbericht gibt Teilergebnisse des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projektes **Telekommunikation für Führungs- und Fachkräfte** wieder. Dieses empirische Forschungsprojekt geht aus von einem globalen Bezugsrahmen, der die folgenden Elemente umfaßt:



Die grundlegende Fragestellung lautet: Für welche Teilaufgaben der Arbeit von Führungskräften erweisen sich welche Informations- und Kommunikationstechniken als eine zielorientierte Unterstützung, wobei individuelle menschliche Bedürfnisse zu berücksichtigen sind.

Folgende Elemente des Bezugsrahmen wurden bisher bearbeitet:

Die **Arbeit** von Führungskräften wurde strukturiert und operationalisiert, um sie einer empirischen Behandlung zugänglich zu machen. Hierzu wurden eine Literaturanalyse (Projektbericht Nr. 1, gleichzeitig Arbeitsbericht Nr. 16 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung) sowie Intensivinterviews mit Führungskräften (Projektbericht Nr. 2, gleichzeitig Arbeitsbericht Nr. 19 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung) durchgeführt.

Eine Kommunikationstechnik, die für Führungskräfte besonders geeignet erscheint - Electronic Mail - wurde näher untersucht. Dabei wurden gleichzeitig die Beziehungen zu **Zielen** mitanalysiert. Auch hierbei gehen die Forschungsstufen von der Literaturanalyse über unstrukturierte Intensivinterviews. Die Ergebnisse beider Forschungsstufen legen wir in diesem Band vor.

In der nächsten Forschungsstufe werden wir strukturierte Befragungen bei

- * Electronic Mail - Benutzern sowie
- * einer repräsentativen Gruppe von etwa 1.200 deutschen Managern der ersten Führungsebene

durchführen.

Den Führungskräften, die uns so bereitwillig Auskunft gegeben haben für diesen Bericht, danke ich sehr herzlich für ihre Bereitschaft und ihr Engagement.

Dortmund, April 1988

Detlef Müller-Böling

1. Electronic Mail für Führungskräfte - zum Stand der Nutzung

Nur wenige Führungskräfte nutzen derzeit Computer zur Unterstützung ihrer Arbeit.¹⁾ Dies mag vielfältige Gründe haben: Die Systeme sind noch nicht hinreichend ausgereift,²⁾ Führungskräfte sind nicht genügend informiert über die verschiedensten Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechniken, ein Computer auf dem Schreibtisch einer Führungskraft hat sich (noch) nicht zu einem Statussymbol entwickelt.³⁾

Wieviele 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.⁴⁾ 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.⁵⁾ 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.⁶⁾

Über die Anzahl von Führungskräften, die Electronic Mail nutzen, liegen ebenfalls keine Daten vor. Die im Rahmen dieser Untersuchung befragten Führungskräfte dürften allerdings wohl zu Pionierbenutzern zählen.⁷⁾

2. Wirkungen von Electronic Mail - Ansätze in der Literatur

Ausgehend von den Zielen, die mit neuen Bürokommunikationstechniken verfolgt werden, sollen hier mögliche Wirkungen von Electronic Mail diskutiert werden. Mit der Einführung von Bürokommunikationssystemen können sowohl ökonomische Ziele als auch soziale Zielsetzungen angestrebt werden. In Abbildung 1 ist eine Zielpyramide für die Einführung integrierter Bürokommunikationssysteme dargestellt, die ausschließlich ökonomische Dimensionen berücksichtigt.⁸⁾ Abbildung 2 zeigt Zielsetzungen der sozialen Dimension.

1) Vgl. Rauch /Computerunterstützung/ 104f., Heilmann /Interview/ 113.

2) Vgl. Heilmann /Computerunterstützung/ 13.

3) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 19.

4) Vgl. o.V. /Manager/ 13.

5) Vgl. o.V. /Manager/ 13.

6) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 23.

7) Electronic Mail wird noch nicht häufig eingesetzt. Vgl. o.V. /Bürokommunikation/ 9.

8) Vgl. o.V. /Aufgaben/ 728, Stolz /Bürokommunikation/ 28.

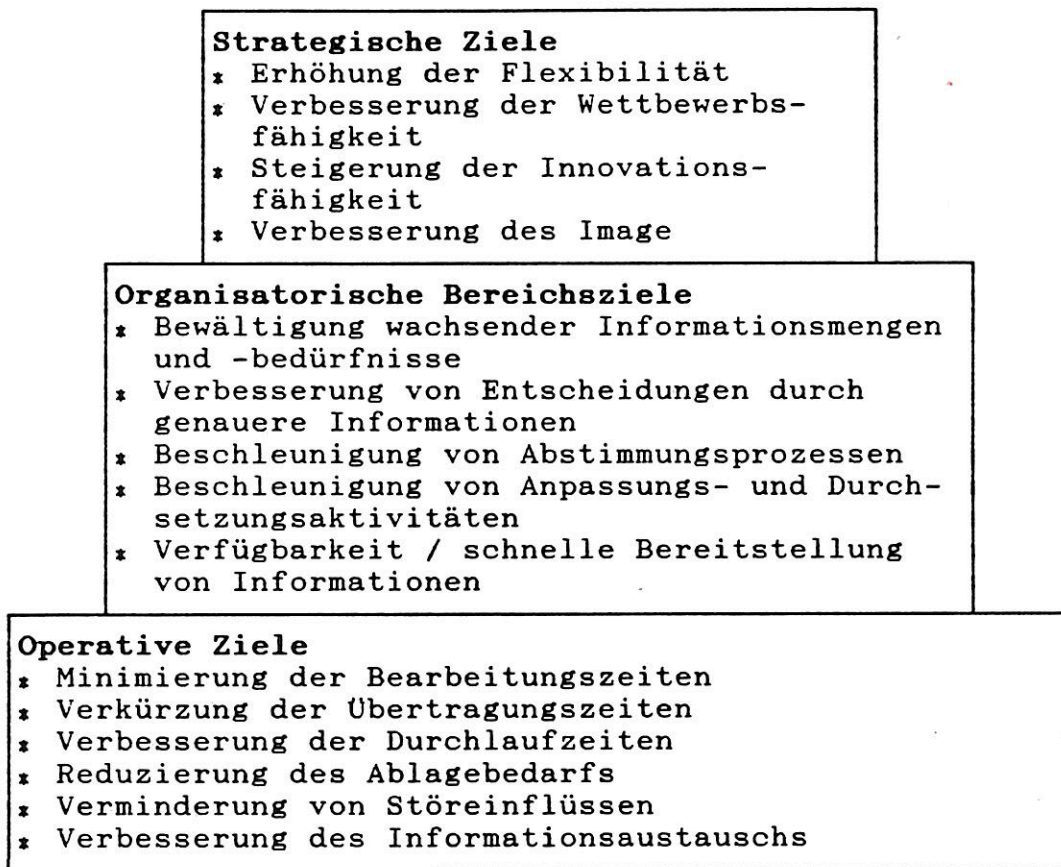


Abbildung 1: Zielpyramide für die Einführung integrierter Büro-kommunikation (ökonomische Dimensionen)

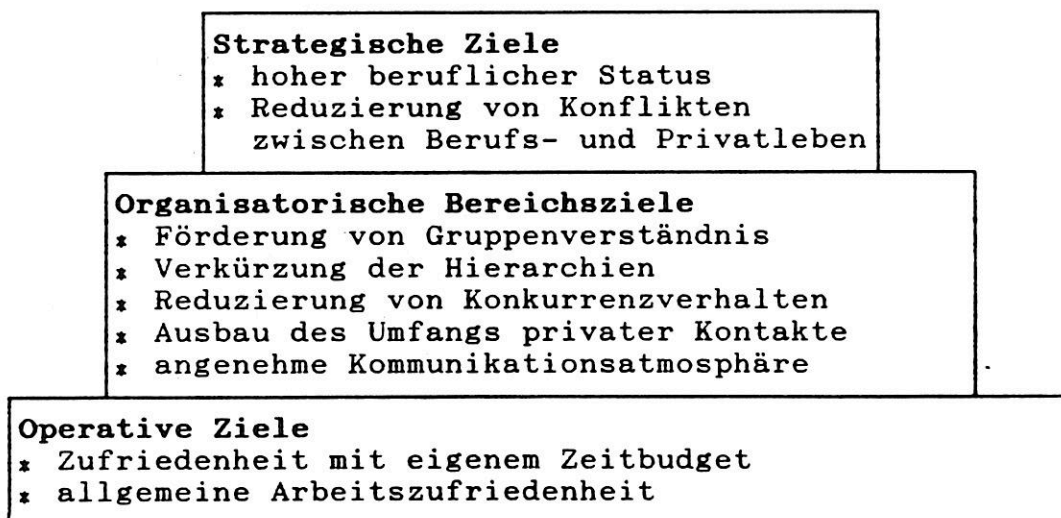


Abbildung 2: Zielpyramide für die Einführung integrierter Büro-kommunikation (soziale Dimensionen)

Anhand dieser Zielkriterien sollen nun die spezifischen Wirkungen von Electronic Mail auf die Arbeit von Führungskräften diskutiert werden, wobei mit den ökonomischen Dimensionen begonnen wird und dann in der Reihenfolge operative - organisatorische - strategische Zielsetzungen verfahren wird.

- ökonomische Ziele

(1) Minimierung der Bearbeitungszeiten

Die Bearbeitungszeiten bei der Erstellung von Korrespondenz können nicht verkürzt werden. Denn die Erledigung der Korrespondenz durch die Führungskraft ist nicht sinnvoll, da Unterstützungskräfte erheblich schneller schreiben als Führungskräfte.⁹⁾

(2) Verkürzung der Übertragungszeiten

Durch Electronic Mail werden die Übertragungszeiten stark verkürzt,¹⁰⁾ da die Nachrichten in Sekundenschnelle übermittelt werden,¹¹⁾ während die Übermittlung über die gelbe Post incl. Hauspost mehrere Tage in Anspruch nimmt.

(3) Verbesserung der Durchlaufzeiten

Nutzt die Führungskraft Electronic Mail, um kurze Briefe selbst zu schreiben, entfällt der Weg über die Unterstützungskraft,¹²⁾ so daß auf das Schreiben von Vorlagen und das anschließende Korrekturlesen verzichtet werden kann.¹³⁾ Längere Texte sollten nach wie vor vom Unterstützungspersonal geschrieben werden.¹⁴⁾

Durchlaufzeiten werden auch dadurch verkürzt,¹⁵⁾ daß eine Tendenz zu schnellem Abarbeiten der eingehenden Post entsteht, weil die Übertragungszeiten so gering sind.¹⁶⁾ Desweiteren fällt das Hineinarbeiten in einen alten Vorgang leichter, weil die ein- und ausgehende Post durch die kürzeren Übertragungszeiten in zeitlich kürzeren Abständen bearbeitet werden kann.¹⁷⁾

Obwohl in einer Fallstudie nachgewiesen werden konnte, daß die Durchlaufzeiten durch den Einsatz von Electronic Mail verkürzt wurden,¹⁸⁾ muß berücksichtigt werden, daß möglicherweise durch steigende Qualitätsansprüche an die äußere Gestaltung von Electronic-Mail-Nachrichten Korrekturen und damit die Durchlaufzeiten wieder zunehmen.¹⁹⁾

9) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 129.

