

# Universität Dortmund

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

## Arbeitsbericht Nr. 21

**Die Arbeit von Führungskräften  
und ihre Akzeptanz neuer Informations-  
und Kommunikationstechniken  
- Ergebnisse von zwölf Interviews -**

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

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



**Arbeitsbericht Nr. 21**

**Die Arbeit von Führungskräften  
und ihre Akzeptanz neuer Informations-  
und Kommunikationstechniken  
- Ergebnisse von zwölf Interviews -**

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

Gleichzeitig Projektbericht Nr. 4 des von der Deutschen  
Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsvorhabens  
"Telekommunikation für Führungs- und Fachkräfte"

Dortmund, August 1988

(c) Alle Rechte der Veröffentlichung, auch der auszugsweisen,  
liegen bei den Verfassern

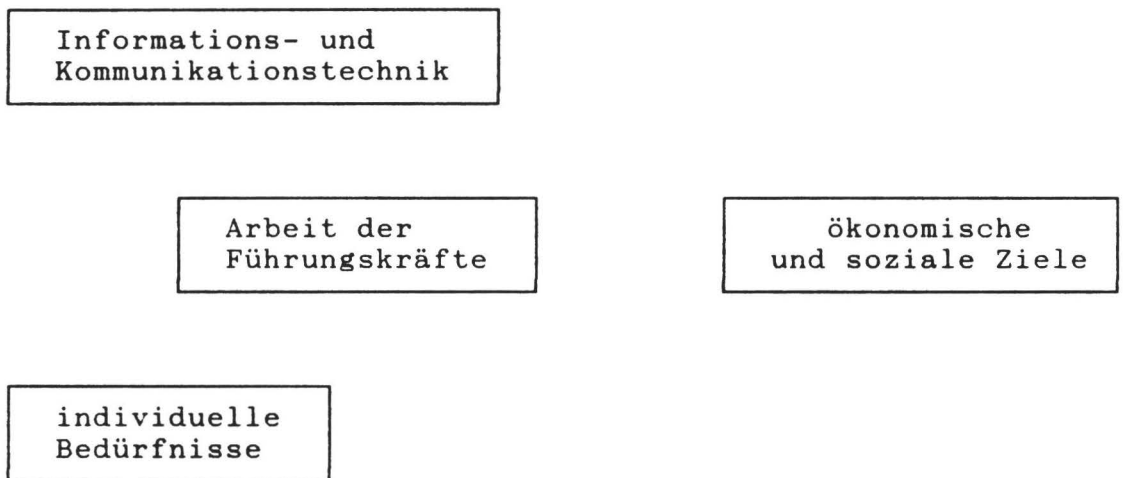
**Die Arbeit von Führungskräften  
und ihre Akzeptanz neuer Informations-  
und Kommunikationstechniken  
- Ergebnisse von zwölf Interviews -**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1. Aufbau der Untersuchung	1
1.1. Untersuchungsdesign	1
1.2. Gewinnung von Probanden	2
1.3. Erhebung, Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse	2
2. Beschreibung der Stichprobe	2
2.1. Demographische Merkmale	2
2.1.1. Geschlecht	2
2.1.2. Alter	3
2.1.3. Schulbildung	3
2.1.4. Berufsausbildung	4
2.2. Merkmale der Unternehmung	5
2.2.1. Größe der Unternehmung	5
2.2.2. Branche der Unternehmung	6
2.3. Berufliche Merkmale	7
2.3.1. Position	7
2.3.2. Leitungsebene	7
2.3.3. Entscheidungsspielraum	8
2.4. Psychographische Merkmale	10
3. Die Arbeit der befragten Führungskräfte	10
3.1. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit	10
3.2. Fachaufgaben	14
3.3. Führungsfunktionen	16
3.4. Aktivitäten	17
3.5. Führungsfunktionen und Aktivitäten	19
3.6. Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungs- kräften	22
4. Akzeptanz von Informations- und Kommunikationstechniken bei	

den befragten Führungskräften	24
4.1. Verhaltensakzeptanz	25
4.1.1. Nutzung von EDV bei den befragten Führungskräften	25
4.1.2. Von den befragten Führungskräften präferierte Kommunikationsmittel	27
4.2. Einstellungsakzeptanz	29
4.2.1. Die Einstellung der befragten Führungskräfte zu Informations- und Kommunikationstechniken	29
4.2.2. Vorbehalte der befragten Führungskräfte gegenüber persönlicher Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken	33
5. Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen	39
Literaturverzeichnis	42
Anhang: Der Fragebogen	46
Verzeichnis der bisher erschienenen Arbeitsberichte	
Verzeichnis der bisher erschienenen FuE-Berichte	

## 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 Bezugsrahmens 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 wurde eine Literaturanalyse unstrukturierter Intensivinterviews vorangestellt. Die Ergebnisse beider Forschungsstufen wurden im **Projektbericht Nr. 3**, gleichzeitig Arbeitsbericht Nr. 20 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, vorgelegt.

Im vorliegenden Bericht (**Projektbericht Nr. 4**, gleichzeitig Arbeitsbericht Nr. 21 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung) dokumentieren wir die Ergebnisse von 12 strukturierten Interviews zur **Arbeit von Führungskräften** sowie deren **Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken**.

In der nächsten Forschungsstufe werden wir schriftliche Befragungen bei

- \* Electronic Mail - Benutzern sowie
- \* einer repräsentativen Gruppe von etwa 1.200 deutschen Managern der ersten Führungsebene zu den Themenbereichen
  - Arbeit von Führungskräften und
  - Einstellung von Führungskräften zu Informations- und Kommunikationstechniken

durchführen.

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

Dortmund, August 1988

## 1. Aufbau der Untersuchung

### 1.1. Untersuchungsdesign

Um die Arbeit von Führungskräften sowie ihre Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken zu erfassen, wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. In einem ersten Teilschritt wurden Ansätze in der Literatur untersucht. Die Ergebnisse sind an anderer Stelle dokumentiert.<sup>1)</sup> Darauf aufbauend wurde - für den Aspekt der Arbeit von Führungskräften - ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Rahmen von Intensivinterviews im Teilschritt 2 eingesetzt wurde.<sup>2)</sup> Die Ergebnisse dieser Interviews nutzend, sollen in einem dritten Teilschritt Führungskräfte mit einem standardisierten Fragebogen mündlich befragt werden. Die aus den geführten Interviews gewonnenen Erfahrungen sollen dann verwendet werden, um in einem vierten 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.-1).

Teilschritt	Untersuchung	Informationsgehalt	Allgemeinheitsgrad
1	Literaturstudium	-	-
2	Intensivinterviews	hoch	niedrig
3	mündliche Interviews	mittel	niedrig
4	schriftliche Befragung	niedrig	hoch

Tabelle 1.-1: Untersuchungsdesign zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften

Dieser Arbeitsbericht faßt die Ergebnisse des dritten Teilschritts zusammen.

1) Vgl. Ramme /Konzepte/ für die Arbeit von Führungskräften und Müller-Böling /Manager/ für die Akzeptanz.

2) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/.

## **1.2. Gewinnung von Probanden**

Die Gewinnung von Probanden erfolgte ausschließlich durch persönliche Kontakte der Autoren. Insgesamt wurden 14 Führungskräfte angesprochen, von denen 12 zu einem Interview bereit waren.

## **1.3. Erhebung, Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse**

Die Datenerhebung fand in neun Fällen im beruflichen Umfeld der Befragten statt. Drei Führungskräfte wurden in ihrer Privatwohnung befragt. Die Interviews dauerten in der Regel etwa eine Stunde.

Ziel der Interviews war nicht mehr ein grober Überblick über die Arbeit von Führungskräften bzw. ihre Technik-Akzeptanz. Denn durch die Intensivinterviews, die einige Monate vorher zum Themenkomplex Arbeit von Führungskräften geführt worden waren<sup>3)</sup> und durch umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Akzeptanzforschung<sup>4)</sup> konnte auf ein Vorwissen zurückgegriffen werden, das den Einsatz eines standardisierten Fragebogens rechtfertigte.<sup>5)</sup>

Eingesetzt wurde ein 12 Seiten umfassender Fragebogen (siehe Anhang). Der Fragebogen setzte sich aus zwei Teilen zusammen: Im ersten Teil ging es um Fragen zur Arbeit der Führungskräfte. Der zweite Teil befaßte sich mit den Themenbereichen der informationstechnischen Ausstattung und den Einstellungen der Führungskräfte zu neuen Techniken. Die Reihenfolge der Fragen wurde immer eingehalten. Jedoch wurde teilweise über die Fragen diskutiert. Die Befragten wurden auch ausdrücklich ermuntert, Kritik zu üben.

Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mit dem Programmsystem SPSS. Sowohl die Fragen, die sich auf die Arbeit der Führungskräfte beziehen als auch der Themenkomplex Informationstechnik.

## **2. Beschreibung der Stichprobe**

### **2.1. Demographische Merkmale**

#### **2.1.1. Geschlecht**

Unter den insgesamt 12 interviewten Führungskräften ist nur eine Frau. Dies entspricht jedoch dem immer noch geringen Anteil weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland.

3) Vgl. dazu Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/.

4) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/.

5) Vgl. Friedrichs /Methoden/ 192ff.



<i>Frage: Sind Sie weiblich oder männlich?</i>	Anzahl der Befragten
weiblich	1
männlich	11
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-1: Geschlecht der befragten Führungskräfte

**2.1.2. Alter**

Die befragten Führungskräfte sind im Schnitt 51 Jahre alt. Nur zwei der Befragten sind unter 40 Jahre. Dies ist erklärlich, da eine gewisse Berufserfahrung notwendig ist, um in Führungspositionen aufzusteigen.

<i>Frage: Wie alt sind Sie?</i>	Anzahl der Befragten
bis 40 Jahre	2
bis 50 Jahre	4
51 bis 60 Jahre	4
61 Jahre und älter	2
keine Angabe	0
Gesamt	12
Durchschnitt	51 Jahre

Tabelle 2.-2: Alter der befragten Führungskräfte

**2.1.3. Schulbildung**

Die Hälfte der befragten Führungskräfte haben ein Studium absolviert. Die anderen sechs Befragten haben ihre Führungspositionen ohne Hochschulbildung erreicht.

<i>Frage: Welchen höchsten Schulabschluß haben Sie erreicht?</i>	Anzahl der Befragten
Volksschule bzw. Hauptschule	2
Realschule oder Handelsschule	3
Fachoberschule	0
Gymnasium	1
Fachhochschule	0
Hochschule	6
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-3: Schulbildung der befragten Führungskräfte

#### **2.1.4. Berufsausbildung**

Sowohl bei der Berufsausbildung als auch bei den Studienfächern dominiert in dieser Stichprobe die wirtschaftswissenschaftliche Ausrichtung. Die Differenz zwischen der Anzahl 6 bei den Hochschulabsolventen (siehe Tabelle 2.-3) und der Zahl derjenigen, die gemäß Tabelle 2.-4 ein Studium absolviert haben, läßt sich dadurch erklären, daß eine Führungskraft ein betriebsinternes Studium abgeschlossen hat, dies aber nicht als Hochschulstudium bezeichnet werden kann.

Frage: Welche Ausbildung haben Sie absolviert? (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl der Befragten
<b>Studium</b>	
Wirtschaftswissenschaften	5
Rechtswissenschaften	1
Naturwissenschaften	1
Ingenieurwissenschaften	0
Geisteswissenschaften	0
andere	0
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>
<b>Berufsausbildung</b>	
kaufmännische Ausbildung	8
gewerblich-technische Ausbildung	0
handwerkliche Ausbildung	0
andere	0
<b>Gesamt</b>	<b>8</b>
keine Angabe	0

Tabelle 2.-4: Ausbildung der befragten Führungskräfte

## 2.2. Merkmale der Unternehmung

### 2.2.1. Größe der Unternehmung

Fünf der zwölf interviewten Führungskräfte arbeiten in kleinen Organisationen mit einer Mitarbeiterzahl unter 200. Sieben Führungskräfte sind in Organisationen mit 500 und mehr Beschäftigten zu finden.

<i>Frage: Wie groß ist die Organisation, in der Sie arbeiten?</i>	Anzahl der Befragten
200 bis unter 200 Mitarbeiter	5
500 bis unter 500 Mitarbeiter	0
2.000 bis unter 2.000 Mitarbeiter	4
10.000 bis unter 10.000 Mitarbeiter	2
10.000 Mitarbeiter und mehr	1
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-5: Größe der Organisation

### 2.2.2. Branche der Unternehmung

Bei den Branchen haben wir uns bemüht, trotz der kleinen Stichprobe eine möglichst breite Streuung zu realisieren.

