

# TECHNIKEUPHORIE ODER TASTATURPHOBIE

Welche Technik braucht welcher Manager im Büro? Das Dortmunder Forscherteam Professor Dettlef Müller-Böling und Dr. Iris Ramme gingen dieser Frage nach. In ihrem neuen Buch geben sie Ratschläge für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. „vub“ veröffentlicht Auszüge.

## INFORMATIONSTECHNIKEN

**M**ontag morgen, 8.30 Uhr. Robert Sudhoff, 50 Jahre alt, Diplom-Wirtschaftsingenieur, verheiratet, zwei Kinder, Geschäftsführer der GÖMA-Maschinenfabrik, fährt mit seinem Porsche 911 in Richtung Werksgelände. Der Pförtner erkennt den Chef schon von weitem und öffnet das Tor. Sudhoff parkt seinen Wagen direkt vor der Tür, nimmt seinen Aktentkoffer mit dem Laptop, an dem er gestern nach dem Sonntagsfrühstück mit der Familie noch einige Kennzahlen für sein Unternehmen ermittelt hat, vom Beifahrersitz und rennt die Treppe hoch in Richtung auf sein Büro. Er hat gute Laune, denn nach dem Wochenende ist er frisch und erholt und hat eine tolle Idee für eine Expansionsstrategie auf dem amerikanischen Markt, die er unbedingt an seinen Geschäftsführerkollegen Gerhard Plager weitergeben will. Der befindet sich allerdings bereits in einer Besprechung mit Vertretern einer Zulieferfirma. Daher setzt sich Sudhoff an seinen Bildschirm und sendet Plager seine Gedankenskizzen per Electronic Mail zu. Da Sudhoff nun schon vor dem Bildschirm sitzt, schaut er sich noch schnell die Termine des heutigen Tages an und stellt dabei unter anderem fest, daß Kummzei, der langjährige Lagerleiter, heute Geburtstag hat. Sudhoff greift zum Telefonhörer, aber Kummzei spricht gerade. Da Sudhoff in vier Minuten das Gespräch mit dem neuen Großabnehmer in Schottland hat, spricht er schnell einen herzlichen Glückwunsch auf den Sprachspeicher von Kummzei. Dann geht er die drei Schritte zum Videokonferenzraum der GÖMA und kommt gerade zurecht, wie die Leitung nach Schottland steht. Mr. McCloud,

sein britischer Gesprächspartner, fragt ihn wie immer nach dem Wetter, und Sudhoff antwortet, indem er die Kamera auf die Fensterscheibe richtet, gegen die gerade der Regen klatscht. Nach diesen Präliminarien interessiert McCloud die Größe der neuen Kurbelwellen, die er von der GÖMA beziehen will. Sudhoff erläutert die Abmessungen anhand der Konstruktionszeichnungen. Zum besseren Verständnis und zum Eintragen seiner mündlichen Anmerkungen sendet er McCloud ein Exemplar per Telefax nach Schottland. Im Anschluß an das erfolgreiche Gespräch mit McCloud geht Sudhoff wieder in sein Büro.

Seine Sekretärin, Frau Gotz, reicht ihm einen Tee und weist ihn auf die von ihr entworfenen Antwortschreiben des Tages hin. Sudhoff schaut sich die Briefe auf seinem Bildschirm an, formuliert die eine oder andere Passage um und bittet dann Frau Gotz, die Briefe auszudrucken, damit er sie unterschreiben kann. Als er daraufhin seine eingegangene Mailbox-Post durchsieht, findet er eine Antwort von Plager zu seinen Amerika-plänen. Plager hat die Idee bereits weiterentwickelt und zusätzliche Gedan-

ken festgehalten, die Sudhoff jetzt unmittelbar am Bildschirm strukturiert, so daß die beiden eine solide Grundlage für ihr nächstes persönliches Gespräch haben. Dabei kommt eine konkrete Frage nach möglichen Importbeschränkungen für Kalifornien auf. Sudhoff wählt sich ein in die Außenhandelsdatenbank der Industrie- und Handelskammer. Über die verschiedenen Suchbegriffe findet er tatsächlich eine Vorschrift, die ein Problem für die zu exportierende Kugelgelenkwelle darstellen könnte, da diese nicht den kalifornischen Normen entspricht. Mittlerweile steht allerdings bereits der junge und dynamische Mitarbeiter Harald Brackelmann in seinem Büro.

Brackelmann hat ziemlich revolutionierende Vorschläge für eine neue Verbindungstechnologie zwischen Metallteilen gemacht. Sudhoff und Plager haben beschlossen, zusammen mit Brackelmann eine Tochterfirma zu gründen, in der Brackelmann seine Ideen ausprobieren kann. Heute geht es um die Rechtsform und den Gesellschaftsvertrag der neuen Firma. Sudhoff wählt sich online in den Rechner der Firma Bifandgo Consulting Ltd. ein, die die Expertensysteme REFOWEX zur Rechtsformwahl-Ermittlung und GEFOVEX zur Erarbeitung eines Gesellschaftsvertrages zur Verfügung stellt. Nach eineinhalb Stunden liegt der Gesellschaftsvertrag für eine GmbH & Co KG, die insbesondere wegen der Haftungsbegrenzung einerseits und der steuerlichen Verrechnung der zu erwartenden hohen Anlaufverluste andererseits von REFOWEX empfohlen wurde, ausgedruckt vor ihnen auf dem Tisch. Sudhoff fühlt sich wohl und denkt mit Freude an das Abendessen. Er verläßt beschwingt das