10) Vgl. Picot /Nutzen/ 63, Shertock /User/ 16.

11) Vgl. Strehle /Korrespondenz/ 99.

12) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 108 sowie Leue /Post/ 496.

13) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 478.

14) Vgl. Leue /Post/ 496.

15) Vgl. Jörn /Post/ 844.

16) Vgl. Shertock /User/ 16.

17) Vgl. Zangl /Bürosysteme/ 15.

18) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 120.

19) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 125f.

(4) Reduzierung des Ablagebedarfs

Bei Einsatz von Electronic Mail sinkt die Papierflut durch die Möglichkeit der elektronischen Ablage.²⁰⁾ Jedoch kann bei komplexen Nachrichten auf eine schriftliche Niederlegung nicht verzichtet werden, so daß die Papierablage nicht vollständig durch eine elektronische ersetzt werden kann.²¹⁾

(5) Verminderung von Störeinflüssen

Die Arbeit von Führungskräften ist gekennzeichnet durch viele Unterbrechungen,²²⁾ die den Arbeitsfluß behindern. Durch Electronic Mail gehen solche Unterbrechungen²³⁾ z.B. in wichtigen Sitzungen,²⁴⁾ sei es durch eingehende Telefonate,²⁵⁾ sei es durch Mitarbeiter, zurück.

(6) Verbesserung des Informationsaustauschs

Verfügt die Führungskraft über die Möglichkeit, über Electronic Mail zu kommunizieren, wird der Informationsaustausch verbessert, weil die Kommunikation schneller und gezielter ist²⁶⁾ und weil der Kommunikationspartner besser erreichbar ist.²⁷⁾

(7) Bewältigung wachsender Informationsmengen und -bedürfnisse

Dieser Aspekt wird einhellig negativ beurteilt. Dadurch, daß mit Hilfe von Electronic Mail Rundschreiben einfach und daher auch unüberlegt versendet werden können, besteht die Gefahr verstopfter elektronischer Briefkästen.²⁸⁾ Durch die bessere Erreichbarkeit der Führungskraft entsteht zudem möglicherweise die Neigung, jede Entscheidung durch den Vorgesetzten absichern zu lassen.²⁹⁾

(8) Verbesserung von Entscheidungen durch genauere Informationen

Im Entscheidungsprozeß können vollständigere und qualitativ bessere Informationen umgesetzt werden,³⁰⁾ weil die Kommunikationswege schneller sind.³¹⁾ Zudem gibt es indirekte Wirkungen dadurch, daß Sitzungen besser vorbereitet werden können.³²⁾ Nicht zuletzt bleibt durch Zeitersparnisse mehr Zeit für die Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen.³³⁾

20) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 112f und Shertock /User/ 16.

21) Vgl. Leue /Post/ 496.

22) Vgl. Mintzberg /Nature/.

23) Vgl. Picot /Nutzen/ 63, Klein /Needs/ 54.

24) Vgl. Leue /Post/ 495.

25) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 476, 478.

26) Vgl. Strehle /Korrespondenz/ 100.

27) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 476.

28) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/ 121, Karcher /Einsatzchancen/ 387, Balzert /Systeme/ 811.

29) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 478.

30) Vgl. Gerner, Herten /Telekommunikationsdienste/ 30.

31) Vgl. Maciejewski /Bürotechnik/ 38.

32) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 476.

33) Vgl. Maciejewski /Bürotechnik/ 38.

Es wird dagegen auch auf die Gefahr hingewiesen, daß Informationen über Electronic Mail manipuliert sein können,³⁴⁾ wenn z.B. ein Passwort mißbräuchlich verwendet wird, um eine (manipulierte) Nachricht zu versenden.

(9) Beschleunigung von Abstimmungsprozessen

Durch schnellere Kommunikationswege werden Entscheidungsprozesse beschleunigt.³⁵⁾ Dies gilt vor allem für kurze Besprechungen und Telefonate.³⁶⁾ Andererseits ist bei vielen Sitzungen der persönliche Kontakt erforderlich, so daß Electronic Mail nicht immer als Ersatzmedium einsetzbar ist.³⁷⁾

(10) Beschleunigung von Anpassungs- und Durchsetzungsaktivitäten

Anpassungs- und Durchsetzungsaktivitäten können beschleunigt werden, weil Electronic Mail eine schnellere Reaktionsfähigkeit sicherstellt.³⁸⁾

(11) Verfügbarkeit / schnelle Bereitstellung von Informationen

Electronic Mail beschleunigt den Informationsfluß³⁹⁾ und gewährleistet daher eine schnellere Bereitstellung von Informationen. Durch die elektronische Ablagemöglichkeit erleichtert Electronic Mail die Dokumentation von Informationen⁴⁰⁾ und führt daher zu einer verbesserten Verfügbarkeit von Informationen.

Dies gilt jedoch nur, wenn das System auch häufig und intensiv genutzt wird.⁴¹⁾

(12) Erhöhung der Flexibilität

Eine Führungskraft stellt einen Knoten im unternehmensweiten Netzwerk dar.⁴²⁾ Wenn Electronic Mail die Flexibilität der Führungskraft erweitert, wird dadurch auch die Flexibilität der gesamten Unternehmung erhöht.⁴³⁾

(13) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Electronic Mail bringt keine direkten Rationalisierungseffekte.⁴⁴⁾ Der Nutzen von Electronic Mail auf der strategischen Ebene liegt in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Dafür gibt es mehrere Gründe:

34) Vgl. o.V. /Hierarchien/ 22.

35) Vgl. Maciejewski /Bürotechnik/ 38.

36) Vgl. Karcher /Einsatzchancen/ 386.

37) Vgl. Karcher /Einsatzchancen/ 386.

38) Vgl. Leue /Post/ 495.

39) Vgl. o.V. /Textverarbeitung/ 144.

40) Vgl. Picot /Nutzen/ 63.

41) Vgl. Zangl /Bürosysteme/ 14.

42) Vgl. Probst, Valicek /Support/ 183.

43) Vgl. Probst, Valicek /Support/ 183, Gerner, Herten /Telekommunikationsdienste/ 30.

44) Vgl. o.V. /Aufgaben/ 729.

- mit Electronic Mail verfügt die Unternehmung über schnellere und bessere Informationen als der Konkurrent⁴⁵⁾
- durch aktuellere Informationen sind schnellere Reaktionen möglich⁴⁶⁾
- mit Electronic Mail ist die Unternehmung zeitlich flexibler⁴⁷⁾
- durch Electronic Mail werden Kommunikationswege verkürzt, damit werden Entscheidungsprozesse beschleunigt, dadurch ergeben sich Wettbewerbsvorteile.⁴⁸⁾

(14) Steigerung der Innovationsfähigkeit

Wird Electronic Mail eingesetzt, wird sowohl die Fähigkeit der Führungskraft als auch die der Unternehmung zur Realisierung und Durchsetzung von (weiteren) Innovationen erhöht.

(15) Verbesserung des Image

Falls ein modernes, aufgeschlossenes und technikfreundliches Image von der Unternehmung angestrebt wird, trägt der Einsatz von Electronic Mail zur Verbesserung dieses Images bei.

- soziale Ziele

(16) Zufriedenheit mit eigenem Zeitbudget

Durch weniger Störeinflüsse ist Konzentration auf "eigentliche" Führungsaufgaben möglich. Die Führungskraft kann von lästigen Routinetätigkeiten entlastet werden.⁴⁹⁾ Allerdings muß bedacht werden, daß zuweilen die Erledigung von Routinetätigkeiten notwendig ist, um sich zu entspannen und kreative Ideen zu entwickeln.

(17) allgemeine Arbeitszufriedenheit

Bei Einsatz von Electronic Mail ist eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit möglich, weil die Führungskräfte das Gefühl haben, effektiver zu arbeiten.⁵⁰⁾ In einer empirischen Untersuchung von Allerbeck und Peuckert weisen die Befragten, nachdem sie mit einem integrierten Bürosystem arbeiten, das auch Electronic Mail als Bestandteil hat, erhöhte Arbeitszufriedenheitswerte auf und wollen nicht mehr ohne Bürosystem arbeiten.⁵¹⁾

(18) Förderung von Gruppenverständnis

Durch Electronic Mail können sich neue soziale Gruppen bilden, die Electronic Mail intensiv nutzen und Erfahrungen austauschen.⁵²⁾

45) Vgl. o.V. /Textverarbeitung/ 144.

46) Vgl. Strehle /Korrespondenz/ 99.

47) Vgl. Picot /Nutzen/ 63.

48) Vgl. Maciejewski /Bürotechnik/ 39.

49) Vgl. Picot /Nutzen/ 63.

50) Vgl. Strehle /Korrespondenz/ 100.

51) Vgl. Allerbeck, Peuckert /Bürosysteme/ 35.

52) Vgl. o.V. /Hierarchien/ 23.

(19) Verkürzung der Hierarchien

Für eine Verkürzung der Hierarchien durch Electronic Mail⁵³⁾ sprechen vielfältige Gründe:

- es entsteht eine größere Unabhängigkeit von Spezialisten⁵⁴⁾
- Führungspositionen im Unterstützungsbereich fallen weg⁵⁵⁾
- es ergibt sich mehr vertikale und diagonale Kommunikation, formale Positionsunterschiede fallen dabei weg⁵⁶⁾
- die Kommunikationsschwelle zur Führungskraft sinkt deutlich⁵⁷⁾

Andererseits werden viele Führungskräfte auf die Einhaltung hierarchisch vorgegebener Kommunikationswege nicht verzichten wollen, so daß sich die Hierarchien nicht verkürzen werden.⁵⁸⁾

(20) Reduzierung von Konkurrenzverhalten

Konkurrenzverhalten kann zum einen erst durch Electronic Mail begründet werden, nämlich wenn Konkurrenz in bezug auf Beherrschung des Electroni-Mail-Systems entsteht. Zum anderen können Spannungen aber auch vermieden werden, da sich die Zusammenarbeit durch Electronic Mail entkrampft.⁵⁹⁾

(21) Ausbau des Umfangs persönlicher Kontakte

In der bereits zitierten Untersuchung von Allerbeck und Peuckert ergab sich durch die Einführung des Bürosystems keine Veränderung des Umfangs privater Kontakte. Lediglich eine Verlagerung der Kontakte von den Unterstützungskräften weg konnte verzeichnet werden.⁶⁰⁾

(22) angenehme Kommunikationsatmosphäre

Durch Electronic Mail wird die Kommunikation demokratischer, da sie formloser und gleichmäßiger verteilt ist.⁶¹⁾ Andererseits wird die Kommunikationsatmosphäre auch anonymer, weil weder Mimik noch Gestik möglich sind und Informationen über Status oder Position des Kommunikationspartners nicht gegeben werden.⁶²⁾

(23) hoher beruflicher Status

Die Nutzung von Electronic Mail bringt dann einen hohen beruflichen Status, wenn ein Computer auf dem Schreibtisch einer Führungskraft als Statussymbol betrachtet wird. Dies scheint erwartbar.