<i>Frage: Zu welcher Branche gehört Ihre Organisation?</i>	Anzahl der Befragten
Energieversorgung	1
Chemie	1
Nachrichtentechnik	1
Handel	2
Kreditwirtschaft	3
Verband	1
Öffentlicher Dienst	3
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-6: Branche der Organisation

## 2.3. Berufliche Merkmale

### 2.3.1. Position

Die Positionsbezeichnungen sind recht unterschiedlich. Befragt wurden 2 Vorstandsmitglieder, 3 Geschäftsführer, 3 Direktoren, davon 1 Abteilungsdirektor, 2 Hauptabteilungsleiter sowie 2 Universitätsprofessoren. Mehr Aufschluß über die hierarchische Stellung gibt die Leitungsebene.

<i>Frage: Wie wird Ihre jetzige Position in Ihrer Organisation bezeichnet?</i>	Anzahl der Befragten
Vorstandsmitglied	2
Geschäftsführer	3
Direktor	2
Hauptabteilungsleiter	2
Abteilungsdirektor	1
Professor	2
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-7: Position der befragten Führungskräfte

### 2.3.2. Leitungsebene

Insgesamt wurden ausschließlich Führungskräfte der obersten beiden Leitungsebenen befragt. 8 Führungskräfte gehören der obersten Ebene ihrer Organisation an, 4 sind Mitglieder der zweiten Hierarchieebene.<sup>6)</sup>

6) Die Führungskräfte dieser Stichprobe sind somit auf hierarchisch höherer Ebene als die im ersten Pretest befragten Führungskräfte. Vgl. Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/ 7.

<i>Frage: Ausgehend davon, daß die Unternehmungs- leitung (Geschäftsführung oder Vorstand) zur 1. Leitungsebene gehört, welcher Leitungsebene gehört Ihre Position an?</i>	Anzahl der Befragten
1. Ebene 2. Ebene	8 4
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 2.-8: Leitungsebene der befragten Führungskräfte

### 2.3.3. Entscheidungsspielraum

In Bezug auf den Entscheidungsspielraum entsprechen die Ergebnisse der hohen hierarchischen Position der Befragten. Sieben Führungskräfte geben an, vollständige Entscheidungsbefugnisse in ihrer Abteilung zu haben. Vier der Befragten sorgen dafür, daß die Organisationsziele in ihrer Abteilung umgesetzt werden.

Frage: Kreuzen Sie bitte in den dafür vorgesehenen Kästchen die Aussage an, die für Ihre Position am ehesten zutrifft.	Anzahl der Befragten
Ich habe vollständige Entscheidungsbefugnisse in meiner Abteilung. Das bedeutet, daß ich die generellen Zielsetzungen bestimme und die Entscheidungskompetenzen vollständig verteile.	7
Meine Entscheidungsbefugnisse gehen dahin, dafür zu sorgen, daß die allgemeinen Pläne und Zielsetzungen auch in dieser Abteilung entsprechend umgesetzt werden.	4
Nur bei außergewöhnlichen Vorkommnissen wende ich mich an meine Vorgesetzten. Die meisten Probleme erledige ich selbst.	0
Auch in Situationen, die nicht durch generelle Vorschriften abgedeckt sind, entscheide ich selbst, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen.	0
Ich habe keine Entscheidungsbefugnis für Angelegenheiten, die nicht durch generelle Vorschriften abgedeckt sind.	0
Ich habe nur Entscheidungsbefugnis für den Bereich meiner eigenen Routineaufgaben.	0
Ich fälle nur Entscheidungen, wenn man mir ausdrücklich die Befugnis dafür erteilt hat.	0
Ich folge einem Arbeitsablauf, der mir von meinen Vorgesetzten vorgegeben ist und habe nur wenig Möglichkeiten, Änderungen daran vorzunehmen.	0
keine Angabe	1
Gesamt	12

Tabelle 2.-9: Entscheidungsspielraum der befragten Führungskräfte

## 2.4. Psychographische Merkmale

Zusätzlich zu den demographischen und beruflichen Angaben, beantworteten die Führungskräfte auch Fragen nach der Einschätzung ihrer psychischen Eigenschaften. Die hier befragten Führungskräfte schätzen sich als besonders dynamisch, aktiv, interessiert, sicher und konzentriert ein. Jedoch muß angemerkt werden, daß bei dieser direkten Fragestellung nicht zu unterscheiden ist zwischen der tatsächlichen Eigenschaft und der Wünschbarkeit, d.h. daß Führungskräfte möglicherweise nicht dynamisch sind, sondern dynamisch sein wollen, weil diese Eigenschaft ihrer Meinung nach einer Führungskraft zugeschrieben wird.<sup>7)</sup>

<i>Frage: Wie würden Sie sich auf der folgenden Liste von Gegensatzpaaren einordnen? Entscheiden Sie ganz nach Ihrem Gefühl. (Bitte genau ein Kreuz pro Zeile)</i>									
	1	2	3	4	5	6	7		Mittelwert
progressiv			X					konservativ	3,0
dynamisch		X						statisch	2,2
passiv							X	aktiv	6,4
ruhig				X				bewegt	4,1
risikofreudig			X					risikoscheu	2,8
emotional					X			rational	4,9
gleichgültig							X	interessiert	6,4
einfach							X	kompliziert	3,2
unsicher							X	sicher	6,2
konzentriert			X					chaotisch	2,2

Tabelle 2.-10: Psychographische Merkmale der befragten Führungskräfte

## 3. Die Arbeit der befragten Führungskräfte

### 3.1. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit

Bei der Frage nach der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit geben die Führungskräfte an, im Mittel 63 Stunden pro Woche zu arbeiten. Die Angaben schwanken zwischen 45 Stunden und 80 Stunden in der Woche.

7) Zum Image des Managers vgl. Priewe /Job/ 29ff.



Frage:	Anzahl der Befragten
bis 50 Wochenstunden	2
51 bis 60 Wochenstunden	3
61 bis 70 Wochenstunden	5
71 Wochenstunden und mehr	2
keine Angabe	0
Minimum	45
Maximum	80
Durchschnitt	63
Gesamt	12

Tabelle 3.-1: Arbeitszeit der befragten Führungskräfte

Zum Vergleich seien einige empirische Untersuchungen zitiert, die ebenfalls die Variable Arbeitszeit erhoben haben.

Carlson beobachtete Ende der vierziger Jahre 4 Wochen lang 9 schwedische Manager.<sup>8)</sup> Die schwedischen Manager hatten in der Regel einen 10-Stunden-Tag.<sup>9)</sup>

Strong befragte 37 Führungskräfte in verschiedenen US-amerikanischen Unternehmen.<sup>10)</sup> Ihrer Studie zufolge verbringen Führungskräfte im Schnitt 57 bis 59 Stunden in der Woche in ihrer Firma.

52 Manager in den USA wurden von Case gebeten, die Zeitverteilung für verschiedene Aktivitäten an einem typischen Arbeitstag anzugeben. Die Ergebnisse wurden durch Aussagen der Sekretärinnen auf Basis ihrer eigenen Beobachtungen und Gespräche mit dem Chef an diesem Arbeitstag ergänzt.<sup>11)</sup> Hier arbeiten die Führungskräfte zwischen 9 und 9 1/2 Stunden am Tag.<sup>12)</sup>

8) Vgl. Carlson /Behavior/ 31ff.

9) Vgl. Carlson /Behavior/ 63.

10) Vgl. Strong /Time/ 487. Eigene Berechnungen.

11) Vgl. Case /Executive/ 67.

12) Vgl. Case /Executive/ 69.

Gemäß der von Stewart durchgeführten Untersuchung von 160 Managern<sup>13)</sup> arbeiten Führungskräfte 42 1/4 Stunden pro Woche.<sup>14)</sup>

Mintzberg untersuchte fünf Wochen lang 5 hochgestellte Manager in einer teilnehmenden Beobachtung.<sup>15)</sup> Diese Führungskräfte kamen mit einer 40-Stunden-Woche aus.<sup>16)</sup>

Snyder und Glueck haben das Untersuchungsdesign von Mintzberg auf einen Krankenhausdirektor und einen Schuldirektor angewendet.<sup>17)</sup> Auch diese beiden Manager kamen nur auf 38,5 Wochenstunden.<sup>18)</sup>

Martin und Willower wendeten Mintzbergs Untersuchungsdesign auf fünf Schuldirektoren an.<sup>19)</sup> Die Schuldirektoren arbeiteten 53 Stunden in der Woche, davon 11 Stunden zu Hause.<sup>20)</sup>

Kmetz und Willower übernahmen das Konzept von Martin und Willower, um die Arbeit von zwei Schuldirektoren zu erfassen.<sup>21)</sup> Die Beobachtung wurde über eine gesamte Arbeitswoche durchgeführt.<sup>22)</sup> Mit 50 Wochenstunden arbeiteten sie etwas weniger als die von Martin und Willower beobachteten Schuldirektoren.<sup>23)</sup>

In der Studie von Pross und Boetticher wurden 1967 145 Vorstandsmitglieder großer Unternehmungen schriftlich befragt.<sup>24)</sup> Die Befragten arbeiten im Schnitt 55 Stunden pro Woche.<sup>25)</sup>

Copeman untersuchte 58 britische Führungskräfte. Sie füllten eine Woche lang ein Formblatt mit vorgegebenen Aktivitäten aus.<sup>26)</sup> Sie kamen auf eine Gesamtarbeitszeit von 49 1/2 Stunden pro Woche.<sup>27)</sup>

Kevenhörster und Schönbohm befragten im Jahre 1972 88 Führungskräfte schriftlich und 39 mündlich.<sup>28)</sup> Die befragten Führungskräfte kamen auf einen Schnitt von 53 Wochenstunden.

13) Vgl. Stewart /Managers/ 132.

14) Vgl. Stewart /Managers/ 29ff.

15) Vgl. Mintzberg /Nature/ 39.

16) Vgl. Mintzberg /Look/ 26.

17) Vgl. Snyder, Glueck /Managers/ 71.

18) Vgl. Snyder, Glueck /Managers/ 72.

19) Vgl. Martin, Willower /Behavior/ 69.

20) Vgl. Martin, Willower /Behavior/ 71.

21) Vgl. Kmetz, Willower /School/ 62.

22) Vgl. Kmetz, Willower /School/ 63.

23) Vgl. Kmetz, Willower /School/ 65.

24) Vgl. Pross, Boetticher /Manager/ 20.

25) Vgl. Pross, Boetticher /Manager/ 22.

26) Vgl. Copeman /Executive/ 3f.

27) Vgl. Copeman /Executive/ 7.

28) Vgl. Kevenhörster, Schönbohm /Management/ 26, 30. Eigene Berechnungen.

Eine Umfrage der Agentur Korn und Ferry unter leitenden Angestellten in den USA ergab, daß die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 56 Stunden liegt.<sup>29)</sup>

Einer Untersuchung der European Business School zufolge kommen bundesdeutsche Manager ebenfalls auf 55 Wochenstunden.<sup>30)</sup>

Professor Rose von der Universität Köln gibt einen Einblick in das Zeitbudget eines Hochschullehrers, indem er die Auswertungen seines Arbeitstagebuchs über fünf Jahre veröffentlichte.<sup>31)</sup> Er kam im Durchschnitt auf eine 55-Stunden-Woche.<sup>32)</sup>

Im Rahmen eines Projektseminars an der Universität Dortmund wurde in einer Fallstudie ein Hochschullehrer von Montag bis Freitag (Donnerstag Feiertag) während des Semesters beobachtet. Er arbeitete in diesem Zeitraum 44 1/2 Stunden.<sup>33)</sup> Im selben Projektseminar wurden außerdem 30 Führungs- und Fachkräfte nach ihrer wöchentlichen Arbeitszeit gefragt, die im Schnitt 50 Stunden arbeiteten.<sup>34)</sup>

Ein Jahr später wurden im Rahmen eines weiteren Projektseminars 274 Architekten u.a. nach ihrer wöchentlichen Arbeitszeit befragt. Da Architekten als Freiberufler - zum Teil auch mit Führungsverantwortung für Mitarbeiter - zur Gruppe der Führungs- und Fachkräfte gezählt werden können, sind die Ergebnisse hier durchaus anwendbar. Der Studie zufolge arbeiten die befragten Architekten im Schnitt 55 Stunden pro Woche.<sup>35)</sup>

Tabelle 3.-2 faßt die Ergebnisse der genannten Studien noch einmal überblicksartig zusammen. Berechnet man einen Durchschnittswert für alle untersuchten Führungskräfte kommt man auf einen Wert von 55 Arbeitsstunden pro Woche. Demnach liegen die in unserer Stichprobe befragten Führungskräfte noch erheblich darüber.<sup>36)</sup>

29) Vgl. Worthy /arbeiten/ 37.

30) Vgl. Worthy /arbeiten/ 37.

31) Vgl. Rose /Forschung/ 82.