53) Vgl. Probst, Valicek /Support/ 183.

54) Vgl. o.V. /Aufgabe/ 726, 729.

55) Vgl. o.V. /Herausforderung/ 464.

56) Vgl. Picot /Nutzen/ 63.

57) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 478.

58) Vgl. Sorg /Akzeptanz/ 12.

59) Vgl. Sorg, Zangl /Vorteile/ 478.

60) Vgl. Allerbeck, Peuckert /Bürosysteme/ 35.

61) Vgl. o.V. /Hierarchien/ 23.

62) Vgl. o.V. /Hierarchien/ 22.

(24) Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie

Daß gerade bei Führungskräften Konflikte zwischen Beruf und Familie existieren, beweist die Tatsache, daß Manager-Ehen fast doppelt so häufig geschieden werden wie die ihrer Untergebenen.⁶³⁾ Electronic Mail bietet die Möglichkeit, teilweise zu Hause zu arbeiten und via Telekommunikation mit den Mitarbeitern in der Unternehmung zu kommunizieren (Telearbeit).

3. Aufbau der Untersuchung

3.1. Untersuchungsdesign

Um die Wirkungen von Electronic Mail auf die Arbeit von Führungskräften zu erfassen, wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. In einem ersten Teilschritt wurden Ansätze in der Literatur untersucht.⁶⁴⁾ Darauf aufbauend wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Rahmen dieser Untersuchung als Teilschritt 2 eingesetzt wurde. Die aus den geführten Intensivinterviews gewonnenen Erfahrungen sollen dann verwendet werden, um in einem dritten Teilschritt eine schriftliche Befragung mit einer größeren Anzahl von Führungskräften durchzuführen.

Diese mehrstufige Vorgehensweise von fallstudienartigen Befragungen bis zu einer Feldstudie gewährleistet, daß Erkenntnisse der vorhergehenden Untersuchung jeweils in der nächsten Stufe berücksichtigt werden können. Von Stufe zu Stufe sinkt dabei zwar der Informationsgehalt, der Allgemeinheitsgrad steigt jedoch an (vgl. Tabelle 1).

Teilschritt	Untersuchung	Informations- gehalt	Allgemein- heitsgrad
1	Literatur- studium	-	-
2	Intensiv- interviews	hoch	niedrig
3	schriftliche Befragung	niedrig	hoch

Tabelle 1: Untersuchungsdesign zum Themenkomplex Electronic Mail für Führungskräfte

Dieser Arbeitsbericht faßt die Ergebnisse des ersten und zweiten Teilschritts zusammen.

63) Vgl. Worthy /arbeiten/ 39.

64) Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 2 dieses Arbeitsberichts.

3.2. Interviewleitfaden

Ziel der Interviews war ein grober Überblick über die Nutzung und die Wirkungen von Electronic Mail auf die Arbeit von Führungskräften. Daher wurde kein standardisierter Fragebogen eingesetzt.⁶⁵⁾ Vielmehr wurden die Fragen anhand eines Leitfadens für den Interviewer gestellt. So begannen die meisten Gespräche mit Fragen nach der Position, der Ausbildung oder dem Aufgabenkreis. Daran anschließend wurden Electronic Mail spezifische Fragen gestellt.

Die Reihenfolge der Fragen wurde nicht immer eingehalten, um den Befragten möglichst viel Freiraum zu geben. Daher kann es vorkommen, daß einige Angaben nicht verfügbar sind. Der Grund liegt dann nicht in einer Verweigerung der Befragten, sondern ist im Design der Untersuchung zu suchen. Denn in den Gesprächen wurden nicht immer alle Fragen vollständig behandelt. Aus der fehlenden Strukturierung der Interviews resultierte auch eine unterschiedliche Dauer der Gespräche, die zwischen einer halben und einer Stunde schwankte.

Im folgenden wird der Leitfaden wiedergegeben:

1. Allgemeine Angaben

- Welche Position bekleiden Sie?
- Welche Ausbildung haben Sie?
- Was gehört zu Ihrem Aufgabenkreis?

2. Nutzung von Electronic Mail

- Zweck der Anwendung
- Intensität der Nutzung
- Archivierung

3. Zufriedenheit mit dem Electronic-Mail-System

a) Zufriedenheit mit der Technik des Systems

- An Electronic Mail stört mich die Tatsache, daß das Terminal Lärm verursacht.
- Das Gerät paßt nicht in die Atmosphäre meines Arbeitszimmers.
- Electronic Mail könnte schneller arbeiten.
- In vielerlei Hinsicht könnte ich mir technische Verbesserungen vorstellen.

b) Zufriedenheit mit dem Funktionsumfang des Systems

- Für meine Arbeit wünsche ich mir noch weitere Funktionen von Electronic Mail.

65) Vgl. Friedrichs /Methoden/ 192ff.

c) Zufriedenheit mit dem Aufgabenbezug des Systems

* auf der operativen Ebene

- Seit der Einführung von Electronic Mail hat es Verbesserungen insbesondere gegeben bei:
 - Bearbeitungszeiten
 - Durchlaufzeiten
 - Ablagebedarf
 - Störungen
- Seit der Einführung von Electronic Mail gibt es für mich mehr Streß.

* auf der organisatorischen Ebene

- Die Kommunikation über Electronic Mail ist unpersönlicher.
- Die Kommunikation über Electronic Mail ist demokratischer.
- Eine Verkürzung der Hierarchien ist festzustellen.
- ✓ - In meiner Arbeitsgruppe gibt es nun mehr Gruppenverständnis.
- In meiner Arbeitsgruppe gibt es nun mehr Konkurrenzverhalten.
- In meiner Arbeitsgruppe gibt es nun mehr private Kontakte.
- Es gibt seit der Einführung von Electronic Mail eine höhere Managerproduktivität.
- Ich habe einen Vertrauensverlust zwischen Sekretariat und Chef festgestellt, da einige Informationen über den Kopf der Sekretärin hinweggehen.
- Electronic Mail bringt zwar eine Entlastung des Sekretariats, dafür aber eine Belastung der Führungskräfte.
- Wahrscheinlich werden demnächst Sekretariate so umorganisiert, daß sich dann mehrere Chefs eine Sekretärin teilen müssen.
- Ich habe eine Cliquenbildung zwischen Electronic Mail-Benutzern und Nichtbenutzern festgestellt.
- ✓ - Statt der früheren Informationsflut sind die vielen Informationen für mich nun besser zu bewältigen.
- ✓ - Durch genauere Informationen sind Entscheidungen verbessert worden.
- ✓ - Abstimmungsprozesse konnten durch den Einsatz von Electronic Mail beschleunigt werden.
- ✓ - Informationen werden nun schneller bereitgestellt.

* auf der strategischen Ebene

- ✓ - Für mich ist das Terminal eher ein Statussymbol.
- Ich könnte mir Telearbeit sehr gut für mich persönlich vorstellen.
- ✓ - Telearbeit würde zu einer Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie führen.
- ✓ - Wurden bei der Einführung von Electronic Mail folgende Ziele erreicht?
 - Erhöhung der Flexibilität
 - Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Steigerung der Innovationsfähigkeit
 - Imageverbesserung

3.3. Gewinnung von Probanden

Die Gewinnung von Probanden erfolgte durch persönliche Kontakte zu einem Versicherungsunternehmen. Dadurch konnten insgesamt sechs Probanden gewonnen werden, die nach Maßgabe einer Kontaktperson ausgewählt wurden, die ebenfalls für die Befragung zur Verfügung stand.

3.4. Erhebung, Dokumentation und Anonymisierung der Daten

Die Datenerhebung fand im beruflichen Umfeld der Befragten statt. Für die Durchführung der Interviews stand ein Konferenzraum zur Verfügung. Die Gespräche wurden auf Band aufgezeichnet und anschließend abgeschrieben, so daß der Volltext der Interviews für die Auswertung zur Verfügung steht. Die Aufzeichnung der Gespräche erfolgte offen und fand mit Einverständnis der Befragten statt.

Da es sich bei den erfaßten Daten um personenbezogene Daten handelt, muß eine Anonymisierung erfolgen. Dies geschieht dadurch, daß zum einen Name und Sitz des Unternehmens nicht genannt werden und zum anderen dadurch, daß im folgenden die Namen der Befragten geändert werden.

Unter den Befragten war nur eine weibliche Führungskraft. Um eine Identifizierung aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit zu verhindern, werden alle geschlechtsspezifischen sprachlichen Ausdrücke in der neutralen bzw. - wo nicht möglich - in der männlichen Form verwendet.

4. Beschreibung der Stichprobe

4.1. Position

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Positionen der Befragten. Gleichzeitig erfolgt eine Zuordnung zu Leitungsebenen, da die Positionsbezeichnungen zum Teil sehr unternehmensspezifisch und folglich nicht allgemein aussagefähig sind.

Positions- bezeichnung	Leitungs- ebene	Anzahl der Befragten
Dezernatsleiter	2	2
Abteilungsleiter	3	2
Referent	3	1
Gruppenleiter	4	1
Gesamt		6

Tabelle 2: Position der Befragten

4.2. Ausbildung

In Tabelle 3 sind die Daten über die Ausbildung der befragten Führungskräfte zusammengefaßt.

Ausbildung	Anzahl der Befragten
Jurist	1
Diplom-Informatiker (FH)	1
Versicherungsbetriebswirt	1
Versicherungskaufmann, Versicherungsfachwirt	1
Versicherungskaufmann, Sekretariatsausbildung	1
keine Angabe	1
Gesamt	6

Tabelle 3: Ausbildung der Befragten

Eine befragte Führungskraft verfügt über ein Hochschulstudium, vier Führungskräfte haben eine Fachhochschulausbildung absolviert. Mit Ausnahme des Juristen verfügen alle Befragten über eine betriebliche Berufsausbildung.

4.3. Aufgabenkreis

Der Aufgabenkreis der befragten Führungskräfte hängt größtenteils unmittelbar mit den Aufgaben des Unternehmens zusammen. Tabelle 4 gibt einen Überblick.

Aufgabenkreis	Anzahl der Befragten
Krankenversicherung	2
Lebensversicherung	1
Systementwicklung	2
Ausbildungsbeauftragter, Assistent des Dezernatsleiters, Verbindung Fachbereich/Systementwicklung	1
Gesamt	6

Tabelle 4: Aufgabenkreis der Befragten

4.4. Das benutzte Electronic-Mail-System

Seit Oktober 1986 ist in dem Versicherungsunternehmen "MEMO" als Electronic-Mail-System des Computerherstellers Ericsson installiert.

MEMO ist ein Kommunikationssystem (Electronic Mail), mit dem Nachrichten (Memos) vom Bildschirm aus erstellt, übermittelt und verwaltet werden können. Es ermöglicht die Kommunikation innerhalb der Hauptverwaltung und den Geschäftsstellen, sowie auch zwischen den Geschäftsstellen untereinander.

MEMO beinhaltet Verteilungs-, Speicherungs-, Wiedervorlage- und Druckfunktionen.⁶⁶⁾ Das heißt genauer:

- Erstellen und Speichern von Nachrichten
- Erstellen und Speichern von Verteilerlisten
- Senden von Nachrichten an einen Empfänger
- Senden von Nachrichten an mehrere Empfänger über Verteilerliste
- Empfangen von Nachrichten
- Wiedervorlage
- Drucken von Nachrichten
- Löschen von Nachrichten
- Teilnehmerverzeichnis mit Funktionen zum Auffinden von Personen und Personengruppen
- Ausführliche Hilfeunterstützung⁶⁷⁾

Von insgesamt 1700 Mitarbeitern sind 1500 an das System angeschlossen. Jedoch wird Electronic Mail nicht sehr intensiv genutzt: nur etwa 600 Nachrichten werden täglich verschickt. Das bedeutet, daß jeder Benutzer durchschnittlich 2 Nachrichten pro Woche versendet. Berücksichtigt man, daß es in dem Unternehmen eine Anweisung gibt, zweimal täglich das elektronische Postfach zu öffnen, kann man sich die Frustrationen über nicht eingegangene Post vorstellen.

⁶⁶⁾ Stein /MEMO/ 1.

⁶⁷⁾ Vgl. Stein /MEMO/ 3.

5. Die Nutzung von Electronic Mail bei den befragten Führungskräften

5.1. Art der Nutzung

Als erstes wurden die Befragten gebeten, über die Art der Nutzung des Mediums Electronic Mail Auskunft zu geben. Dabei wurden sie gefragt, welches Medium sie zur Kommunikation vorziehen (Kommunikationspräferenz), für welche Zwecke sie Electronic Mail anwenden (Anwendung), wieviele Nachrichten sie empfangen und versenden (Nutzungsintensität) und ob sie über eine systematische Ablage der Electronic Mail Nachrichten verfügen (Archivierung).

5.1.1. Kommunikationspräferenz

Im Zusammenhang mit der Kommunikationspräferenz wurde diskutiert, welche Kommunikationsmittel die Befragten vorziehen. Electronic Mail bietet nach Auffassung der befragten Führungskräfte dann ungemeine Vorteile, wenn der Kommunikationspartner telefonisch nicht erreichbar ist oder wenn mehrere Kommunikationspartner über den gleichen Sachverhalt informiert werden sollen. Electronic Mail ist ungeeignet, wenn es um Kommunikationsinhalte geht, die aus juristischen Gründen der Schriftform bedürfen.

Ein Befragter zieht grundsätzlich mündliche Kommunikation vor und betrachtet Electronic Mail nur als Ersatzmedium. Andere wiederum präferieren in jedem Fall Electronic Mail, da sie mit der Tastatur lieber arbeiten als mit Papier und Bleistift, oder weil sie das Gefühl haben, daß Electronic Mail Nachrichten eher gelesen werden als herkömmliche Briefe.

5.1.2. Anwendung

Häufig wird Electronic Mail als Zettelkasten genutzt, so daß Wiedervorlagen über den Bildschirm gehen. Auch die Verteilerfunktion, d.h., daß die gleiche Nachricht an mehrere Empfänger versendet wird, wird gern angewendet. Wie im vorangegangenen Abschnitt schon angedeutet, wird Electronic Mail teilweise nur als Ersatzmedium genutzt.

Kommentar des Befragten	Name
EM mit Geschäftsstellen vorteilhaft, wenn Partner telefonisch nicht erreichbar; EM mit Mitarbeitern vorteilhaft, wenn nicht im Hause (unterstellte Mitarbeiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter) bei Anfragen bezüglich Klinikcard Ausdruck, da nur Papier rechtlich anerkannt	Bauer
mündliche Kommunikation, EM lediglich Ersatz, vielleicht Gewöhnungsprozeß Telefonsprachspeicher besser als EM, bietet aber die Möglichkeit, sich abzuschotten, bisher noch keine Anwendung	Böhm
Telefon, wenn es schnell gehen soll EM sehr gern, da sehr gute Tastaturkenntnisse, vor allem wenn Kommunikationspartner nicht erreichbar (z.B. nach 15.30 Uhr) EM als Ersatz für Schnellbriefe und Telefonate EM lieber als Telefon, da Anruf stören könnte EM lieber als Telefon, da ersichtlich, ob Kommunikationspartner in Urlaub oder nur gerade nicht am Arbeitsplatz nicht als Ersatz für Hängeregistratur, da 1. als Textverarbeitungssystem zu unkomfortabel und 2. Erfassung von bestehenden Texten erforderlich wäre optische Wirkung besser über Bildschirm als über Papier zu beurteilen	Jung
Wenn Information an mehrere, dauert es zu lange, jeden anzurufen, daher EM Memos werden eher gelesen als Papier Ersatz für Kurzbriefe	Kruse
Ersatz für Telefon besser als Telefon, weil Nachricht schriftlich und daher überlegter (kein Geschwafel) besser als Aktennotiz, da lockerer Stil und Tippfehler geduldet werden längere Sachen schriftlich kommt ohne Terminal nicht aus	Mertens
Telefon, wenn Kommunikationspartner EM noch nicht angeschaut hat EM besser, weil Telefon bspw. in Besprechung stört und man dann schnell ungehalten reagiert	Post

Tabelle 5: Kommentare der Befragten zur Kommunikationspräferenz

Kommentar des Befragten	Name
Termine ausmachen mit mehreren Partnern Protokolle schreiben und abstimmen Informationen an viele schicken; früher mehrere Telefonate erforderlich oder Brief, der lange dauerte Zettelkasten	Jung
in erster Linie bestimmte Ansprechpartner in Geschäfts- stellen Mitteilungen, Anfragen	Bauer
wenn Partner nicht erreichbar, EM als Ersatzmedium Nutzung von Verteilerfunktion, da dann Anruf an alle lächerlich tippt selbst, obwohl keine Tastaturkenntnisse, bei größerem Umfang Diktat an Sekretärin Tippen lästig, da zu zeitaufwendig Geburtstagsliste auf Wiedervorlage	Böhm
selten Kommunikation mit Mitarbeitern, evtl. wenn in Urlaub vor allem Kommunikation innerhalb und außerhalb des Dezernats Wiedervorlage statt Zettelkasten (zur Zeit 40 WV) Bildschirm ist mein Bleistift Wiedervorlage am Bildschirm schreiben einfacher als Zettel schreiben	Kruse
Kommunikationspartner nach unten und zur Seite, nach oben, weil Chef gern mit Electronic Mail arbeitet Groß- und Kleinschreibung, kein Störgefühl, wenn andere klein schreiben häufigste Anwendung, wenn Kommunikationspartner nicht erreichbar Erinnerungsfunktion (Wiedervorlage) Ersatz für Zettelwirtschaft	Mertens
Kommunikationspartner Chef: reagiert aber agiert nicht über EM Kommunikationspartner Sekretärin: wenn unterschiedliche Arbeitszeit Terminabsprache keine Sitzungsvorlagen, da für die Sitzung dann Ausdruck notwendig wäre EM meist nur mit direkten Unterstellten oder mit Kollegen	Post

Tabelle 6: Kommentare der Befragten zur Anwendung von Electronic Mail

5.1.3. Nutzungsintensität

Die Intensität der Nutzung kann nicht als sehr hoch angesehen werden. Im Schnitt empfangen die Befragten etwa 8 Nachrichten und versenden ungefähr 3 pro Tag. Jedoch wird das Electronic-Mail-System in der gesamten Unternehmung nicht sehr intensiv genutzt.

Kommentar des Befragten	Name
Empfang 15, Absenden 3-5 pro Tag	Bauer
Absenden von etwa 1-2 Memos pro Tag Kommunikationspartner meist direkt unterstellter Mitarbeiter, selten auch Gruppenleiter, oder zur Seite und nach oben	Böhm
5 senden, 3 empfangen pro Tag; 30 % dezernatsintern, 70 % dezernatsextern	Jung
Absenden von etwa 5 Memos am Tag	Kruse
2 Memos pro Woche an Mitarbeiter, an Gleichgestellte häufiger	Mertens
3-4 Mal am Tag reinsehen; 5 senden, 5 empfangen	Post

Tabelle 7: Kommentare der Befragten zur Nutzungsintensität

5.1.4. Archivierung

Ein großer Teil der empfangenen Nachrichten wird gelöscht, wichtige Dinge werden ausgedruckt und Wiedervorlagen werden gespeichert. In Zukunft soll ein Ablagesystem eingerichtet werden, das nach 16 Kriterien geordnet werden kann. Die jetzige Nutzungsintensität in Verbindung mit den Antworten zur Archivierung lassen jedoch an einer Notwendigkeit dieser Maßnahme zweifeln.

Kommentar des Befragten	Name
wichtiges wird ausgedruckt, alles andere gelöscht	Bauer
das meiste löschen, einiges speichern, einiges ausdrucken	Böhm
zum großen Teil löschen, teilweise Wiedervorlage, teilweise Ausdruck, wenn es festgehalten werden muß (z.B. für Wirtschaftsprüfer Schriftform erforderlich); große Ablage nicht notwendig, da für Kurznachrichten	Jung
bisher elektronische Ablage erst über VSPC dann über TSO in elektronischer Ablage auffindbar in Ordner nie in Electronic Mail kein Ablagesystem, wenn Speicher voll Aufräumaktion	Mertens
demnächst noch besser über 16 Postkörbe	Post

Tabelle 8: Kommentare der Befragten zur Archivierung

5.2. Beurteilung der technischen Eigenschaften

Bei den technischen Eigenschaften des Electronic-Mail-Systems wurde gefragt, ob der Geräuschpegel als störend empfunden wird, ob sich das Terminal in die Büroatmosphäre einpaßt (Ästhetik), ob die Antwortzeiten hinreichend kurz sind und ob Verbesserungsvorschläge bestehen.

5.2.1. Geräuschpegel

Der Geräuschpegel des Terminals wird nicht als störend empfunden, zum einen weil das Terminal auch für andere Anwendungen genutzt wird, zum anderen weil die Geräusche im Großraumbüro untergehen.

Kommentar des Befragten	Name
merkt man nicht	Bauer
da sowieso mit Terminals gearbeitet wird, keine Angabe möglich	Jung
kein Lärm, Terminal war auch vorher da	Mertens
stört nicht, da Großraumbüro	Post

Tabelle 9: Kommentare der Befragten zum Geräuschpegel

5.2.2. Ästhetik

Zu diesem Punkt äußert sich nur ein Befragter, der vorschlägt, die Geräte kleiner zu gestalten, so daß wieder mehr Schreibtischplatz vorhanden ist.

Kommentar des Befragten	Name
Gerät könnte kleiner sein, gilt vor allem für Sachbearbeiter, denen zu viel Schreibtischplatz durch Terminal weggenommen wird	Bauer

Tabelle 10: Kommentare der Befragten zur Ästhetik

5.2.3. Antwortzeitverhalten

Die Antwortzeiten des Electronic-Mail-Systems werden durchgängig positiv beurteilt. Zu lange Antwortzeiten werden nur nach Systemabstürzen bemängelt.