32) Vgl. Rose /Forschung/ 82.

33) Vgl. Ploeger, Schuh /Ergebnisse/ 10.

34) Vgl. Klare, Gidom /Arbeitsumfeld/ 73. Eigene Berechnungen.

35) Vgl. Gerhard, Vollmerig /Architekten/ 22.

36) Die im ersten Pretest befragten Führungskräfte geben einen Durchschnittswert von 47 Wochenstunden an. Allerdings handelte es sich dort wie bereits erwähnt um hierarchisch niedriger angesiedelte Führungskräfte. Vgl. Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/ 9.

Autor	Stichpro- bengröße	Stunden pro Woche
Carlson	9	50
Strong	37	58
Case	52	46
Stewart	160	42
Mintzberg	5	40
Snyder und Glueck	2	39
Martin und Willower	5	53
Kmetz und Willower	5	50
Pross und Boetticher	145	55
Copeman	58	50
Kevenhörster und Schönbohm	127	53
Agentur Korn und Ferry	1362	56
European Business School	k.A.	55
Rose	1	55
Projektseminar Beobachtung	1	45
Projektseminar Befragung	30	50
Projektseminar Architekten	274	55
Durchschnitt		54

Tabelle 3.-2: Arbeitszeit von Führungskräften in verschiedenen empirischen Untersuchungen

### 3.2. Fachaufgaben

Da Führungskräfte in der Regel nicht **nur** Führungsaufgaben erledigen, sondern auch für spezielle Fachaufgaben zuständig sind, wurde hier nach den Fachaufgaben gefragt. Lediglich zwei Führungskräfte befassen sich ausschließlich mit Führungsaufgaben.

Zwei der Befragten kommen aus dem Bereich von Forschung und Lehre, zwei sind auf Vertrieb, Verkauf, Marketing spezialisiert, zwei beschäftigen sich insbesondere mit Öffentlichkeitsarbeit und eine Führungskraft ist für das kaufmännische Ressort verantwortlich. Drei Führungskräfte haben als Fachaufgabe Geschäfts- bzw. Firmenkunden, was der betriebsinternen Aufgabenverteilung in ihrem Kreditinstitut entspricht.

<i>Frage: Welche Fachaufgabe erledigen Sie?</i>	Anzahl der Befragten
Forschung und Lehre	2
Vertrieb, Verkauf, Marketing	2
Öffentlichkeitsarbeit	2
Geschäftskunden / Firmenkunden	3
kaufmännisches Ressort	1
keine Fachaufgaben	2
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 3.-3: Fachaufgaben der befragten Führungskräfte

Wie groß das Verhältnis von Führungs- zu Fachaufgaben ist, wurde als nächstes erhoben. Im Schnitt erledigen die Befragten zu 61% Führungsaufgaben. Zu 39% widmen sie sich Fachaufgaben. Dieser Anteil schwankt jedoch zwischen 10 und 100%.

<i>Frage: Der Anteil von Führungs- und Fachaufgaben ist unterschiedlich groß. Bitte geben Sie in etwa das Verhältnis zwischen Führungs- und Fachaufgaben an, das für Ihre Arbeit zutrifft.</i>	Anteil Führungsaufgaben
Durchschnitt	61 %
Minimum	10 %
Maximum	100 %
keine Angabe	0
Gesamt	12

Tabelle 3.-4: Verhältnis von Führungs- zu Fachaufgaben bei den befragten Führungskräften

### 3.3. Führungsfunktionen

Bei der nächsten Frage ging es um die Führungsaufgaben im Detail. Die Führungskräfte sollten die einzelnen Führungsaufgaben Planung, Organisation, Steuerung und Mitarbeiterführung auf einer Skala von 1 bis 5 danach einstufen, wie stark sie mit der einzelnen Funktion jeweils beschäftigt sind. Insgesamt wurde die Bandbreite der vorgegebenen Antworten nach oben immer ausgeschöpft. Das Minimum 2 wurde bei Planung und Mitarbeiterführung erreicht; bei Organisation und Steuerung wurde auch angekreuzt, daß diese Funktion gar nicht zutrifft. Im Schnitt sind die Führungskräfte am meisten mit Planung beschäftigt, gefolgt von Mitarbeiterführung und Steuerungsaufgaben. Lediglich der Zeitaufwand für Organisationsfragen wird etwas geringer eingestuft.

<i>Frage: Beim Ausfüllen der nun folgenden Frage bitten wir Sie, die Führungsaufgaben auf einer Skala von 1 bis 5 danach einzustufen, wie stark Sie mit ihnen jeweils beschäftigt sind.</i>						
	1	2	3	4	5	Mittelwert
	gar nicht				viel	
Planung						4,4
Organisation				X	X	3,2
Steuerung				X	X	4,0
Mitarbeiterführung				X	X	4,0

Tabelle 3.-5: Einschätzung des Zeitaufwands für die einzelnen Führungsfunktionen durch die Führungskräfte

Um festzustellen, ob es bestimmte Typen von Führungskräften gibt, die sich besonders intensiv mit einer der Führungsfunktionen beschäftigen, oder ob die Führungskräfte sich allen Funktionen gleichmäßig widmen, wurde die nachfolgende Auswertung gemacht.

Eine Führungskraft wird als Planer bezeichnet, wenn der größte Teil der Zeit<sup>37)</sup> mit Planung verbracht wird und gleichzeitig den anderen Funktionen nur wenig Zeit<sup>38)</sup> gewidmet wird.<sup>39)</sup> Multi-spezialisten sind solche Führungskräfte, die zwei Schwerpunkte haben, und Generalisten sind solche Führungskräfte, die auf drei oder sogar auf alle vier Führungsfunktionen viel Zeit verwenden. Tabelle 3.-6 zufolge sind 6 der Befragten als Generalisten zu bezeichnen, zwei widmen sich besonders intensiv jeweils zwei Funktionen und eine Führungskraft sieht in der Steuerung ihre Hauptfunktion.

Typ	Anzahl der Befragten
Planer	0
Organisator	0
Steuerer	1
Menschenführer	0
Multispezialist	2
Generalist	6
keine Angabe oder keine Zuordnung möglich	3
Gesamt	12

Tabelle 3.-6: Zuordnung zu Typen bei den befragten Führungskräften

### 3.4. Aktivitäten

Dann wurden die Führungskräfte gebeten, für die einzelnen Aktivitäten den jeweiligen Zeitaufwand aufzuschreiben. Um ihnen dies zu erleichtern, wurde die Wahl der Zeiteinheit (Tag, Woche, Monat, Jahr) den Befragten überlassen. Für die Auswertungen wurden die Angaben wieder wie folgt in Wochenstunden umgerechnet:

Stunden pro Tag \* 5  
 Stunden pro Woche \* 1  
 Stunden pro Monat \* 3 / 11  
 Stunden pro Jahr \* 1 / 44.

37) Dies wurde dann unterstellt, wenn die Führungskraft 4 oder 5 angegeben hat.

38) Dies wurde dann unterstellt, wenn die Führungskraft 1, 2 oder 3 angegeben hat.

39) In Anlehnung an Mahoney et al. /Management/ 103f.

Unterstellt wurde dabei, daß an Wochenenden und an gesetzlichen Feiertagen nicht gearbeitet wird und daß ein Jahresurlaub von 30 Tagen in Anspruch genommen wird.<sup>40)</sup> Tabelle 3.-7 zeigt die Ergebnisse.

<p><i>Frage: Um Ihre Aufgaben zu erledigen, sind vielfältige Aktivitäten wie Telefonieren, Postbearbeitung, Teilnahme an Sitzungen und ähnliches notwendig.</i></p> <p><i>Hier möchten wir Sie bitten, für die einzelnen Aktivitäten den jeweiligen Zeitaufwand aufzuschreiben. Um Ihnen dieses zu erleichtern, überlassen wir die Wahl der Zeiteinheit (Tag, Woche, Monat, Jahr) Ihnen.</i></p>			
	Minimum	Schnitt	Maximum
Kommunikation			
offizielle Sitzungen	0	8	45
Besprechungen	5	13	20
Telefonate	2	8	27
<b>Summe</b>		<b>29</b>	
Schreibtischtätigkeiten			
Eingangspost bearbeiten	0	6	16
Ausgangspost bearbeiten	0	4	10
Schriftstücke erstellen	0	2	30
Vorlagen lesen	3	9	20
<b>Summe</b>		<b>21</b>	
Sonstige Tätigkeiten			
Reisezeiten	1	5	10
Arbeitsessen	0	5	30
Verbandstätigkeiten	0	3	10
Weiterbildung	0	4	15
<b>Summe</b>		<b>17</b>	

Tabelle 3.-7: Aktivitäten der befragten Führungskräfte (umgerechnet in Stunden pro Woche)

Um den Überblick zu erleichtern, wird in Abbildung 3.-1 die durchschnittliche Stundenzahl in einer Graphik wiedergegeben, die in Reihenfolge der zeitaufwendigsten Aktivität angeordnet ist.

40) Dieses Vorgehen wurde bereits in Gerhard, Vollmerig /Architekten/ 24 gewählt.



Die meiste Zeit wenden Führungskräfte demnach für Besprechungen auf, gefolgt von Vorlagen lesen, Sitzungen und Telefonaten. Eine Führungskraft gibt sogar an, 45 Stunden pro Woche in Besprechungen zu verbringen, was mehr ist als die reguläre 40-Stunden-Woche. Der hohe Zeitaufwand für Kommunikationsaktivitäten kam bereits in Tabelle 3.-7 zum Ausdruck, wonach die Führungskräfte 29 Stunden pro Woche für Kommunikation verwenden.



Abbildung 3.-1: Aktivitäten der befragten Führungskräfte (umgerechnet in Stunden pro Woche)

### 3.5. Führungsfunktionen und Aktivitäten

Hier sollten die Führungskräfte die Aktivitäten den Führungsfunktionen zuordnen. In Abbildung 3.-2 bedeutet eine **starke Schattierung** der Kästchen, daß der Großteil der Führungskräfte die entsprechende Funktion mittels der in der Zeile angegebenen Aktivität **meistens** erledigt. Ein **leeres Kästchen** zeigt an, daß die meisten Befragten eine Führungsfunktion **gar nicht** mit der in der Zeile aufgeführten Aktivität erledigt. Die Schattierungen dazwischen weisen auf die entsprechenden Zwischenstufen hin.

Die Funktion Planung wird dabei in der Regel in offiziellen Sitzungen, in Besprechungen und durch die Erstellung von Schriftstücken verwirklicht. Organisationsaufgaben werden in Sitzungen in die Tat umgesetzt. Der Funktion Menschenführung dienen meistens inoffizielle Besprechungen.

Frage: Ausgehend davon, daß die Führungsaufgaben mittels der genannten Aktivitäten erledigt werden, möchten wir nun erfahren, welcher Aufgabe die von Ihnen wahrgenommenen Aktivitäten in der Regel dienen. Dazu sollten Sie in die dafür vorgesehenen Kästchen Zahlen von 1 bis 3 eintragen, die folgende Bedeutung haben: 1 selten  
2 manchmal  
3 meistens

















































Aufgaben	Planung	Organisation	Steuerung	Menschenführung
<b>Aktivitäten</b>				
<b>Kommunikation</b>				
offizielle Sitzungen				
Besprechungen				
Telefonate				
<b>Schreibtischtätigkeiten</b>				
Eingangspost bearbeiten				
Ausgangspost bearbeiten				
Schriftstücke erstellen				
Vorlagen lesen				
<b>Sonstige Tätigkeiten</b>				
Reisezeiten				
Arbeitsessen				
Verbandstätigkeiten				
Weiterbildung				

Abbildung 3.-2: Zuordnung der Aktivitäten zu den Funktionen durch die befragten Führungskräfte (angegeben ist der jeweils häufigste Wert)

Legende:

-  meistens
-  manchmal
-  selten
-  trifft nicht zu

Einige Aktivitäten konnten keiner der genannten Funktionen zugeordnet werden. Dies gilt für die Postbearbeitung, für Reisezeiten, für Verbandstätigkeiten und für die Weiterbildung. Einerseits könnte dies ein Hinweis darauf sein, daß noch weitere Führungsfunktionen fehlen und auch die Fachaufgaben in diesem Rahmen nicht abgefragt wurden, zum anderen aber auch darauf, daß es für Führungskräfte sogenannte tote Zeiten gibt. Dies dürfte für die Reisezeiten zutreffen, soweit sie von den Führungskräften dahingehend verstanden wurden, daß erstens nur die reinen Fahrzeiten berücksichtigt wurden und daß zweitens nur die Reisezeiten eingerechnet wurden, in denen die Führungskraft keine weiteren Tätigkeiten ausführte. Das dürfte zum Beispiel der Fall sein beim Aktenstudium während einer Flugreise.