Kommentar des Befragten	Name
im Normalfall nicht zu beanstanden, in Anlaufphase nach Systemabsturz zu lange Antwortzeiten	Bauer
kein Problem	Böhm
optimal	Jung
optimal	Kruse
unproblematisch	Mertens
Antwortzeiten unter 1 Sekunde	Post

Tabelle 11: Kommentare der Befragten zu Antwortzeiten

5.2.4. Verbesserungen

Von fast allen Befragten wird eine Schnittstelle zu IMS - den im Hause verwendeten Anwendungsprogrammen - gewünscht. Ein Befragter schlägt eine Verbesserung der Benutzeroberfläche vor, so daß die Einarbeitung für unerfahrene Benutzer erleichtert wird.

Kommentar des Befragten	Name
Schnittstelle zu IMS wegen fehlender Vergleichbarkeit kein weiterer Vorschlag möglich	Bauer
Benutzeroberfläche verbessern, da Computer bisher nur für Profis gebaut (Gegensatz Fernseher); Computer benö- tigt zu genaue Anweisung, Mensch versteht einen auch so. Man braucht zu viele Schritte, um das zu machen, was man will	Böhm
Schnittstelle zum IMS	Jung
bestimmte Abläufe EDV-technisch besser lösen	Kruse
Schnittstelle zu IMS	Mertens
Schnittstelle zu IMS	Post

Tabelle 12: Kommentare der Befragten zu technischen Verbesserungen

5.3. Erwünschte Verbesserungen im Funktionsumfang

Die Befragten geben bezüglich des Funktionsumfangs eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen an. Eng in Zusammenhang mit der gewünschten IMS-Schnittstelle steht der Vorschlag, direkt auf die Datenträgerakten zugreifen zu können, um Medienbrüche zu vermeiden. Aus dem gleichen Grunde wird auch eine Integration in das bestehende Textverarbeitungssystem oder aber eine Erweiterung der Editierfunktionen gewünscht.

Diskutiert wurde, ob eine Meldung, daß eine Nachricht über Electronic Mail eingetroffen ist, sinnvoll ist oder nicht. Befürworter einer solchen Einrichtung führen an, daß damit die bisherige geringe Nutzung von Electronic Mail erhöht werden kann, da so keine Frustrationen über leere Postkörbe entstehen können. Andererseits wird argumentiert, daß ein Signal über eine eingegangene Nachricht einen Aufforderungscharakter hat, so daß der Nutzer sich gedrängt fühlt, die Nachricht sofort zu lesen. Damit würde ein großer Vorteil von Electronic Mail gegenüber dem Telefon - nämlich die Reduzierung von Störungen - wegfallen.

Darüber hinaus wurden folgende Anwendungsvorschläge unterbreitet:

- Zusammenstellung der wichtigsten Wochenereignisse für Ressortbesprechung
- mehrere Postkörbe
- Formulare für Krankmeldungen an Personalabteilung
- Formulare für Reisekostenanträge
- Formulare für Reisekostenabrechnungen
- Raumreservierung
- Terminreservierung
- Mitteilungen über Abholungsmöglichkeiten von Gehaltsabrechnungen
- Mitteilungen über Reparaturdienste
- Anschluß der Außendienstmitarbeiter.

Kommentar des Befragten	Name
Übernahmefähigkeit in IMS auf Datenträgerakte, damit Ausdruck unterbleiben kann	Bauer
Meldung, wenn Nachricht eingetroffen (Blinker auf Terminal), würde evtl. zu höherer Nutzung führen, da ohne Veranlassung EM in Zeitnot nicht genutzt wird, oder über akustisches Signal im Telefon, Anzahl dabei uninteressant in Ressortbesprechung bekommt Vorstand vorher von allen Teilnehmern ein Papier mit Ereignissen der letzten Woche das wäre über EM möglich	Böhm
mehrere Postkörbe Anzeige, daß Memo angekommen unwichtig Zugriffsberechtigung, da es Mitarbeiter gibt, die kein EM brauchen, dann ist Anweisung "zweimal am Tag nachsehen" überflüssig mehr Editierfunktionen, dann könnte Personal Computer wegfallen, so daß keine Medienbrüche mehr	Jung
Meldung, daß Memo angekommen, nicht immer positiv, da wie bei Telefon Aufforderungscharakter und die dadurch verursachten Störungen sollten gerade durch EM abgebaut werden Krankmeldungen an Personalabteilung mit Formular über EM Reisekostenanträge und -abrechnungen mit Formular über EM an Personalabteilung Raumreservierungssystem Terminreservierungssystem (reinschauen in Terminplan des anderen, keine Vornahme der Reservierung) Ersatz der Papierablage durch elektronische Ablage Integration der Textverarbeitung in EM Ablage mit Unterteilungen positiv aufgenommen Verteiler mit Mitteilung, daß Gehaltsabrechnungen abgeholt werden können; Mitteilungen über Reparaturdienste	Kruse
Meldung, daß Nachricht eingetroffen, nicht gut, da dadurch Störung, die gerade durch EM vermieden werden sollte Terminkalenderfunktion in angewendeten System schlecht gelöst, aber persönlich auch nicht wünschenswert Anschluß der Außendienstmitarbeiter	Post

Tabelle 13: Kommentare der Befragten zu erwünschten Verbesserungen des Funktionsumfangs

6. Die Wirkung von Electronic Mail auf die Arbeit der befragten Führungskräfte

6.1. Auswirkungen auf operativer Ebene

Die Auswirkungen auf der operativen Ebene haben wir aufgeteilt in Fragen nach einer eventuellen Verringerung der Durchlaufzeiten, nach einer möglichen Reduzierung des Ablagebedarfs und nach einer Verminderung von Störungen. Danach schloß sich die Frage an, ob sich das Streßempfinden der Führungskräfte seit Einführung von Electronic Mail verändert habe.

6.1.1. Durchlaufzeiten

Alle befragten Führungskräfte konstatieren eine Verringerung der Durchlaufzeiten. Denn zum einen entfällt der Postweg. Zum anderen aber gibt es Zeitersparnisse wegen wegfallender Fehlversuche und wegen der Möglichkeit des Absendens ein und derselben Nachricht an mehrere Empfänger.

Kommentar des Befragten	Name
verbessert, da vorher häufig viele Versuche notwendig waren, um eine Nachricht loszuwerden	Bauer
verkürzt, da Verteilerfunktion und Weiterleitungsfunktion	Jung
verringert, da Postweg entfällt	Kruse
erhebliche Verringerung durch wegfallenden Postweg	Mertens
geringer, z.B. bei Terminabsprachen	Post

Tabelle 14: Kommentare der Befragten zu Durchlaufzeiten

6.1.2. Ablagebedarf

Der Ablagebedarf hat sich nach Meinung der Befragten kaum geändert. Denn teilweise werden Nachrichten nochmals ausgedruckt. Eine Führungskraft sieht eine Verminderung der Papierflut im Bereich von Aktenvermerken.

Kommentar des Befragten	Name
keine Änderung, Bsp. Geburtstagsliste: hat trotzdem noch Kalender	Böhm
keine Veränderung	Jung
erhält oft Kopie von ausgedrucktem Memo, ansonsten keine Änderung	Kruse
keine Änderung, da wichtiges ausgedruckt und abgelegt wird	Mertens
weniger Ablagebedarf bzgl. Aktenvermerke, allerdings werden oft EM ausgedruckt	Post

Tabelle 15: Kommentare der Befragten zum Ablagebedarf

6.1.3. Störungen

Die befragten Führungskräfte haben seit der Einführung von Electronic Mail einen Rückgang an Störungen bemerkt. Die meisten gehen davon aus, daß bei vermehrter Nutzung des Mediums die Störungen noch weiter abnehmen werden.

Die Beurteilung von Störungen fällt jedoch unterschiedlich aus. Zum einen wird gesagt, daß Störungen als unangenehm empfunden werden, weil man sich danach wieder in den vorher bearbeiteten Vorgang neu hineindenken muß. Auf der anderen Seite werden Störungen aber auch durchaus positiv bewertet, da sie zur sofortigen Problemlösung beim Mitarbeiter oder auch beim Kunden beitragen.

Kommentar des Befragten	Name
weniger geworden, könnte noch besser werden, wenn die Geschäftsstellen besser mit EM umgehen könnten	Bauer
würde bei Nutzung abnehmen, aber Störungen erwünscht, da möglicherweise sofortige Problemlösung	Böhm
weniger geworden, spürbare Erleichterung, weil man sich nicht immer wieder neu in einen Gedanken einarbeiten muß wird weiter zurückgehen, wenn Akzeptanz höher, obwohl einige nicht auf das Telefon verzichten werden, da bei ihnen immer alles eilig ist	Jung
weniger geworden, außer in eigener Abteilung, da EM abteilungsintern kaum genutzt wird	Kruse
einige Mitarbeiter kommen nicht mehr so oft	Post

Tabelle 16: Kommentare der Befragten zu Störungen

6.1.4. Streß

Keine Führungskraft spricht von einer Zunahme an Streß durch die Einführung von Electronic Mail. Zwei Führungskräfte haben eine Verringerung von Streß festgestellt, drei Führungskräfte konnten keine Änderung feststellen.

Kommentar des Befragten	Name
etwas abgenommen, da weniger Telefonate	Bauer
weniger, weil früher Vorgänge oft nicht bearbeitet werden konnten wegen Nichterreichbarkeit des Kommunikationspartners, das wurde als Streß empfunden	Jung
keine Änderung	Kruse
keine Änderung, wobei sehr schwer Wirkungen herauszurechnen	Mertens
keine Veränderung	Post

Tabelle 17: Kommentare der Befragten zu Streß

6.2. Auswirkungen auf organisatorischer Ebene

Hier wurden Fragen gestellt, die die innerbetriebliche Zusammenarbeit betreffen. Dabei wird unterteilt in Beziehungen zu Mitarbeitern des Hauses allgemein, zu Kollegen, zu Vorgesetzten, zur Sekretärin und zu den eigenen Mitarbeitern.

6.2.1. Kommunikationsstil

Der Kommunikationsstil über Electronic Mail wird als sachlich, kurz und knapp aber auch als unpersönlich beschrieben. Dieser unpersönliche Stil wird jedoch nicht unbedingt als Mangel empfunden, da Kommunikation nicht ausschließlich über Electronic Mail läuft. Eine Führungskraft wendet ein, daß beim Medium Electronic Mail durchaus wesentliche Teile der Kommunikation fehlen, wie z.B. der Tonfall, mit dem die Wichtigkeit einer Anfrage betont werden kann.

Insgesamt herrscht ein lockerer Stil vor, der sich darin äußert, daß sich viele Kommunikationspartner nicht an die deutschen Rechtschreibregeln halten, um die Kommunikation zu beschleunigen.

Kommentar des Befragten	Name
an Thema angepaßt, sachlich, kurz und knapp, nicht unpersönlicher Kleinschreibung, aber nicht weil Schwierigkeiten mit Rechtschreibung	Bauer
eher flapsig schöner wenn groß und klein geschrieben wird, selbst englische Version	Böhm
unpersönlichere Kommunikation, nicht negativ, da nur als Ergänzung gedacht, nicht als vollständiger Ersatz Stil mit Bekannten sehr locker, mit Geschäftsstellen förmlich Groß- und Kleinschreibung, da von Schreibmaschine so gewöhnt; stört nicht sehr, wenn andere nur klein schreiben, ist aber schlechter zu lesen, möglicherweise schreiben sie klein wegen mangelnder Orthographiekenntnisse	Jung
schreibt klein lockerer Stil, Rechtschreibfehler egal Beschränkung aufs wesentliche unpersönlicher, aber kein Mangelgefühl, da immer noch Kontakte	Kruse
unpersönlicher, da kein schmückendes Wort wie am Telefon bei EM zwar grundsätzlich auch möglich, aber nicht realisiert Wichtigkeit einer Anfrage kann am Telefon durch Tonfall bemerkt werden, bei EM nicht	Mertens
Kleinschreibung kurzer Telegrammstil, Information muß rüberkommen unpersönlicher aber nicht als Defizit empfunden	Post

Tabelle 18: Kommentare der Befragten zum Kommunikationsstil

6.2.2. Hierarchienverkürzung

Mit der Frage nach der Hierarchienverkürzung ist gemeint, ob durch Electronic Mail die oberen Hierarchen eher angesprochen werden als über herkömmliche Kommunikationsmedien, da die Kontaktaufnahme erleichtert ist. Obwohl von den befragten Führungskräften die theoretische Möglichkeit gesehen wird, wird eine solche Wirkung verneint. Denn zum einen gehört es nicht zum Stil des Hauses, eine Ebene zu überspringen. Zum anderen aber liegt der Grund für die Einhaltung der Instanzenwege in der individuellen Schwellenangst, an einen oberen Hierarchen heranzutreten, die durch Electronic Mail in keiner Weise betroffen ist.

Kommentar des Befragten	Name
keine Veränderung; wenn Grund in Schwellenangst liegt, bleibt auch die Angst, eine EM-Nachricht an einen Hierarchen zu schicken	Bauer
kein Einfluß	Böhm
nein nur bessere Erreichbarkeit der oberen Hierarchen, die viel Zeit in Sitzungen verbringen	Jung
Vorgesetzte können sich nicht mehr abschotten, ob das ausgenutzt wird, ist abhängig von persönlicher Hemmschwelle Hierarchienverkürzung, da bei Verteiler auch mal jemand aus höherer Ebene dazugenommen wird, bei Aktenvermerk nicht der Fall, da dann zusätzliche Kopie notwendig	Kruse
nein, da Überspringen einer Ebene nicht Stil des Hauses	Mertens
keine Änderung	Post

Tabelle 19: Kommentare der Befragten zu Hierarchienverkürzung

6.2.3. Gruppenverständnis

Ein besseres Verständnis innerhalb der Mitglieder einer Arbeitsgruppe durch die Einführung von Electronic Mail konnte von keinem der Befragten festgestellt werden.

Kommentar des Befragten	Name
keine unmittelbare Auswirkung	Bauer
keine Änderung	Böhm
keine Veränderung	Jung
keine Änderung	Mertens
keine Änderung	Post

Tabelle 20: Kommentare der Befragten zu Gruppenverständnis

6.2.4. Konkurrenzverhalten

Ebenso wie beim Gruppenverständnis hat keine der befragten Führungskräfte ein Mehr oder Weniger an Konkurrenzverhalten bemerkt.

Kommentar des Befragten	Name
keine Änderung	Böhm
keine Veränderung	Jung
keine Änderung	Mertens
keine Änderung	Post

Tabelle 21: Kommentare der Befragten zu Konkurrenzverhalten

6.2.5. Private Kontakte

Gleiches gilt für den Umfang privater Kontakte. Durch Electronic Mail gibt es nicht mehr private Kontakte mit Mitarbeitern des Unternehmens.

Kommentar des Befragten	Name
keine Änderung	Böhm
keine Veränderung	Jung
keine Zunahme, als Memo-Administrator schon, aber nicht privat	Kruse
keine Änderung	Mertens
keine Änderung	Post

Tabelle 22: Kommentare der Befragten zu privaten Kontakten

6.2.6. Managerproduktivität

Die Managerproduktivität hat sich nach Auffassung der befragten Führungskräfte erhöht. Dies liegt insbesondere an der Zeitersparnis durch schnellere Kommunikation und durch das Stattfinden von Kommunikation zum erwünschten Zeitpunkt.

Kommentar des Befragten	Name
hat sich erhöht, weil man sagt, was man möchte und die Antwort bekommt, die man erwartet	Bauer
produktiver, da Kommunikation schneller z.B. mit Geschäftsstellen	Jung
gestiegen durch kürzere Bearbeitungs-, Durchlauf- und Antwortzeiten	Mertens
erhöht, da Zeitersparnis, wenn EM statt vieler Fehlversuche am Telefon	Post

Tabelle 23: Kommentare der Befragten zu Managerproduktivität

6.2.7. Vertrauensverlust Sekretariat - Chef

Hier sollte erkundet werden, ob das Verhältnis zwischen Sekretariat und Chef durch Electronic Mail derart verändert wird, daß die Sekretärin weniger Einblick in die Korrespondenz des Chefs hat und als Folge die Zusammenarbeit darunter leidet. Dies wird jedoch nicht befürchtet, da die Sekretärin im Electronic-Mail-System eine Vertreterfunktion hat, so daß sie sich weiterhin einen Überblick über den Schriftverkehr ihres Vorgesetzten verschaffen kann.

Eine Führungskraft arbeitet nicht so eng mit dem Sekretariat zusammen, daß hieraus Probleme entstehen könnten. Einige Führungskräfte arbeiten auch nicht mit einer ihnen persönlich zugeordneten Sekretärin zusammen, da dies nicht der Unternehmensphilosophie entspricht.

Kommentar des Befragten	Name
keine Änderung, da Sekretärin Vertreterfunktion hat	Böhm
keine Angabe möglich, da keine Sekretärin	Jung
keine Änderung	Kruse
keine Änderung, da Sekretärin in direkte Arbeit nicht eingespannt und keine Auskünfte erteilen könnte	Post

Tabelle 24: Kommentare der Befragten zu Vertrauensverlust zwischen Sekretariat und Chef

6.2.8. Belastungsverschiebung

Die Gefahr, daß durch den Einsatz von Electronic Mail die Führungskräfte mehr Schreibarbeit leisten müssen und dadurch nur die Sekretariate entlastet werden, sehen die Befragten nicht. Denn die Texte müssen auf jeden Fall vorformuliert werden, so daß sich kein Mehraufwand ergibt und sich nur das Medium ändert. Dies führt zwar zu einer Entlastung der Sekretärinnen aber nicht zu einer Belastung der Chefs.

Kommentar des Befragten	Name
bringt Entlastung des Sekretariats, aber keine Belastung der Führungskräfte, da Erstellung der Nachricht auf jeden Fall erforderlich, bei längeren Texten Trialogkonzept ⁶⁸	Jung
Entlastung Sekretariat aber keine Belastung der Führungskräfte	Post

Tabelle 25: Kommentare der Befragten zur Belastungsverschiebung

6.2.9. Umorganisation Sekretariate

Eine Führungskraft hält es für möglich, daß bei vermehrter Kommunikation über Electronic Mail Sekretariate so umorganisiert werden, daß sich mehrere Chefs ein Sekretariat teilen werden, da dann nicht mehr jede Korrespondenz über eine Sekretärin laufen muß. Eine der befragten Führungskräfte würde eine solche Entwicklung sehr bedauern. Eine andere Führungskraft zieht diese Möglichkeit nicht in Betracht.

Kommentar des Befragten	Name
wäre schlimm, aber nicht in Planung	Böhm
keine Veränderung	Jung
denkbar	Post

Tabelle 26: Kommentare der Befragten zur Umorganisation von Sekretariaten

⁶⁸) Unter Trialogkonzept wird das Verhalten von Führungskräften verstanden, nicht im Dialog mit dem EM-System zu kommunizieren, sondern diese Aufgabe an Dritte zu delegieren, vgl. Müller-Böling /Manager/ 25 und die dort zitierte Literatur.

6.2.10. Cliquenbildung

Eine Cliquenbildung zwischen Electronic-Mail-Nutzern und Nicht-Nutzern wurde von den Befragten nicht festgestellt. Allerdings gab es anfangs Gruppenmitglieder, die sich weigerten, an der Electronic Mail Kommunikation teilzunehmen. Diese merkten sehr bald, daß sie ins Abseits gerieten und nutzten dann auch das Medium. Inzwischen gibt es intensive und weniger intensive Nutzer, was jedoch nicht zu einer Cliquenbildung geführt hat.

Kommentar des Befragten	Name
keine Nicht-Nutzer (Außenseiter) in der Gruppe Außenseiter in Geschäftsstellen vermutet, weil dort ältere Mitarbeiter	Bauer
es gibt Intensivnutzer und sporadische Nutzer aber keine Cliquenbildung, man stellt sich jedoch auf Kommunika- tionsverhalten anderer ein	Böhm
nein, wohl Mitarbeiter, die sofort nutzten und andere später	Jung
anfangs gab es Außenseiter, die aber schnell bemerkt haben, daß sie ins Abseits gerieten, keine Cliquen- bildung	Kruse
zu Anfang gab es einen Außenseiter, der sich weigerte, EM zu nutzen; als Folge Kommunikationsschwierigkeiten, hat inzwischen dem Druck nachgegeben; vermuteter Grund: Prestigeprobleme, Tastaturangst	Mertens
keine, da keine Nicht-Nutzer; es gibt Clique, die Privates über EM austauscht, aber auch schon vorher ohne EM	Post

Tabelle 27: Kommentare der Befragten zu Cliquenbildung

6.2.11. Informationsflut

Der größte Teil der Befragten ist der Meinung, daß die Informationsflut durch Electronic Mail besser zu bewältigen ist. Dafür führen sie unterschiedliche Gründe an:

- der Zeitpunkt der Informationsaufnahme kann selbst bestimmt werden
- eine schnellere Reaktion auf Informationen ist möglich
- Electronic Mail Nachrichten sind aufs wesentliche beschränkt

Ein Befragter hat keine Änderungen festgestellt, und eine befragte Führungskraft sieht die Gefahr, daß die Informationsflut durch Electronic Mail noch steigen wird.