Die Postbearbeitung und auch die Verbandstätigkeiten dienen möglicherweise der Repräsentationsfunktion, die hier nicht aufgenommen worden ist. Denn das Engagement in einem Verband ist häufig direkt mit der Position im Unternehmen verbunden, so daß Führungskräfte hier Repräsentationspflichten wahrnehmen.<sup>41)</sup> Das gleiche gilt für die Bearbeitung von Post. Das Lesen der Eingangspost wird häufig deswegen von der Führungskraft selbst durchgeführt, weil die Führungskraft als Repräsentant der Unternehmung informiert werden sollte. Auch die Unterschriftsleistung im Rahmen der Postausgangsbearbeitung führt die Führungskraft häufig als Repräsentant der Unternehmung aus.

Weiterbildung wird vermutlich in erster Linie fachliche Weiterbildung sein. Hier fehlt also als Zuordnungsmöglichkeit die Fachaufgabe.

---

41) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/ 37.

### 3.6. Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungskräften

Den Abschluß des ersten Fragebogenteils bildete die Frage nach den Schwachstellen der Arbeit. Um einen ersten Überblick zu gewinnen, ist in Tabelle 3.-8 dargestellt, wie stark die Befragten Schwachstellen in ihrer Arbeit wahrnehmen.<sup>1)</sup> Ein hoher Punktwert bedeutet dabei, daß der Befragte kaum Schwachstellen in seiner Arbeit sieht und ein niedriger Punktwert weist auf ein großes Potential an Schwachstellen hin. Die Punktwerte können Werte zwischen 14 und 70 annehmen.

Der Mittelwert von 42 Punkten entspricht genau dem theoretischen Mittelwert, so daß davon ausgegangen werden kann, daß die Führungskräfte sehr wohl Schwachstellen in ihrer Arbeit sehen. Ein Drittel der Befragten liegt sogar unterhalb des theoretischen Mittelwerts, so daß hier ein großes Potential für Verbesserungen in der Arbeitssituation von Führungskräften angenommen werden kann.

<i>Schwachstellen der Arbeit (Gesamtpunktwerte)</i>	Anzahl der Befragten
14 bis 27 Punkte	0
28 bis 41 Punkte	4
42 bis 55 Punkte	5
56 bis 70 Punkte	1
keine Angabe	2
Durchschnitt	42
Gesamt	12

Tabelle 3.-8: Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungskräften (Gesamtpunktwerte)

Tabelle 3.-9 zeigt die detaillierten Ergebnisse für die einzelnen Items.

1) Die Punktwerte wurden errechnet, indem die Werte von 1 bis 5 für die Einzelitems aufaddiert wurden.

Frage: Bei Ihrer Arbeit gibt es gewiß Dinge, über die Sie sich zuweilen ärgern. Hier sind einige typische Schwachstellen der Arbeit von Führungskräften aufgelistet, die wir Sie bitten zu beurteilen.		
	stimmt nicht 5 stimmt eher nicht 4 stimmt vielleicht 3 stimmt weitgehend 2 stimmt 1	Mittelwert
Durch Telefonate fühle ich mich gestört.	X	3,3
Kommunikationspartner sind nicht erreichbar.	X	2,4
Besprechungen dauern zu lange.	X	2,4
Bei Sitzungen geht viel Zeit dadurch verloren, daß ich Informationen erhalte, die ich schon kenne.	X	3,1
Die Informationsgrundlagen für die Entscheidungsvorbereitung sind schlecht.	X	3,1
Das Tagesgeschäft nimmt derart viel Zeit in Anspruch, daß ich kaum Zeit für eigentliche Führungsaufgaben habe.	X	3,1
Dienstreisen nehmen Überhand, da Reisezeiten gleichbedeutend mit toten Zeiten sind.	X	3,7
Als Führungskraft steht man unter dem Druck, Entscheidungen schnell treffen zu müssen.	X	2,6
Die internen und externen Postwege sind zu lang.	X	2,8
Bei Unterschriftsleistungen muß man sich immer wieder in einen alten Vorgang hineindenken.	X	2,8
Die Papierflut ist fast nicht mehr zu bewältigen.	X	1,9
Es dauert lange, bis Mitarbeiter Vorlagen auf den Tisch bringen.	X	3,0
In unserem Hause ist es üblich, den vorgegebenen Dienstweg einzuhalten.	X	3,5
Mit meinen Kollegen kann ich nicht über private Dinge sprechen.	X	4,1

Tabelle 3.-9: Schwachstellen der Arbeit bei den befragten Führungskräften

Das größte Ärgernis für die Führungskräfte stellt die fast nicht mehr zu bewältigende Papierflut dar. Außerdem dauern den Führungskräften Besprechungen zu lange. Über nicht erreichbare Kommunikationspartnern ärgern sich die Befragten auch recht häufig. Letztlich empfinden sie den Druck, dem man als Führungskraft ausgesetzt ist, weil Entscheidungen schnell zu treffen sind, als Schwachstelle.

Das private Verhältnis zu Arbeitskollegen gab den Befragten in keiner Weise Anlaß, sich zu beklagen. Dies gilt auch für Dienstreisen: die befragten Führungskräfte sind nicht der Meinung, daß Dienstreisen überhand nehmen und die damit verbundenen Reisezeiten tote Zeiten sind.

#### **4. Akzeptanz von Informations- und Kommunikationstechniken bei den befragten Führungskräften**

Zum Begriff Akzeptanz gibt es keine einheitliche Definition.<sup>2)</sup> 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.<sup>3)</sup>

**Einstellungsakzeptanz** bezieht sich auf Wahrnehmungen und die damit gekoppelte Reaktionsbereitschaft. **Verhaltensakzeptanz** äußert sich dagegen in beobachtbarem Verhalten.<sup>4)</sup>

Die Unterscheidung zwischen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz macht deutlich, daß Akzeptanz bzw. Nicht-Akzeptanz bei Benutzern von Informations- und Kommunikationstechniken **vierfach** kombiniert sein kann (vgl. Abbildung 4.-1). Der erste Fall, bei dem Einstellung und Verhalten in Übereinstimmung stehen, dürfte der Idealfall sein. 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.<sup>5)</sup>

2) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 18ff.

3) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 23ff.

4) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 25ff.

5) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 27ff.

		Verhaltensakzeptanz	
		ja	nein
Einstellungs- akzeptanz	ja	(1) überzeugter Benutzer	(2) verhinderter Benutzer
	nein	gezwungener Benutzer (3)	überzeugter Nicht-Benutzer (4)

Abbildung 4.-1: Benutzertypen entsprechend Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz

#### 4.1. Verhaltensakzeptanz

##### 4.1.1. Nutzung von EDV bei den befragten Führungskräften

Nur wenige Führungskräfte nutzen derzeit Computer zur Unterstützung ihrer Arbeit.<sup>6)</sup> Ein Manager am Bildschirm ist immer noch eine Ausnahmeerscheinung.<sup>7)</sup> Die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken durch den Manager nimmt zwar langsam zu,<sup>8)</sup> trotzdem ist zu konstatieren, daß das Management bisher noch nicht stark mit neuen Techniken konfrontiert wird.<sup>9)</sup>

Wieviele Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland Informations- und Kommunikationstechniken persönlich nutzen, ist nicht bekannt.<sup>10)</sup> Empirischen Untersuchungen zufolge sollen in den USA in den 500 größten Unternehmen mehr als 10% der Führungskräfte am Personal Computer arbeiten.<sup>11)</sup> In der Schweiz geben 48 von 430 befragten Mitgliedern der obersten Führungsebene der 100 größten Unternehmen an, die Unterstützung eines Personal Computers in An-

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

7) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 22.

8) Vgl. Probst, Valicek /Management/ 182.

9) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 22f, Maciejewski, Litke /Büroautomation/ 120, Ramme /Konzepte/ 1, Deutschmann /Management/ 91, Goldstein /Office/ 416, Shertock /User/ 16.

10) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 23.

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

spruch zu nehmen.<sup>12)</sup> 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.<sup>13)</sup>

Bezogen auf die zwölf befragten Manager nutzen lediglich vier Informations- und Kommunikationstechniken persönlich (vgl. Tabelle 4.-1). Dies ist anteilmäßig eine sehr hohe Zahl, sollte jedoch wegen der ausgewählten Stichprobe nicht überbewertet werden.

Frage: Nutzen Sie persönlich EDV?	Anzahl der Befragten
nein	1
ja, ich lasse mir EDV-Daten von meinen Mitarbeitern aufbereiten	6
ja, ich habe einen eigenen Bildschirm	4
keine Angabe	1
Gesamt	12

Tabelle 4.-1: EDV-Nutzung bei den befragten Führungskräften

Lediglich einer der Befragten nutzt keine EDV. Die übrigen Führungskräfte lassen sich EDV-Daten von ihren Mitarbeitern aufbereiten. Dies gilt auch für 60% der in der bereits erwähnten Schweizer Studie befragten Manager<sup>14)</sup>. Daraus ist zu schließen, daß der Nutzen der Informationstechnik grundsätzlich bejaht wird, die Schwelle zur persönlichen Nutzung jedoch groß ist.<sup>15)</sup> Der Manager weicht von einem Dialog mit dem Rechner aus auf einen Trialog, wobei ein menschlicher Spezialist die Vermittlerrolle übernimmt.<sup>16)</sup> Eine US-amerikanische Studie ermittelte, daß in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten die installierten Mikrocomputer zu 47% vom Management genutzt werden.<sup>17)</sup> Keine Aussagen werden jedoch darüber getroffen, ob die Manager die Computer selbst nutzen oder ob sie im o.a. Trialogkonzept arbeiten.

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

13) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 23.

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

15) Vgl. Streicher /Computer/ 1075.

16) Vgl. Möllhoff /Informationsnachfrage-Verhalten/ 154ff. sowie Heilmann /Computerunterstützung/ 13.

17) Vgl. Menkus /Executive/ 85.



#### 4.1.2. Von den befragten Führungskräften präferierte Kommunikationsmittel

Bei der Frage nach den präferierten Kommunikationsmitteln stellte sich heraus, daß die Führungskräfte in der Regel der face-to-face-Kommunikation den Vorzug geben. Betrachtet man die Präferenzen für die Kommunikationsmedien unabhängig von der Situation, so ist zu konstatieren, daß die Führungskräfte in 63 % der Fälle (d.h. der 12 unterschiedlichen Situationen) den persönlichen Kontakt wünschen (vgl. dazu Tabelle 4.-2). Den zweiten Rang nimmt das Telefon mit 44 % ein. Der Brief wird in 29 % der Fälle eingesetzt, dicht gefolgt von Aktennotizen mit 23 %. Electronic Mail wird nur in einem Fall der Vorzug gegeben, was einem Anteil von 6 % entspricht.

<i>grundsätzlich präferierte Kommunikationsmittel (unabhängig von der Situation)</i>	relative Häufigkeit
persönlicher Kontakt	63 %
Telefon	44 %
Brief	29 %
Kurzbrief / Aktennotiz	23 %
Electronic Mail	6 %
Zahl der Befragten	12

Tabelle 4.-2: Grundsätzlich präferierte Kommunikationsmittel der befragten Führungskräfte

Nun soll die Kommunikationspräferenz in Abhängigkeit von der Situation betrachtet werden. In Tabelle 4.-3 entsprechen die schwarzen Felder den Feldern im Fragebogen, die mehr als die Hälfte der Führungskräfte angekreuzt haben.

*Frage: Es gibt verschiedene Mittel der Kommunikation. Die Wahl des Kommunikationsmittels hängt zum einen von der persönlichen Präferenz, zum anderen aber auch von der Situation ab. Hier möchten wir gerne von Ihnen wissen, welche Kommunikationsmittel Sie - situationsbedingt - im allgemeinen vorziehen. (Mehrfachnennungen möglich.)*

*Als Kommunikationsmittel wähle ich ...*

<b>Kommunikationsmittel</b>	<b>persönlicher Kontakt</b>	<b>Telefon</b>	<b>Brief</b>	<b>Kurzbrief / Aktennotiz</b>	<b>Electronic Mail</b>
<b>Situation</b>					
<u>Der Kommunikationspartner ist ...</u>					
unbekannt	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bekannt	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vertraut	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Zweck der Kommunikation ist ...</u>					
Ideenfindung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reine Informationsweitergabe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anweisung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsfindung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Inhalt der ausgetauschten Information ist ...</u>					
vertraulich/geheim	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dringlich	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
umfangreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kompliziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 4.-3: Kommunikationspräferenz der befragten Führungskräfte in Abhängigkeit von der Situation

Auch hier ist die grundsätzliche Präferenz der Führungskräfte für den persönlichen Kontakt zu erkennen. Dies gilt insbesondere, wenn der Kommunikationspartner bekannt oder sogar vertraut ist. Zum Zwecke der Ideenfindung, der Verhandlung und der Entscheidungsfindung haben die Befragten gerne einen direkten persönlichen Kontakt zum Kommunikationspartner. Werden vertrauliche oder geheime Themen behandelt ziehen die Führungskräfte ebenfalls die face-to-face Kommunikation vor.

Das Telefon wird eingesetzt unabhängig davon, wie das Verhältnis zum Kommunikationspartner ist. Vorteile hat das Telefon in der Einschätzung der Führungskräfte offensichtlich, wenn lediglich Informationen weitergegeben werden und wenn die Kontaktaufnahme dringend ist.

Ist der Kommunikationspartner unbekannt wird eher ein Brief übermittelt. Gleiches gilt, wenn der Inhalt der ausgetauschten Information umfangreich ist.

Es gibt keine Situation, in der mehr als die Hälfte der Befragten entweder Aktennotizen oder Electronic Mail vorziehen würden. Darauf deuten die leeren Felder in den letzten Spalten von Abbildung 1 hin.

## **4.2. Einstellungsakzeptanz**

### **4.2.1. Die Einstellung der befragten Führungskräfte zu Informations- und Kommunikationstechniken**

In einer größer angelegten empirischen Untersuchung wurden von uns 1983 insgesamt 1.145 Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken u.a. zu ihrer Einstellung gegenüber Informationstechniken befragt.<sup>18)</sup> Darunter waren 47 Abteilungsleiter, die zur Gruppe der Führungskräfte gerechnet werden können.<sup>19)</sup>

1986 wurden 30 Manager eines großen Computerherstellers mit dem gleichen Fragebogeninstrumentarium (ADV-Skala) befragt. Die in den beiden Untersuchungen befragten Führungskräfte erzielten einen durchschnittlichen ADV-Wert von 120<sup>20)</sup> und sind somit weitaus positiver eingestellt als die befragten Sachbearbeiter und Gruppenleiter.<sup>21)</sup>

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde wiederum die ADV-Skala eingesetzt. Tabelle 4.-3 zeigt die Ergebnisse.

18) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 32f.

19) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 72.

20) Vgl. Müller-Böling /Manager/.

21) Vgl. Müller-Böling u.a. /Handbuch/ 18.

<i>Einstellung zur Informationstechnik</i>		
ADV-Wert	ADV-Wert G	ADV-Wert P
129	129	125

Tabelle 4.-3: Einstellung zur Informationstechnik bei den befragten Führungskräften

Die zwölf befragten Führungskräfte haben einen durchschnittlichen ADV-Wert von 129, der somit erheblich über den Werten der Benutzerbefragung aus dem Jahr 1983 liegt. Die ADV-Werte der Führungskräfte liegen zwischen 112 und 156. Der am negativsten eingestellte Manager beurteilt die Auswirkungen der Informationstechnik somit positiver als die 1983 befragten Benutzer im Durchschnitt. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß seit 1983 die Einstellung zur Informationstechnik insgesamt wieder deutlich positiver geworden ist. Dies gilt insbesondere für die gesellschaftlichen Wirkungen der Informationstechnik (ADV-Wert G), die deutlich optimistischer beurteilt werden.<sup>22)</sup>

Gegenüber den personenbezogenen Auswirkungen (ADV-Wert P) sind die befragten zwölf Führungskräfte etwas kritischer eingestellt als gegenüber den gesellschaftlichen Wirkungen. Da die ADV-Werte auf die Benutzerpopulation von 1983 bezogen sind, spiegeln sich auch hier die zeitlichen Veränderungen wider. Während bei den ADV-Werten G die Einstellungen im Verhältnis zu 1983 bedeutend positiver geworden sind, ist dies für die ADV-Werte P nicht der Fall. Insofern können die Werte P und G nur bedingt untereinander verglichen werden. Wir wollen daher in Tabelle 4.-4 die Durchschnittswerte der Einzelitems näher analysieren.

<sup>22)</sup> Vgl. Müller-Böling, Kummetz-Zeißner /Computer-Euphorie/.

Frage: Es folgen nun einige Aussagen über die elektronische Datenverarbeitung (EDV) bzw. über Computer. Bitte geben Sie Ihre ganz persönliche Meinung wieder, die sich nur auf Ihre eigenen Erfahrungen stützt und nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Antworten voll aus! Scheuen Sie nicht vor extremen Antworten zurück! Gehen Sie zügig vor und verlassen Sie sich in Zweifelsfällen ganz auf Ihr Gefühl oder den ersten Eindruck! Lassen Sie keine Aussage aus!						Mittelwert
	stimmt weitgehend stimmt	stimmt vielleicht stimmt	stimmt eher nicht stimmt	stimmt nicht stimmt	1 2 3 4 5	
Die EDV hat eine Reihe von unerwünschten Nebeneffekten für die Mitarbeiter hervorgebracht.				X		3,3
Wenn ich es mir aussuchen könnte, wäre meine Tätigkeit ohne jede EDV.					X	4,7
Die EDV bringt mir persönlich nur Vorteile.	X					1,8
Die EDV hat sich häufig als unwirtschaftlich erwiesen.				X		4,0
Viele Arbeiten können gar nicht ohne EDV ausgeführt werden.	X					1,3
Durch die EDV wird viel Arbeitslosigkeit verursacht.					X	4,5
Der Einsatz von EDV-Anlagen sollte begrenzt werden.					X	4,5
Die EDV negativ beurteilen, heißt den Fortschritt negativ beurteilen.			X			2,2
Die EDV erleichtert die Arbeit der meisten Angestellten.	X					1,5
Die EDV schafft keine wirklich großen Probleme.				X		2,3
Der Mensch wird durch den Computer vor langweiliger Arbeit bewahrt.				X		2,2
Durch die EDV kann ich meine eigenen Fähigkeiten besser einsetzen.				X		2,0
Die EDV lohnt sich immer; sie müßte viel mehr eingesetzt werden.				X		2,1

Tabelle 4.-4: Polaritätsprofil der Einzelitems der ADV-Skala bei den befragten Führungskräften (wird fortgesetzt)

	stimmt nicht eher nicht vielleicht weitgehend stimmt					Mit- tel- wert
	1	2	3	4	5	
Die Entwicklung auf dem Gebiet der EDV geht zu schnell heutzutage.			X			2,8
Obwohl sich die EDV unaufhaltsam ausbreitet, heißt das noch lange nicht, daß sie eine gute Sache ist.				X		3,5
Die EDV macht die Menschen zu abhängig von Maschinen.			X			3,4
Durch die EDV werden bisherige berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse abgewertet.				X		4,2
Weniger Leute finden Befriedigung in ihrer Arbeit wegen der EDV.					X	4,2
Durch die EDV sind die Arbeitsvorgänge durchsichtiger geworden.	X					1,7
Durch die EDV wird der Angestellte seiner Aufgabe beraubt und von seinem Arbeitsplatz verdrängt.					X	4,3
Durch die EDV kommt mehr Ordnung in die Arbeit.	X					1,5
Der Computer schafft ein unpersönliches Arbeitsklima.				X		3,4
Durch die EDV wird der eigene Entscheidungsspielraum eingeengt.					X	3,8
Die Arbeit heutzutage ist viel interessanter, da der Computer die meisten langweiligen Arbeiten übernimmt.		X				2,2
Ich würde die EDV vermissen, wenn wir sie nicht hätten.	X					1,4
Alles in allem hatte man sich eigentlich mehr von der EDV versprochen.					X	4,3
Das Arbeiten mit Zahlen ist schwieriger als früher mit Buchstaben und Wörtern.					X	4,5
Die EDV hat die Verwaltungsarbeit erheblich verbessert.	X					1,5

Tabelle 4.-4: Polaritätsprofil der Einzelitems der ADV-Skala bei den befragten Führungskräften (Fortsetzung)

Als erstes fällt auf, daß die Führungskräfte sehr extreme Antworten gegeben haben. So tauchen Durchschnittswerte von unter 2,0 oder über 4,0 bei der Benutzerbefragung 1983 nicht auf.<sup>23)</sup> Insgesamt beurteilen die Führungskräfte nur einen Aspekt etwas kritisch, d.h., der erzielte Durchschnittswert liegt oberhalb von 3,0.<sup>24)</sup> So können einige der Aussage zustimmen, daß die Entwicklung auf dem Gebiet der EDV heutzutage zu schnell geht.

Zu allen anderen Punkten haben die Führungskräfte eine überdurchschnittlich positive Haltung. Im folgenden werden nur einige herausragende Aspekte behandelt.

Ganz und gar nicht kritisch äußern sich die Führungskräfte zu dem Aspekt EDV und Arbeitslosigkeit. Sie sind **nicht** der Meinung, daß EDV viel Arbeitslosigkeit verursacht habe. Ebenso fordern sie auch keine Begrenzung der EDV.

Auf der arbeitsplatz- oder personenbezogenen Ebene der Informationstechnikauswirkungen sehen die Führungskräfte eine Erleichterung der Arbeit der meisten Angestellten, eine Verbesserung der Verwaltungsarbeit und mehr Ordnung in der Arbeit durch EDV. Und viele Arbeiten könnten gar nicht ohne EDV ausgeführt werden. Das geht so weit, daß die Befragten die EDV vermissen würden, wenn es sie plötzlich nicht mehr gäbe.

Vor die Wahl gestellt, ob die Führungskräfte lieber ohne EDV arbeiten würden, entscheiden sich fast alle für die EDV. Ob damit gemeint ist, daß sie gerne persönlich an einem Bildschirm arbeiten möchten, geht aus dieser Aussage nicht hervor. Ob sie Vorbehalte gegenüber der persönlichen Nutzung von EDV haben, werden die Ausführungen im nächsten Abschnitt zeigen.

#### **4.2.2. Vorbehalte der befragten Führungskräfte gegenüber persönlicher Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken**

Manager sind nicht grundsätzlich technikfeindlich eingestellt, solange die Techniken von ihren Mitarbeitern (Assistenten oder Sekretärinnen) genutzt werden.<sup>25)</sup> Wenn sie selbst persönlich betroffen sind, sind sie schon keine eindeutigen Befürworter mehr

23) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 41.

24) Einige Items sind positiv, andere negativ formuliert. Das hat zur Folge, daß einige Items umcodiert werden müssen, so daß hohe Werte immer eine positive Einstellung wiedergeben und umgekehrt. Dies trifft für die Items 3, 5, 8 bis 13, 19, 21, 24, 25 und 28 zu. Vgl. Müller-Böling u.a. /Handbuch/ 45.

25) Vgl. Heilmann /Computerunterstützung/ 12.

von neuen Informationstechniken.<sup>26)</sup> Dieser These sollen die Daten der Studie gegenübergestellt werden. Wie Tabelle 4.-5 verdeutlicht, haben die hier befragten Führungskräfte allerdings keine Berührungängste. Es wurde ein Gesamtpunkt看wert ermittelt, der die Vorbehalte der Befragten insgesamt wiedergibt. Ein hoher Wert zeigt an, daß der Befragte wenig Vorbehalte hat, selbst einen Computer zu nutzen. Umgekehrt läßt ein niedriger Gesamtpunkt看wert auf erhebliche Vorbehalte schließen. Es können Werte zwischen 14 und 70 Punkten angenommen werden; das theoretische Mittel liegt bei 42 Punkten.

Die hier befragten Führungskräfte weisen einen Gesamtwert von 54 Punkten auf, was auf eine hohe Bereitschaft zur persönlichen Nutzung schließen läßt. Allerdings muß hier der Tatsache Rechnung gestellt werden, daß immerhin vier Führungskräfte bereits selber am Bildschirm arbeiten, die Schwelle zur persönlichen Nutzung also schon überwunden haben.

<i>Vorbehalte gegenüber persönlicher EDV-Nutzung (Gesamtpunktwerte)</i>	Anzahl der Befragten
14 bis 27 Punkte	0
28 bis 41 Punkte	0
42 bis 55 Punkte	7
56 bis 70 Punkte	5
keine Angabe	0
Durchschnitt	54
Gesamt	12

Tabelle 4.-5: Vorbehalte gegenüber persönlicher EDV-Nutzung bei den befragten Führungskräften (Gesamtpunktwerte)

Betrachtet man die Antworten der Führungskräfte näher im Hinblick auf die Einzelaspekte (vgl. Tabelle 4.-6), so ist zu konstatieren, daß der Hauptgrund für die Nichtnutzung von Computern in der mangelnden Tastaturkenntnis der Führungskräfte liegt.<sup>27)</sup> Aber auch zu wenig EDV-Kenntnisse scheinen den Befragten ein Hinderungsgrund zu sein.<sup>28)</sup>

26) Vgl. o.V. /Anwender/ 163 sowie Müller-Böling /Manager/ 23.