Kommentar des Befragten	Name
besser zu bewältigen, da Zeitpunkt der Informationsaufnahme selbst bestimmbar	Bauer
keine Änderung, da zu seltene Nutzung	Böhm
besser zu bewältigen, da schnellere Reaktion möglich	Jung
keine Änderung bisher, könnte jedoch auch steigen durch EM	Kruse
abgenommen, da weniger Geschwafel am Telefon	Mertens
besser zu bewältigen, da EM-Post einfacher und schneller durchzusehen als Papierstapel, insbesondere weil EM aufs Wesentliche beschränkt	Post

Tabelle 28: Kommentare der Befragten zu Informationsflut

6.2.12. Entscheidungsverbesserung

Durch Electronic Mail sind Entscheidungen präziser geworden, da der Kommunikationsstil kurz und knapp gehalten ist. Entscheidungen werden auch schneller getroffen, weil der Vorgesetzte über Electronic Mail besser erreichbar ist. Eine Verbesserung der Entscheidungen konnte jedoch nicht festgestellt werden.

Kommentar des Befragten	Name
Entscheidungen präziser	Bauer
nicht besser, aber man bekommt schneller Entscheidung vom Vorgesetzten, da besser erreichbar	Jung
genauere Entscheidungen, da weniger Geschwafel	Mertens

Tabelle 29: Kommentare der Befragten zu Entscheidungsverbesserung

6.2.13. Abstimmungsprozesse

Abstimmungsprozesse werden durch Electronic Mail beschleunigt, da ein schnelles Feedback des Kommunikationspartners möglich ist. Dies gilt insbesondere bei Terminabsprachen mit mehreren Partnern.

Kommentar des Befragten	Name
beschleunigt	Bauer
beschleunigt, z.B. bei Terminabstimmung mit mehreren	Böhm
schneller, z.B. Terminabsprachen, Protokolle	Jung
Vorbereitung von Sitzungen nicht besser als vorher ohne EM	Kruse
beschleunigt, da schnelles Feedback	Mertens

Tabelle 30: Kommentare der Befragten zu Abstimmungsprozessen

6.2.14. Schnelligkeit der Informationsübermittlung

Informationen werden durch Electronic Mail schneller übermittelt. Insbesondere die befragten Führungskräfte, die viele Kontakte zu Geschäftsstellen haben, sehen hier durch den Wegfall des Postweges eine Verbesserung.

Kommentar des Befragten	Name
gestiegen	Bauer
im Bereich der Geschäftsstellenkontakte	Böhm
schneller	Jung
ja	Kruse

Tabelle 31: Kommentare der Befragten zur Schnelligkeit der Informationsübermittlung

6.3. Auswirkungen auf strategischer Ebene

6.3.1. Statussymbol

Die Frage, ob das Terminal auf dem Schreibtisch als Statussymbol betrachtet wird, beantworteten alle Führungskräfte mit nein.

Kommentar des Befragten	Name
nein	Bauer
kein Statussymbol, Terminal kein Thema zu Hause auch Fernseher	Böhm
nein	Jung
nein	Mertens

Tabelle 32: Kommentare der Befragten zum Terminal als Statussymbol

6.3.2. Telearbeit

Zu der Möglichkeit von Telearbeit äußerten sich die Führungskräfte sehr skeptisch. Arbeitet man - wenn auch nur teilweise - zu Hause, ist eine Trennung von Beruf und Privatleben nicht möglich und man bringt zu viel Streß aus dem Berufsleben mit nach Hause. Darüber hinaus ist die Präsenz einer Führungskraft erforderlich. Einige Führungskräfte räumen ein, daß Telearbeit in gewissen Fällen sinnvoll ist, z.B. bei Überstunden oder bei bestimmten Anwendungen, wie z.B. Programmierung. Nur eine Führungskraft sieht positive Auswirkungen der Telearbeit: zu Hause hat man mehr Ideen.

Kommentar des Befragten	Name
technisch vorstellbar, aber nicht vorteilhaft, da man als Führungskraft präsent sein muß	Bauer
evtl. bei Überstunden, mit Telefonbox und EM grundsätzlich nein, da man zuviel Streß mit nach Hause bringen würde	Böhm
persönlich nicht betroffen, da keine Familie, eher geeignet für Programmierer, da kleine Störungen von zu Hause behoben werden können, damit spart man Anfahrtsweg	Jung
zu Hause EM sinnvoll, da dort mehr Ideen Störungen könnten vielleicht von zu Hause beseitigt werden	Kruse
nein, höchstens, wenn Kinder in der Schule	Mertens
im Sinne von Heimarbeit - das Schlimmste, was man sich vorstellen kann, aber auch nicht bei teilweiser Arbeit zu Hause, da dann keine Trennung von Beruf und Privatsphäre möglich	Post

Tabelle 33: Kommentare der Befragten zu Telearbeit

6.3.3. Telearbeit zur Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie

Hier sollte in Erfahrung gebracht werden, ob die Führungskräfte in der Telearbeit einen Beitrag zur Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie erkennen. Sie sind jedoch im Gegenteil der Auffassung, daß Telearbeit zu mehr Konflikten führt. Allein diejenige Führungskraft, die bereits bei der allgemeinen Diskussion um Telearbeit eine positive Einstellung geäußert hat, kann sich vorstellen, daß Telearbeit das Konfliktpotential verringert. Denn wenn Kinder krank sind, ist eine bessere Betreuung möglich. Auffällig ist, daß nur dieser Befragte ohne Familie ist. Aber auch hier wird eingewendet, daß Telearbeit dann nicht vorteilhaft wird, wenn vom Unternehmen dadurch ein Einsatz "rund um die Uhr" gefordert wird.

Kommentar des Befragten	Name
Telearbeit würde eher zu mehr Konflikten führen, da dann keine räumliche Trennung mehr von Beruf und Familie	Bauer
nein erhöht Konflikte	Böhm
positiv, wenn z.B. Kind krank; negativ, wenn pausenloser Einsatz erwartet wird (Feierabend, Urlaub)	Jung
nein würde zu Konflikten führen	Mertens
würde zu mehr Konflikten führen	Post

Tabelle 34: Kommentare der Befragten zur Reduzierung von Konflikten zwischen Beruf und Familie bei Telearbeit

6.3.4. Flexibilität

Die Flexibilität ist durch Electronic Mail gestiegen, da jeder Fortschritt die Flexibilität erhöht, dies ist die Meinung einer der Befragten. Jedoch kamen auch Reaktionen des Unverständnisses, insofern als kein Zusammenhang zwischen Electronic Mail und Flexibilität gesehen wird. Eine Führungskraft führt an, daß zwar die individuelle Flexibilität steigt, jedoch nicht unbedingt die unternehmensbezogene Flexibilität.

Kommentar des Befragten	Name
gestiegen, da jeder Schritt nach vorn flexibler macht	Bauer
verbessert; braucht Zeit bis 1. Akzeptanz und 2. sinnvolle Anwendung	Böhm
individuelle Flexibilität steigt, da Entscheidungen direkter, Unternehmungsflexibilität fraglich	Kruse
nicht gesehen	Mertens
im ganz weiten Sinne gestiegen, da anpassungsfähiger	Post

Tabelle 35: Kommentare der Befragten zu Flexibilität

6.3.5. Wettbewerbsfähigkeit

Die Meinungen über die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Electronic Mail sind gespalten. Zum einen werden eindeutige Vorteile gesehen, weil Auskünfte schneller erteilt werden. Zum anderen wird eingeräumt, daß die schnelle Bereitstellung von Informationen zwar positive Auswirkungen hat, diese aber nicht unbedingt im Bereich des verbesserten Wettbewerbs liegen.

Eine Führungskraft sieht Wettbewerbsvorteile durch Electronic Mail nur für die Zukunft, wenn die Kommunikation über dieses Medium auch mit weiteren (externen) Kommunikationspartnern wie privatärztliche Verrechnungsstellen, Krankenhäusern und Arztpraxen möglich ist.

Kommentar des Befragten	Name
bisher noch nicht; könnte erreichbar sein durch Anschluß an privatärztliche Verrechnungsstellen, Krankenhäuser, Arztpraxen, denn damit könnten Kosten gesenkt werden	Bauer
verbessert, da Unterschied, ob Auskunft in 1 Minute oder in 2 Tagen; braucht Zeit bis 1. Akzeptanz und 2. sinnvolle Anwendung	Böhm
ja, da schneller, aber nicht meßbare Wettbewerbsvorteile	Jung
Informationen sind schneller da, fraglich, ob Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit	Kruse
nicht gesehen	Mertens
nur in Einzelfällen, nicht generell	Post

Tabelle 36: Kommentare der Befragten zu Wettbewerbsfähigkeit

6.3.6. Innovationsfähigkeit

Dadurch, daß über Electronic Mail Ideen besser ausgetauscht werden können, steigt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Aber auch durch die Angewöhnung eines neuen Arbeitsstils, wie es durch Electronic Mail der Fall ist, verbessert sich die Fähigkeit zu Innovationen. Eine Führungskraft - diejenige, die bei allen Aspekten auf der strategischen Ebene sehr skeptische Einstellungen hatte - sieht auch keine Verbesserungen im Bereich der Innovationsfähigkeit.

Kommentar des Befragten	Name
verbessert, denn Unternehmung gewöhnt sich daran, nicht immer nach althergebrachtem Stil zu arbeiten; braucht Zeit bis 1. Akzeptanz und 2. sinnvolle Anwendung	Böhm
Ideen können schneller über EM ausgetauscht werden, damit mehr Innovationsfähigkeit	Kruse
nicht gesehen	Mertens
verbessert	Post

Tabelle 37: Kommentare der Befragten zur Innovationsfähigkeit

6.3.7. Image

Zwei Führungskräfte sehen keine Verbesserung des Images der Unternehmung durch Electronic Mail. Eine andere Führungskraft jedoch kann sich vorstellen, daß das Image der Unternehmung steigt, wenn Anfragen ohne Zeitverzögerung beantwortet werden können. Eine weitere Führungskraft sieht die Imageverbesserung als Folge der erhöhten Wettbewerbsfähigkeit.

Kommentar des Befragten	Name
Imageverbesserung als Folge der besseren Wettbewerbsfähigkeit	Bauer
positive Wirkung auf Kunden, wenn Anfragen sofort beantwortet werden; braucht Zeit bis 1. Akzeptanz und 2. sinnvolle Anwendung	Böhm
nicht gesehen	Mertens
nicht durch EM	Post

Tabelle 38: Kommentare der Befragten zum Image

7. Ergebnisse der Intensivinterviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen

Ziel der durchgeführten Intensivinterviews war es, die aus dem Literaturstudium gewonnen Erkenntnisse mit der Praxis zu konfrontieren. Da man sich noch im Anfangsstadium des Forschungsprozesses befand, wurde die Methode des Intensivinterviews gewählt, um möglichst viel Freiraum für Interviewer und Befragte zu lassen (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2. dieses Arbeitsberichts).