27) Vgl. Probst, Valicek /Management/ 182, Müller-Böling /Manager/ 24.

28) Vgl. Streicher /Computer/ 1075, Gehse /Akzeptanz/ 31, Müller-Böling /Manager/ 24f. Weltz /Technik/ 470 unterstellt sogar,



*Frage: Viele Führungskräfte befürworten zwar den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken, nutzen sie aber nicht selber. Was meinen Sie, sind die Gründe dafür? Hier sind wieder einige Aussagen aufgelistet, denen Sie zustimmen können oder die Sie ablehnen können.*

	stimmt weitgehend stimmt	stimmt vielleicht	stimmt eher nicht	stimmt nicht	Mittelwert
	1	2	3	4	5
EDV ist nur etwas für die jüngeren Mitarbeiter. Denn ihnen fällt die Einarbeitung leichter.				X	4,0
Manager haben in der Regel zu wenig EDV-Kenntnisse.			X		2,7
Es gibt kaum Manager, die eine Schreibmaschinentastatur flüssig bedienen können.			X		2,3
Es ist fraglich, ob die Kommunikationsmöglichkeiten oder die Informationsversorgung für Manager durch EDV besser werden.				X	4,5
Managerarbeit ist so komplex - sie kann nicht automatisiert werden.			X		2,9
Es ist vom wirtschaftlichen Standpunkt sinnvoller, wenn ich EDV-Aufgaben an meine Mitarbeiter delegiere.			X		3,1
Mir persönlich sind bisher noch keine Systeme bekannt, die die Managerarbeit sinnvoll unterstützen könnten.				X	4,7

Tabelle 4.-6: Polaritätsprofil der Einzelitems der Vorbehalte gegenüber persönlicher EDV-Nutzung bei den befragten Führungskräften (wird fortgesetzt)

Tabelle 4.-6: Polaritätsprofil der Einzelitems der Vorbehalte gegenüber persönlicher EDV-Nutzung bei den befragten Führungskräften (wird fortgesetzt)

	stimmt weitgehend stimmt	stimmt vielleicht stimmt	stimmt eher nicht stimmt	stimmt nicht stimmt	Mittelwert
	1	2	3	4	5
Die Einarbeitung in die Benutzung eines Terminals kostet Zeit - und die habe ich nicht übrig.					4,6
Wenn mal Fragen auftauchen sollten, muß man immer die Mitarbeiter belästigen.					3,7
Die Anschaffung von EDV-Terminals für alle Führungskräfte in unserer Organisation wäre eine hohe Investition, die momentan nicht zu finanzieren ist.					3,9
Ich würde gerne am Computer arbeiten - die Kollegen sind davon jedoch nicht zu überzeugen.					4,6
Es ist nicht die Aufgabe von Managern, an Tastaturen zu arbeiten.					4,3
Terminals verursachen nur störende Geräusche.					4,5
Das Arbeitszimmer eines Managers dient zu einem großen Teil der Repräsentation. Ein Terminal würde diese Atmosphäre zerstören.					4,5

Tabelle 4.-6: Polaritätsprofil der Einzelitems der Vorbehalte gegenüber persönlicher EDV-Nutzung bei den befragten Führungskräften (Fortsetzung)

Einige der befragten Führungskräfte glauben, daß Managerarbeit zu komplex ist, als daß sie automatisiert werden könnte. Möglicherweise sehen sie den Nutzen von Informations- und Kommunikationstechniken fast ausschließlich in der Rationalisierung.<sup>29)</sup> 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.<sup>30)</sup> Der Vorteil dieser Techniken auf der Managementebene wird im besseren Informationsniveau und der verbesserten Reagibilität des Unternehmens liegen, nicht in vorergründigen Kostenvorteilen.

Im Zusammenhang mit der Nutzung von EDV wurde in Abschnitt 4.1.1. vom Dialogkonzept gesprochen, d.h., daß EDV-Aufgaben an einen Mitarbeiter delegiert werden. Diese Vorgehensweise halten einige der Befragten für wirtschaftlicher, als wenn sie selbst am Bildschirm arbeiten.

Keine Zustimmung fand die Aussage, daß es nicht die Aufgabe von Managern sei, an Tastaturen zu arbeiten. Die Hypothese war, daß die Abneigung, eine Tastatur zu bedienen, nicht nur aus den mangelnden Fertigkeiten rühre, sondern auch aus den Assoziationen zu minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten.<sup>31)</sup> Damit verbunden sei die Furcht, das Statussymbol Sekretärin bei eigenem Informationstechnik-Einsatz zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen<sup>32)</sup> bei gleichzeitiger Veränderung von Hierarchiestrukturen.<sup>33)</sup>

Hinzu komme die Einstellung daß "ein Manager nicht am Computer arbeitet".<sup>34)</sup> Manager würden häufig einem "mythischen Glauben an Prestige- oder Imageverlust" anhängen.<sup>35)</sup> Daneben sei letztlich die Wertvorstellung vom fehlerlosen Alleskönner verantwortlich für fehlende Akzeptanz.<sup>36)</sup> All dies wurde von den Befragten nicht gesehen.

29) Vgl. Töpfer u.a. / Führungskräfte (II)/ 232. Vgl. auch Müller-Böling /Manager/ 25.

30) Vgl. Töpfer u.a. / Führungskräfte (II)/ 234, Probst u.a. /Management-Support-Systeme/ 225.

31) Vgl. Goldstein /Office/ 417.

32) Vgl. Schwetz /Zukunft/ 458.

33) Vgl. Gehse /Akzeptanz/ 32.

34) Vgl. Shertock /User/ 16.

35) Vgl. Probst, Valicek /Management/ 182.

36) Vgl. Müller-Böling /Manager/ 25.

Neben mangelnder Qualifikation ist auch mangelhafte Information über moderne Informationstechnik ein Faktor, der sich negativ auf die Akzeptanz auswirkt.<sup>37)</sup> Entsprechend einer Untersuchung von Töpfer u. a. bei 214 bundesdeutschen Unternehmen ist der Informationsstand von Managern über Informations- und Kommunikationstechniken sehr gering.<sup>38)</sup> Deutschmann weist für das Jahr 1982 nach, daß von einer Liste von Telekommunikationstechniken für 20 % der befragten Manager mindestens eine Technik unbekannt war.<sup>39)</sup> Die gleiche Liste legte Thönnemann 1986 30 Managern vor: knapp 80% der Befragten kannten beispielsweise die Technik "Computerkonferenzen" nicht.<sup>40)</sup>

Die hier befragten Führungskräfte verfügen jedoch gemäß eigener Einschätzung über einen hohen Informationsstand im Hinblick auf Systeme, die speziell die Managerarbeit unterstützen.

---

37) Vgl. Shertock /User/ 16, Klein /Focus/ 54.

38) Vgl. Töpfer u.a. /Führungskräfte (I)/ 142.

39) Vgl. Deutschmann /Management/ 79.

40) Vgl. Thönnemann /Darstellung/ 61, 115.

## 5. Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf weitere Untersuchungen

Ziel der durchgeführten Interviews war es, die aus dem Literaturstudium<sup>41)</sup> und den Intensivinterviews gewonnenen Erkenntnisse<sup>42)</sup> in einer standardisierten Befragung mit der Praxis zu konfrontieren. Da die Interviews als Pretests konzipiert waren und insofern ein direktes Feedback der Befragten erwünscht war, wurde die Befragung mündlich durchgeführt. Der Charakter des Pretests und der im Vergleich zur schriftlichen Befragung hohe Zeitaufwand bei mündlichen Befragungen sprachen für eine kleine Stichprobe.

Die Interviews dienten **zwei Funktionen**, einer **inhaltlichen** und einer **methodischen** Funktion.

Unter dem **inhaltlichen** Aspekt sollte einmal untersucht werden, was Führungskräfte machen. Im Hinblick auf die Vorkenntnisse aufgrund der Literaturanalyse und der Intensivinterviews sollte erkundet werden, welche Aktivitäten oder Funktionen zusätzlich als relevant zu erachten sind, welche als nicht zutreffend anzusehen sind oder welche anders zugeordnet werden sollten. Aufgrund der Befragungen sind wir nunmehr der Meinung, daß die Führungsfunktionen um die Funktion Repräsentation ergänzt werden sollten. Denn wie bereits in Abschnitt 3.5. ausgeführt, sind einige Aktivitäten in der Funktionen-Aktivitäten-Matrix nicht zuordenbar. Das gleiche gilt für die Notwendigkeit der Ergänzung dieser Matrix um die Fachaufgaben, wenn die Aktivitäten den Funktionen gegenübergestellt werden.

Eine zusätzliche Erweiterung muß im Hinblick auf die Kommunikationsaktivitäten vorgenommen werden. Führungskräfte, die viele Vorträge hielten, konnten diese Aktivität keiner der aufgeführten Kategorien zuordnen. Gerade diese Aktivität wurde nach den Intensivinterviews aus der Liste der Aktivitäten gestrichen, weil sie zu den nicht ins Gewicht fallenden Aktivitäten gehörte. Jedoch ist hier sicherlich ein Zusammenhang mit der höheren hierarchischen Ebene der in den Interviews befragten Führungskräfte zu sehen.

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten sollte zweitens analysiert werden, welche Einstellungen Führungskräfte zu den Auswirkungen der Informationstechnik haben, welche Haltung sie zum persönlichen Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken einnehmen und welche Kommunikationsmittel sie bei ihrer täglichen Arbeit einsetzen oder einsetzen würden.

41) Zum Themenkomplex Arbeit vgl. Ramme /Konzepte/, zum Bereich Managerakzeptanz vgl. Müller-Böling /Manager/.

42) Zum Themenkomplex Arbeit vgl. Müller-Böling, Ramme /Intensivinterviews/.

Unter dem **methodischen** Aspekt, sollte zum einen geprüft werden, ob die **gewählten** Kategorien für die **Aktivitätsanalyse** und die **Funktionsanalyse** geeignet sind, die **inhaltliche Fragestellung** zu beantworten. Sehr wichtig war es auch herauszufinden, ob **Führungskräfte** in der Lage sind, die **erforderlichen Zeitangaben** bzw. **Bewertungen des Zeitaufwandes** zu machen. Letztlich sollten **Erkenntnisse** über die **Methode der Befragung** gewonnen werden, um zu erfahren, ob die **Befragung** in diesem Zusammenhang die **geeignete Datensammlungstechnik** ist.

Bei der **Frage nach der Arbeitszeit** wurde von einigen **Befragten** betont, daß die **Arbeitszeit** schwer zu **schätzen** sei. Eine **Führungskraft** führte dies dahingehend aus, daß die **Arbeitszeit** nach oben **verzerrt** angegeben würde, da es zum **Bild einer Führungskraft** gehöre, viel zu **arbeiten**.

Im Zusammenhang mit der **Frage nach der Fachaufgabe** wollten einige **Führungskräfte** wissen, wie **genau** die **Antwort** spezifiziert werden solle.

Analog zum **Kritikpunkt zur Arbeitszeit** vermutete ein **Befragter**, daß der **Zeitaufwand** für die **einzelnen Führungsfunktionen** aus **sozialer Wünschbarkeit** heraus zu hoch bewertet werden würde.

Größere Schwierigkeiten bereitete die **Frage nach dem Zeitaufwand** für die **einzelnen Aktivitäten**. Zum einen hatten die **Befragten** das Gefühl, bei einer **Addition** nicht auf die **Gesamtarbeitszeit** zu kommen, was eine **Folge von Überschneidungen** oder von **nicht erfaßten Kategorien** wäre. Zum anderen wurde bei der **Position "Reisezeiten"** nachgefragt, ob es sich hier um die **reinen Fahrzeiten** handle oder um die **Zeit der Abwesenheit vom Unternehmen**, d.h. einschließlich der **Tagungszeit** u. ä. Von allen **Führungskräften** wurden allerdings **Zeitangaben** gemacht.

Die **offensichtlich schwierigste Frage** des **Fragebogens** war die **Matrix mit Aktivitäten und Führungsfunktionen** (siehe **Fragebogen im Anhang**). Die **meisten Führungskräfte** waren nur nach **umfangreicher Hilfestellung** in der Lage, diese **Frage** zu beantworten.

Im Zusammenhang mit den **Fragen nach den Schwachstellen** wurde von den **Führungskräften** angeregt, noch **weitere Ärgernisse** aus ihrem **Arbeitsalltag** mit aufzunehmen. Es handelt sich dabei um **Items** wie **"Man muß zu viele Vorlagen lesen"** und **"Bei Vorträgen kommen Redner nicht zur Sache"**.