Die Intensivinterviews dienten **zwei Funktionen**, einer **inhaltlichen** und einer **methodischen** Funktion. Unter dem inhaltlichen Aspekt sollte erforscht werden, welche Auswirkungen Electronic Mail auf die Arbeit von Führungskräften hat. Im Hinblick auf die Erkenntnisse der Literaturanalyse sollte erkundet werden, welche Aspekte zusätzlich als relevant zu erachten sind und welche als nicht zutreffend anzusehen sind. Unter diesen methodischen Gesichtspunkten bleibt festzuhalten, daß von den Führungskräften keine wesentlichen Auswirkungen hinzugefügt werden konnten. Einige Aspekte trafen auf das Umfeld der hier Befragten allerdings nicht zu. Als Beispiel sind Antwortzeiten oder Geräuschpegel des Terminals zu nennen. Der Grund liegt aber eher in unternehmensspezifischen Gegebenheiten als in einem methodischen Mangel.

Im Hinblick auf weitere Untersuchungen können die in diesen Intensivinterviews genannten Aspekte zur Beurteilung der Auswirkungen von Electronic Mail auf die Arbeit von Führungskräften weiterverwendet werden. Für ein strukturiertes Interview oder für eine schriftliche Befragung⁶⁹⁾ müßten lediglich sinnvolle Antwortvorgaben hinzugefügt werden.

69) Vgl. zu den Datensammlungstechniken z.B. Müller-Böling /Einführung/ 16ff sowie Friedrichs /Methoden/ 192ff.

Literaturverzeichnis

Allerbeck, M.; Peuckert, H.

Bürosysteme prägen Arbeitsabläufe. In: data report, Heft 1 1984, S. 32-35.

Balzert, H.

Wissensverarbeitende Systeme im Büro von morgen. In: Office Management, Heft 9 1985, S. 808-811.

Friedrichs, J.

Methoden empirischer Sozialforschung. 9. Aufl., Reinbek 1981.

Gerner, H.; Herten, D.

Abwartende Haltung bei der Einführung neuer Telekommunikationsdienste. In: Office Management, Heft 1 1987, S. 28-30.

Heilmann, H.

Computerunterstützung für das Management - Entwicklung und Überblick. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 3-18.

Heilmann, H.

Das Interview mit Dr. Dietrich Solaro, Vorstandsmitglied der Standard Electric Lorenz AG, Stuttgart. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 110-113.

Jörn, F.:

X Electronic Mail als Post von Bildschirm zu Bildschirm. In: Office Management, Heft 10 1983, S. 844.

✓ Karcher, H.

Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und Einsatzchancen für Bürokommunikationssysteme. In: zfo, Heft 7 1982, S. 385-393.

Klein, J.A.

OA Focus Said to Ignore Manager's Needs. In: Computerworld, 19. Dezember 1983.

? ✓ Leue, G.:

Moderne Formen elektronischer Post. In: Office Management, Heft 6 1983, S. 494-501.

X Maciejewski, P.G.

Verändert die neue Bürotechnik die Entscheidungsprozesse? In: Office Management, Heft 3 1987, S. 38-42.

X Mertens, P.; Zeitler, P.; Schumann, M.; Koch, H.

Untersuchungen zum Nutzen-Kosten-Verhältnis der Büroautomation. In: Krallmann, H. (Hrsg.): Planung, Einsatz und Wirtschaftlichkeitsnachweis von Büroinformationssystemen. Berlin 1986, S. 103-134.

Mintzberg, H.

The Nature of Managerial Work. New York et al. 1973.

Müller-Böling, D.

Einführung in die Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung. Skript zur gleichnamigen Vorlesung an der Universität Dortmund, Sommersemester 1985.

Müller-Böling, D.

Akzeptanz der Computerunterstützung durch den **Manager**. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 19-27.

o.V.

Welche **Aufgaben** werden Manager im Zusammenhang mit der Einführung neuer Kommunikationstechniken zu erfüllen haben, und welche Kenntnisse benötigen sie dazu? In: Office Management, Heft 7-8 1986, S. 726-730.

o.V.

Bürokommunikation: Zu wenig bekannt. In: BetriebsWirtschafts-Magazin, Heft 3 1986, S. 9f.

o.V.

Neue Kommunikationstechnik - eine **Herausforderung** an das Management. In: Office Management, Heft 5 1985, S. 462-465.

o.V.

Computer untergraben **Hierarchien**. In: Der Volks- und Betriebswirt, Heft 4 1986, S. 22f.

o.V.

Jeder 10. Schweizer **Manager** am PC. In: Schweizerische Handelszeitung (SHZ), Heft 39a, 1985, S. 13.

o.V.

Textverarbeitung und Bürokommunikation. In: Computer Persönlich, Heft 24 1986, S. 143f.

Picot, A.

Betriebswirtschaftlicher **Nutzen** von Electronic Mail. In: Information Management, Heft 2 1987, S. 61 - 67.

Probst, A.R.; Valicek, A.

Management **Support Systems**. In: Die Unternehmung, Heft 3 1986, S. 180-193.

Rauch, F.K.

Computerunterstützung für das Management in einem Versicherungsunternehmen. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 104-109.

Shertock, M.

User/Manager Tells what you're Missing without a Workstation. In: Modern Office, Juli 1984, S. 16-17.

Sorg, S.

Zur **Akzeptanz** eines computergestützten Bürosystems - Chancen und Hindernisse im Managementbereich. Band 6a der Forschungsberichte "Die Akzeptanz neuer Bürotechnologie" hrsg. v. R. Reichwald, Professur für Produktionswirtschaft und Arbeitswissenschaft im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Hochschule der Bundeswehr München, Juli 1981.

Sorg, S.; Zangl, H.

X **Vorteile** integrierter Bürosysteme für Führungskräfte - Erfahrungen aus einem Pilotprojekt. In: Office Management, Heft 5 1985, S. 474-479.

Stein, W.

MEMO - elektronische Kommunikation. Internes Arbeitspapier des Versicherungsunternehmens.

Stolz, R.

X **Bürokommunikation** und Wirtschaftlichkeit. In: Office Management, Heft 1 1985, S. 26-28.

X **Strehle, H.M.**

Die elektronische **Korrespondenz**. In: telcom report, Heft 2 1980, S. 93-100.

Worthy, F.S.

Sie **arbeiten** (wahrscheinlich) zuviel. In: Esquire, Heft 12 1987, S. 36-39.

Zangl, H.

X Integrierte **Bürosysteme** und Wirtschaftlichkeit. In: Office Management, Heft 1 1985, S. 14-17.

Verzeichnis aller bisher erschienenen Arbeitsberichte

1. Norbert Szyperski und Detlef Müller-Böling:
Planungsorganisation in unterschiedlichen Kontexten, Dezember 1982, 40 Seiten.
2. Detlef Müller-Böling, Joachim Göbel und Hans-Walter Peters:
ADV-Attitüden von Studenten. Eigenschaften der ADV-Skala bei zwei Studentenpopulationen, Januar 1983, 37 Seiten.
3. Detlef Müller-Böling, Joachim Göbel und Michael Müller:
ADV-Attitüden vor einem informationstechnischen Sprung im öffentlichen Bereich, April 1983, 34 Seiten.
4. Detlef Müller-Böling und Michael Müller:
ADV-Attitüden im zeitlichen Wandel. Erste betriebspezifische Auswertungen einer Längsschnittanalyse, Mai 1983, 20 Seiten.
5. Detlef Müller-Böling:
Empirische Planungsstudien, Mai 1983, 25 Seiten.
6. Detlef Müller-Böling:
Organisationsformen von Planungssystemen, Mai 1983, 20 Seiten.
7. Detlef Müller-Böling:
Studiums- und Berufserfahrungen der Absolventen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund 1977 bis 1982, Juli 1983, 34 Seiten.
8. Detlef Müller-Böling:
Informationstechnik aus der Sicht der Benutzer im Wandel des letzten Jahrzehnts, November 1983, 25 Seiten.
9. Michael Müller:
Einsatzbedingungen der Informationstechnik. Materialienband betriebsindividueller Analysen, Dezember 1983, 62 Seiten.
10. Detlef Müller-Böling, Michael Müller und Christian Zerfas:
Handbuch zur ADV-Skala. Ein Instrument zur Messung von Einstellungen gegenüber der Informationstechnik, April 1984, 71 Seiten.
11. Detlef Müller-Böling und Petra Giebisch:
Die Haltung der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder zur Informations- und Kommunikationstechnik. Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Mitgliederzeitschriften und einer Befragung, Juli 1984, 33 Seiten.
12. Detlef Müller-Böling und Heinz-Theo Fürtjes:
Identifizierung von Typen der Planungsorganisationen mit Hilfe von Diskriminanzanalysen, Dezember 1984, 42 Seiten.

13. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Gründungsplanung einer Seniorendienstleistungsunternehmung - Ergebnisse einer Projektseminars, März 1985, 184 Seiten.
14. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Existenzgründung durch Betriebsübernahme im Handwerk - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, März 1986, 145 Seiten.
15. Petra Giebisch und Helmut Graf:
Struktur der Datenbasis des "Gründungsatlas NRW", Juli 1986, 20 Seiten.
16. Iris Ramme:
Konzepte zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften, Dezember 1986, 31 Seiten.
17. Detlef Müller-Böling (Hrsg.):
Unterstützung der Arbeit von Führungs- und Fachkräften durch Mailboxen - Erste Ergebnisse von Teleinterviews mittels Electronic Mailing, März 1987, 140 Seiten.
18. Jörg Kähmann und Iris Ramme:
Bildschirmtext im Einzelhandel - Akzeptanzentscheidungen aus der Sicht der Unternehmung anhand von vier Fallbeispielen, November 1987, 51 Seiten.
19. Detlef Müller-Böling und Iris Ramme
Die Arbeit von Führungskräften - Ergebnisse von acht Intensivinterviews, November 1987, 40 Seiten.
20. Detlef Müller-Böling und Iris Ramme
Electronic Mail für Führungskräfte - Ergebnisse von sechs Intensivinterviews, April 1988, 40 Seiten.



bifego

Betriebswirtschaftliches Institut für
empirische Gründungs- und
Organisationsforschung e.V.
Direktor: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

bifego - FuE-Berichte

Nr. 1

Detlef Müller-Böling, Volker Müller und Iris Ramme
Pc-Marketing-Strategien von Hard- und Software-Herstellern für
Klein- und Mittelbetriebe. Inhaltsanalyse von Werbematerialien,
Dortmund März 1988.

DM 160.- (DM 110.-)

Nr. 2

Detlef Müller-Böling und Hans-Peter Kummetz-Zeißner
Kommt die Computer-Euphorie ? ADV-Attitüden von Wiso-Studenten im
zeitlichen Längsschnitt, Dortmund März 1988.

DM 45.- (DM 30.-)

Nr. 3

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)
Informationsmanagement bei Architekten, bestehend aus fünf Bänden:

- Band 1 : Ziele und zusammengefaßte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
- Band 2: Berufliches Umfeld und Analyse der Tätigkeiten von Architekten
- Band 3: Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken im Architektenbüro
- Band 4: Informationsverhalten von Architekten
- Band 5: Zur Wirtschaftlichkeit der Nutzung von Datenbanken und Informationsvermittlungsstellen

Dortmund, April 1988.

je Band **DM 20.- (DM 15.-)**, alle Bände **DM 80.- (DM 50.-)**

Alle Preise ohne Mehrwertsteuer (7%).