Der zweite Teil des Fragebogens, der die Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken betraf, bereitete auch unter methodischen Gesichtspunkten weniger Probleme. Im Vergleich zu den Fragen nach der Arbeit der Führungskräfte war dieser Teil des Fragebogens immer sehr schnell ausgefüllt. Lediglich die Frage nach der Kommunikationspräferenz bedurfte einigen Nachdenkens. Daraus kann geschlossen werden, daß die Fragen insgesamt verständlich waren.

Das Antwortspektrum wurde in der Regel ausgenutzt. So wurden z.B. bei der ADV-Skala bei über der Hälfte der Items Werte zwischen 1 und 5 gewählt, obwohl die Führungskräfte insgesamt eine ausgesprochen positive Einstellung aufwiesen und die Stichprobe aus nur 12 Personen bestand.

Zusammenfassend hat sich dieser Teil des Fragebogens auch im Hinblick auf eine größere Untersuchung bewährt. Bei der Auswertung einer größeren Stichprobe müßte überlegt werden, ob die ADV-Skala möglicherweise neu geeicht werden sollte, damit Differenzierungen innerhalb der Gruppe der Führungskräfte besser zum Tragen kommen.

Insgesamt muß betont werden, daß es keine Antwortverweigerungen gab. Dies war allerdings wohl auch eine Folge des Interviews als Befragungsart, weil die Anwesenheit eines Interviewers, der dem Befragten zudem noch bekannt ist, den Befragten zur Beantwortung aller Fragen drängt.

## Literaturverzeichnis

**Carlson, S.**

**Executive Behavior** - A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors. Stockholm 1951.

**Case, F.E.**

An **Executive Day**. In: California Management Review, Heft 5 1962, S. 67-70.

**Copeman, G.**

How British **Executives** Spend Their Day. In: Copeman, G.; Hanika, F. de P.; Luijk, H. (Eds.): How The Executive Spends His Time. London 1963, S. 1-16..

**Deutschmann, J.:**

**Management** und neue Telekommunikationsformen. Neuried 1983.

**Friedrichs, J.**

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

**Gehse, G.:**

Probleme der **Akzeptanz** neuer Bürotechnologien bei Führungskräften. Diplomarbeit am Lehrstuhl für Betriebsführung der Universität Dortmund, 1985.

**Gerhard, S.; Vollmerig, H.**

Tätigkeiten des **Architekten**. In: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Informationsmanagement bei Architekten. Band 2 "Berufliches Umfeld und Analyse der Tätigkeiten von Architekten". FuE-Bericht Nr. 3 des bifego, Dortmund 1988, S. 21-26.

**Goldstein, M.H.:**

**Office Automation** and Executive Productivity. In: National Productivity Review, Autumn 1985, S. 416-418.

**Heilmann, H.**

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

**Kevenhörster, P.; Schönbohm, W.**

Zeitökonomie im **Management**. Opladen 1974.

**Klare, B.; Gidom, D.**

**Arbeitsumfeld**. In: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Unterstützung der Arbeit von Führungs- und Fachkräften durch Mailboxen - Erste Ergebnisse von Teleinterviews mittels Electronic Mailing, Arbeitsbericht Nr. 17 des Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, März 1987, S. 72-96.



- Klein, J.A.:**  
OA **Focus** Said to Ignore Managers' Needs. In: Computerworld, December 19, 1983.
- Kmetz, J.T.; Willower, D.J.**  
Elementary **School** Principals' Work Behavior. In: Educational Administrative Quarterly, 1982, S. 62-78.
- Maciejewski, P.; Litke, H.-D.:**  
**Büroautomation** zwischen Vision und Wirklichkeit. In: Office Management, Heft 2, 1985, S. 118-121.
- Mahoney, T. A.; Jerdee, T H.; Carroll, S J.**  
The Job(s) of Management. In: Industrial Relations 1965, S. 97 - 110.
- Martin, W.J.; Willower, D.J.**  
The Managerial **Behavior** of High School Principals. In: Educational Administration Quarterly, 1981, S. 69-90.
- Menkus, B.:**  
**Executive** Computer Power Growing with Third Generation Systems. In: Dun's Business Month, March 1984, S. 85-102.
- Mintzberg, H.**  
A New **Look** at the Chief Executive's Job. In: Organizational Dynamics 1973, S. 21 - 30.
- Mintzberg, H.**  
The **Nature** of Managerial Work. New York et al. 1973.
- Möllhoff, L.:**  
Unvollkommenes **Informationsnachfrage-Verhalten** im Mensch-Maschine-Dialog. Stuttgart 1978.
- Müller-Böling, D.:**  
Akzeptanz der Computerunterstützung durch den **Manager**. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 19-27.
- Müller-Böling, D.; Kunmetz-Zeißner, Hans-Peter:**  
Kommt die **Computer-Euphorie**? ADV-Attitüden von Wiso-Studenten im zeitlichen Längsschnitt, bifego-FuE-Bericht Nr. 2, Dortmund 1988.
- Müller-Böling, D.; Müller, M.:**  
**Akzeptanzfaktoren** der Bürokommunikation. Mümmchen, Wien 1986.

**Müller-Böling, D.; Müller, M.; Zerfas, C.:**

**Handbuch** zur ADV-Skala. Ein Instrument zur Messung von Einstellungen gegenüber der Informationstechnik. Arbeitsbericht Nr. 10 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1984.

**Müller-Böling, D.; Ramme, I.**

Die Arbeit von Führungskräften - Ergebnisse von acht **Intensivinterviews**. Arbeitsbericht Nr. 19 des Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, November 1987.

**o.V.:**

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

**o.V.:**

Die **Anwender** zögern noch. In: Computer Persönlich, Heft 24, 1986, S. 163-164.

**Ploeger, A.; Schuh, L.**

Ergebnisse der **Beobachtung**. In: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Unterstützung der Arbeit von Führungs- und Fachkräften durch Mailboxen - Erste Ergebnisse von Teleinterviews mittels Electronic Mailing, Arbeitsbericht Nr. 17 des Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, März 1987, S. 10-17.

**Priewe, J.**

Eigentlich mitleiderrregend, dieser **Job!** In: Management Wissen Heft 8 1987, S. 29-33.

**Probst, A.R.; Valicek, A.:**

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

**Pross, H.; Boetticher, K.W.**

**Manager** des Kapitalismus. Frankfurt 1971.

**Ramme, I.**

**Konzepte** zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften. Arbeitsbericht Nr. 16 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1986.

**Rauch, F.K.**

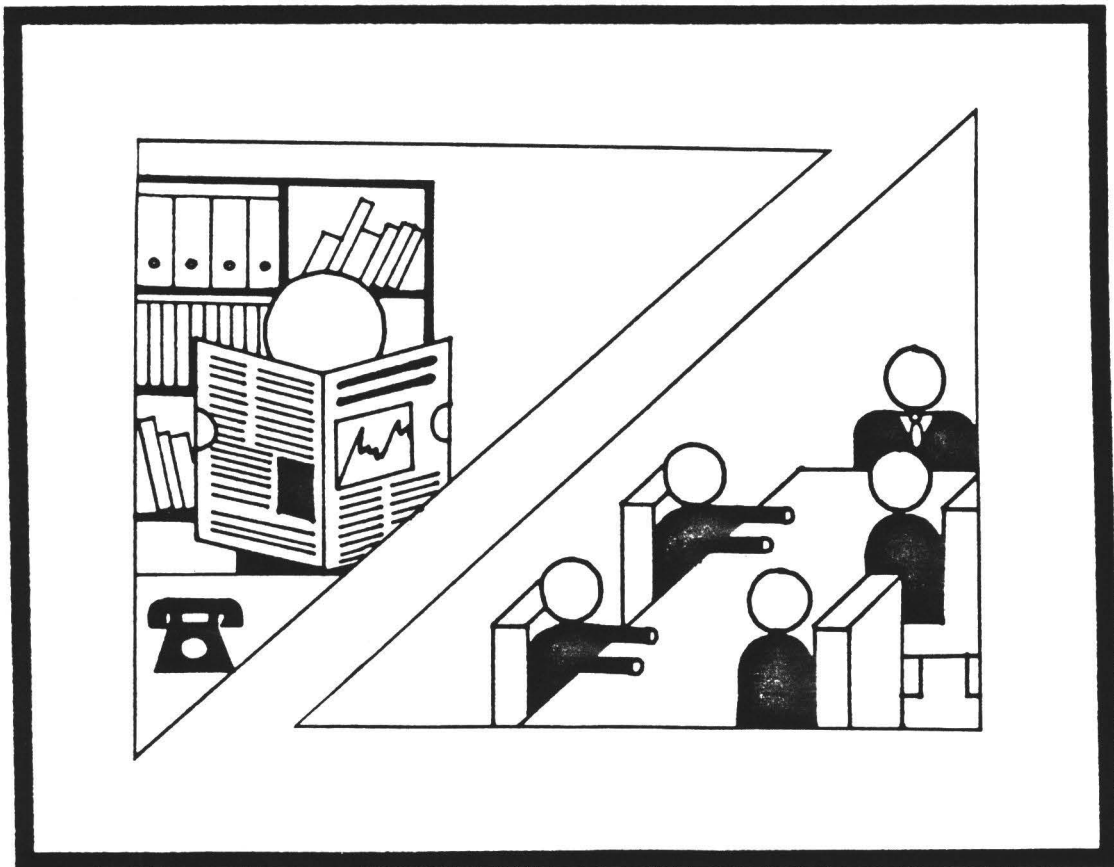
**Computerunterstützung** für das Management in einem Versicherungsunternehmen. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138, 1987, S. 104-109.

**Rose, G.**

**Forschung** findet in der Freizeit statt In: Mitteilung des Hochschulverbandes Heft 2 1983, S. 82.

Anhang: Der Fragebogen

# Fragebogen für Führungskräfte





Zunächst möchten wir Sie bitten, uns einige Fragen zu Ihrer Person und Ihrer beruflichen Stellung zu beantworten.

1. Sie sind

- weiblich
- männlich

2. Wie alt sind Sie?

\_\_\_\_\_ Jahre

3. Welchen höchsten Schulabschluß haben Sie erreicht?

- Volksschule bzw. Hauptschule
- Realschule oder Handelsschule
- Fachoberschule
- Gymnasium
- Fachhochschule
- Hochschule

4. Welche Ausbildung haben Sie absolviert?  
(Mehrfachnennungen möglich)

**Studium**

- Wirtschaftswissenschaften
- Rechtswissenschaften
- Naturwissenschaften
- Ingenieurwissenschaften
- Geisteswissenschaften
- andere

**Berufsausbildung**

- kaufmännische Ausbildung
- gewerblich-technische Ausbildung
- handwerkliche Ausbildung
- andere

5. Wie wird Ihre jetzige Position in Ihrer Organisation bezeichnet?

\_\_\_\_\_

6. Ausgehend davon, daß die Unternehmungsleitung (Geschäftsführung oder Vorstand) zur 1. Leitungsebene gehört, welcher Leitungsebene gehört Ihre Position an?

\_\_\_\_\_ Leitungsebene

7. Wie hoch schätzen Sie Ihre wöchentliche Gesamtarbeitszeit (incl. Arbeit zu Hause und/oder am Wochenende) ein?

\_\_\_\_\_ Stunden pro Woche



8. Kreuzen Sie bitte in den dafür vorgesehenen Kreisen die Aussage an, die für Ihre Position am ehesten zutrifft.

- Ich habe vollständige Entscheidungsbefugnisse in meiner Abteilung. Das bedeutet, daß ich die generellen Zielsetzungen bestimme und die Entscheidungskompetenzen vollständig verteile.
- Meine Entscheidungsbefugnisse gehen dahin, dafür zu sorgen, daß die allgemeinen Pläne und Zielsetzungen auch in dieser Abteilung entsprechend umgesetzt werden.
- Nur bei außergewöhnlichen Vorkommnissen wende ich mich an meine Vorgesetzten. Die meisten Probleme erledige ich selbst.
- Auch in Situationen, die nicht durch generelle Vorschriften abgedeckt sind, entscheide ich selbst, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen.
- Ich habe keine Entscheidungsbefugnis für Angelegenheiten, die nicht durch generelle Vorschriften abgedeckt sind.
- Ich habe nur Entscheidungsbefugnis für den Bereich meiner eigenen Routineaufgaben.
- Ich fälle nur Entscheidungen, wenn man mir ausdrücklich die Befugnis dafür erteilt hat.
- Ich folge einem Arbeitsablauf, der mir von meinen Vorgesetzten vorgegeben ist und habe nur wenig Möglichkeiten, Änderungen daran vorzunehmen.

9. Wie würden Sie sich auf der folgenden Liste von Gegensatzpaaren einordnen? Entscheiden Sie ganz nach Ihrem Gefühl. Bitte genau ein Kreuz pro Zeile.

progressiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	konservativ
dynamisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	statisch
passiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	aktiv
ruhig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bewegt
risikofreudig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	risikoscheu
emotional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rational
gleichgültig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	interessiert
einfach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kompliziert
unsicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sicher
konzentriert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	chaotisch

10. Wie groß ist die Organisation, in der Sie arbeiten?

- bis unter 200 Mitarbeiter
- 200 bis unter 500 Mitarbeiter
- 500 bis unter 2.000 Mitarbeiter
- 2.000 bis unter 10.000 Mitarbeiter
- 10.000 Mitarbeiter und mehr



11. Zu welcher Branche gehört Ihre Organisation?

\_\_\_\_\_

Wir möchten Sie nun bitten, uns anzugeben, in welchen Aspekten die Schwerpunkte Ihrer Arbeit liegen. Führungskräfte erledigen zum einen Teil **Fachaufgaben** wie z.B. Aufgaben im Marketing, im Rechnungswesen oder in Forschung und Entwicklung. Dies sind in der Regel Aufgaben, in denen Sie als Fachmann gefragt sind. Losgelöst von den Fachaufgaben beschäftigen sich Führungskräfte mit den eigentlichen **Führungsaufgaben** Planung, Organisation, Steuerung und Menschenführung. Als erstes möchten wir dabei gerne von Ihnen wissen, für welche Fachaufgaben Sie verantwortlich sind.

12. Welche Fachaufgabe erledigen Sie?

\_\_\_\_\_

13. Der Anteil von Führungsaufgaben und Fachaufgaben ist unterschiedlich groß. Bitte geben Sie in etwa das Verhältnis zwischen Führungs- und Fachaufgaben an, das für Ihre Arbeit zutrifft.

% Führungsaufgaben

% Fachaufgaben

14. Beim Ausfüllen der nun folgenden Frage bitten wir Sie nun, die **Führungsaufgaben** auf einer Skala von 1 bis 5 danach einzustufen, wie stark Sie mit ihr jeweils beschäftigt sind. Eine 1 bedeutet dabei "diese Aufgabe trifft für meine Arbeit nicht zu" und 5 steht für "diese Aufgabe nimmt einen großen Teil meiner Zeit in Anspruch".

Bewertung nach Zeitaufwand					
	1	2	3	4	5
<b>Führungsaufgaben</b>					
Planung	o	o	o	o	o
Organisation	o	o	o	o	o
Steuerung	o	o	o	o	o
Menschenführung	o	o	o	o	o



Um die Führungsaufgaben zu erledigen, sind vielfältige Aktivitäten wie Telefonieren, Post bearbeiten, an Sitzungen teilnehmen und ähnliches notwendig.

15. Hier möchten wir Sie bitten, für die einzelnen Aktivitäten den jeweiligen Zeitaufwand aufzuschreiben. Um Ihnen dies zu erleichtern, überlassen wir die Wahl der Zeiteinheit (Tag, Woche, Monat, Jahr) Ihnen.

Aktivitäten	Zeitaufwand
Kommunikation	
offizielle Sitzungen	... Std. pro ...
Besprechungen	... Std. pro ...
Telefonate	... Std. pro ...
Schreibtischtätigkeiten	
Eingangspost bearbeiten	... Std. pro ...
Ausgangspost bearbeiten	... Std. pro ...
Schriftstücke erstellen	... Std. pro ...
Vorlagen lesen	... Std. pro ...
Sonstige Tätigkeiten	
Reisezeiten	... Std. pro ...
Arbeitsessen	... Std. pro ...
Verbandstätigkeiten	... Std. pro ...
Weiterbildung	... Std. pro ...





16. Ausgehend davon, daß die Führungsaufgaben mittels der genannten Aktivitäten erledigt werden, möchten wir nun erfahren, welcher Aufgabe die von Ihnen wahrgenommenen Aktivitäten in der Regel dienen. Dazu sollten Sie in die dafür vorgesehenen Kästchen Zahlen eintragen, die folgende Bedeutung haben:

- 1 bedeutet zum Beispiel: "durch Telefonieren erledige ich **selten** Aufgaben der Menschenführung"
- 2 bedeutet zum Beispiel: "bei Bearbeitung der Eingangspost erledige ich **manchmal** Aufgaben der Planung"
- 3 bedeutet zum Beispiel: "bei Arbeitssessen erledige ich **meistens** Aufgaben der Organisation"

Aufgaben Aktivitäten	Pla- nung	Organi- sation	Steu- rung	Menschen- führung
<b>Kommunikation</b>				
offizielle Sitzungen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Besprechungen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefonate	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Schreibtischtätigkeiten</b>				
Eingangspost bearbeiten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ausgangspost bearbeiten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Schriftstücke erstellen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vorlagen lesen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Sonstige Tätigkeiten</b>				
Reisezeiten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Arbeitssessen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Verbandstätigkeiten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Weiterbildung	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



17. Bei Ihrer Arbeit gibt es gewiß Dinge, über die Sie sich zuweilen ärgern. Hier sind einige typische Schwachstellen der Arbeit von Führungskräften aufgelistet, die Sie bitte beantworten.

	<i>stimmt weitgehend stimmt</i>	<i>stimmt vielleicht</i>	<i>stimmt eher nicht</i>	<i>stimmt nicht</i>
* Durch Telefonate fühle ich mich gestört.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikationspartner sind nicht erreichbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Besprechungen dauern zu lange.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Bei Sitzungen geht viel Zeit dadurch verloren, daß ich Informationen erhalte, die ich schon kenne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die Informationsgrundlagen für die Entscheidungsvorbereitung sind schlecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Das Tagesgeschäft nimmt derart viel Zeit in Anspruch, daß ich kaum Zeit für eigentliche Führungsaufgaben habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Dienstreisen nehmen Überhand, da Reisezeiten gleichbedeutend mit toten Zeiten sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Als Führungskraft steht man unter dem Druck, Entscheidungen schnell treffen zu müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die internen und externen Postwege sind zu lang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Bei Unterschriftsleistungen muß man sich immer wieder in einen alten Vorgang hinein-denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die Papierflut ist fast nicht mehr zu bewältigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Es dauert lange, bis Mitarbeiter Vorlagen auf den Tisch bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* In unserem Hause ist es üblich, den vorgegebenen Dienstweg einzuhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mit meinen Kollegen kann ich nicht über private Dinge sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18. Es gibt verschiedene Mittel der Kommunikation. Die Wahl des Kommunikationsmittels hängt zum einen von der **persönlichen Präferenz**, zum anderen aber auch von der **Situation** ab. Hier möchten wir gerne von Ihnen wissen, welche Kommunikationsmittel Sie - situationsbedingt - im allgemeinen vorziehen. Unter anderem ist hier ein neues Kommunikationsmittel (Electronic Mail) aufgeführt, mit dem Sie Nachrichten in einen Computer eingeben können, die der Empfänger ebenfalls über Computer empfangen kann. Mehrfachnennungen pro Zeile sind möglich.

Am liebsten wähle ich als Kommunikationsmittel ...

Kommunikations- mittel	persön- licher Kontakt	Telefon	Brief	Kurzbrief /Akten- notiz	Electro- nic Mail
<b>Situation</b>					
<u>Der Kommunikations- partner ist ...</u>					
unbekannt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bekannt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertraut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Zweck der Kommu- nikation ist ...</u>					
Ideenfindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reine Informations- weitergabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anweisung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsfindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Inhalt der ausge- tauschten Infor- mation ist ...</u>					
Schwer verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertraulich/geheim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dringlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umfangreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19. Nutzen Sie persönlich EDV?

- nein
- ja, ich lasse mir EDV-Daten von meinen Mitarbeitern aufbereiten
- ja, ich habe einen eigenen Bildschirm auf meinem Schreibtisch

20. Viele Führungskräfte befürworten zwar den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken, nutzen sie aber nicht selber. Was meinen Sie, sind die Gründe dafür? Hier sind wieder einige Aussagen aufgelistet, denen Sie zustimmen können oder die Sie ablehnen können.

	stimmt stimm weitgehend stimmt	stimmt vielleicht	stimmt eher nicht	stimmt nicht	
* EDV ist nur etwas für jüngere Mitarbeiter. Denn ihnen fällt die Einarbeitung leichter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Manager haben in der Regel zu wenig EDV-Kenntnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Es gibt kaum Manager, die eine Schreibmaschinentastatur flüssig bedienen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Es ist fraglich, ob die Kommunikationsmöglichkeiten oder die Informationsversorgung für Manager durch EDV besser werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Managerarbeit ist so komplex - sie kann nicht automatisiert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Es ist vom wirtschaftlichen Standpunkt sinnvoller, wenn ich EDV-Aufgaben an meine Mitarbeiter delegiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mir persönlich sind bisher noch keine Systeme bekannt, die die Managerarbeit sinnvoll unterstützen könnten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die Einarbeitung in die Benutzung eines Terminals kostet Zeit - und die habe ich nicht übrig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Wenn mal Fragen auftauchen sollten, muß man immer die Mitarbeiter belästigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



stimmt nicht  
stimmt eher nicht  
stimmt vielleicht  
stimmt weitgehend  
stimmt

- \* Die Anschaffung von EDV-Terminals für alle Führungskräfte in unserer Organisation wäre eine hohe Investition, die momentan nicht zu finanzieren ist.
  - \* Ich würde gerne am Computer arbeiten - die Kollegen sind davon jedoch nicht zu überzeugen.
  - \* Es ist nicht die Aufgabe von Managern, an Tastaturen zu arbeiten.
  - \* Terminals verursachen nur störende Geräusche.
  - \* Das Arbeitszimmer eines Managers dient zu einem großen Teil der Repräsentation. Ein Terminal würde diese Atmosphäre zerstören.
21. Es folgen nun einige Aussagen über die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) bzw. über Computer. Bitte geben Sie Ihre ganz persönliche Meinung wieder, die sich nur auf Ihre eigenen Erfahrungen stützt und nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Antworten voll aus! Scheuen Sie nicht vor extremen Antworten zurück! Gehen Sie zügig vor und verlassen Sie sich in Zweifelsfällen ganz auf Ihr Gefühl oder den ersten Eindruck! Lassen Sie keine Aussage aus!

stimmt nicht  
stimmt eher nicht  
stimmt vielleicht  
stimmt weitgehend  
stimmt

- \* Die EDV hat eine Reihe von unerwünschten Nebeneffekten für die Mitarbeiter hervorgebracht.
- \* Wenn ich es mir aussuchen könnte, wäre meine Tätigkeit ohne jede EDV.



	stimmt stimmt stimmt stimmt stimmt	weitgehend vielleicht eher nicht nicht			
* Die EDV bringt mir persönlich nur Vorteile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV hat sich häufig als unwirtschaftlich erwiesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Viele Arbeiten können gar nicht ohne EDV ausgeführt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV wird viel Arbeitslosigkeit verursacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Der Einsatz von EDV-Anlagen sollte begrenzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV negativ beurteilen, heißt den Fortschritt negativ beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV erleichtert die Arbeit der meisten Angestellten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV schafft keine wirklich großen Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Der Mensch wird durch den Computer vor langweiliger Arbeit bewahrt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV kann ich meine eigenen Fähigkeiten besser einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV lohnt sich immer; sie müßte viel mehr eingesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die Entwicklung auf dem Gebiet der EDV geht zu schnell heutzutage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Obwohl sich die EDV unaufhaltsam ausbreitet, heißt das noch lange nicht, daß sie eine gute Sache ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV macht die Menschen zu abhängig von Maschinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV werden bisherige berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse abgewertet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	<i>stimmt stimmt</i>	<i>stimmt weitgehend stimmt</i>	<i>stimmt vielleicht</i>	<i>stimmt eher nicht</i>	<i>stimmt nicht</i>
* Weniger Leute finden Befriedigung in ihrer Arbeit wegen der EDV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV sind die Arbeitsvorgänge durchsichtiger geworden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV wird der Angestellte seiner Aufgabe beraubt und von seinem Arbeitsplatz verdrängt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV kommt mehr Ordnung in die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Der Computer schafft ein unpersönliches Arbeitsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Durch die EDV wird der eigene Entscheidungsspielraum eingeengt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die Arbeit heutzutage ist viel interessanter, da der Computer die meisten langweiligen Arbeiten übernimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ich würde die EDV vermissen, wenn wir sie nicht hätten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alles in allem hatte man sich eigentlich mehr von der EDV versprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Das Arbeiten mit Zahlen ist schwieriger als früher mit Buchstaben und Wörtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Die EDV hat die Verwaltungsarbeit erheblich verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **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 betriebsspezifische 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 Seniorenendienstleistungsunternehmung - 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.
21. Detlef Müller-Böling und Iris Ramme  
Die Arbeit von Führungskräften und ihre Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken - Ergebnisse von zwölf Interviews, August 1988, 23 Seiten.

**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 empiri-  
schen 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%).**