**Zuordnung von Top-Managern zu Benutzer-Typen**

| Verhaltensakzeptanz | Einstellungsakzeptanz                  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
|                     | ablehnend-skeptisch                    | aufgeschlossen                         | euphorisch                                 |
| nein                | Der überzeugte Resistente<br>4 Prozent | Der abwägende Resistente<br>23 Prozent | Der scheinheilige Resistente<br>43 Prozent |
| ja                  | Der gezwungene Benutzer<br>0 Prozent   | Der überzeugte Benutzer<br>7 Prozent   | Der verklärte Benutzer<br>22 Prozent       |

Abweichung durch Rundung

Dettlef Müller-Böling, Iris Ramme: Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte: Top-Manager zwischen Techniqueuphorie und Tastaturphobie, Oldenbourg-Verlag, München, Wien, Oldenbourg 1990, Preis 49,80.

Büro. Den Anruf aus Madrid von seinem alten Geschäftsfreund Eduardo Graffas kann er auch noch am Autotelefon entgegennehmen.

Sieht so der Alltag eines Top-Managers heute oder vielleicht morgen aus?

Nun, alle erwähnten Techniken und Videokonferenzen über Electronic Mail bis hin zu Expertensystemen sind heute bereits grundsätzlich verfügbar. Sie können von Managern genutzt werden. Ist dies aber wirklich sinnvoll? Werden die Manager sie akzeptieren? Oder noch genauer:

1. Für welchen Manager ist welche Technik eine auf seine Aufgaben einerseits und seine persönlichen Bedürfnisse andererseits abgestimmte Unterstützung bei seiner Arbeit?

Dieser Frage wollen wir in diesem Buch nachgehen. Wir wollen uns dabei bewußt auf die Manager konzentrieren, die an vorderster Front Führungsverantwortung tragen. Bevor wir die Frage allerdings beantworten können, ist es notwendig, einige Vorfragen zu klären:

2. Welche Techniken, die einen mehr oder weniger unmittelbaren Bezug zu Führungskräften haben, stehen zur Verfügung?

Wir wollen diese Frage im zweiten Kapitel aufgreifen, in dem wir die Techniken beschreiben, den derzeitigen Anwendungsstand ausloten und zukünftige Entwicklungen vorhersagen. Hierbei werden wir nach Informationstechniken wie Datenbanken oder Expertensystemen einerseits und Kommunikationstechniken wie Videokonferenz oder Electronic Mail andererseits unterscheiden.

3. Um wen geht es eigentlich? Das heißt, wie sieht der „typische“ Top-Manager aus, und — noch wichtiger — was macht er eigentlich?

Denn erst, wenn man die Frage nach den Aufgaben, den Tätigkeiten einer Führungskraft beantwortet hat, kann man Überlegungen dahingehend anstellen, wie diese Tätigkeit wirkungsvoll durch neue Techniken unterstützt werden kann.

Den typischen Top-Manager beschreiben wir im ersten Abschnitt des dritten Kapitels. Wir tun dies auf der Basis einer repräsentativen Untersuchung deutscher Top-Manager aus dem Jahre 1988 im Hinblick auf das Alter, das Geschlecht, die Ausbildung, die Unternehmen, in denen sie tätig sind, sowie ihre psychische Struktur, d.h. Risikofreudigkeit, Kompromißbereitschaft und ähnliches.



**Kommunikationsforscher Müller-Böling:  
Am häufigsten ist der scheinheilige Resistente**

Im zweiten Abschnitt des dritten Kapitels widmen wir uns dann den Aufgaben. Wir fragen nach der Arbeitszeit, den Fachaufgaben, Schwerpunkten bei Planung, Organisation oder Repräsentation sowie einzelnen Aktivitäten etwa Besprechungen, Schreibtischarbeit oder Reisen.

4. Was könnte bei der Arbeit verbessert werden? Das heißt, welche Vorstellungen und Ziele von Führungskräften werden nicht erfüllt?

Arbeit im Unternehmen ist zielorientiert. Effizienz bedeutet sparsamer Ressourceneinsatz auf ein (oder mehrere) Ziel(e) bezogen. Ob diese Ziele erreicht werden bzw. wo Schwachstellen bei der Arbeit von Managern liegen, untersuchen wir im vierten Kapitel. Dazu greifen wir wiederum auf die eigenen Einschätzungen deutscher Top-Manager zurück.

5. Welche speziellen Kommunikationsbedürfnisse haben Top-Manager? Lassen sich Schwerpunkte in den Präferenzen herausarbeiten?

Jeder Mensch ist anders. Er hat spezielle Vorlieben, eingeschliffene, für ihn persönlich hervorragend wirkende Arbeitsweisen. Dies gilt in besonderem Maße für Top-Manager, die letztlich auch besser als andere Gruppen im Unternehmen in der Lage sind, ihre Bedürfnisse durchzusetzen. Der Frage nach den Kommunikationspräferenzen im Hinblick auf bestimmte Medien wie Briefe, Telefon oder persönliches Gespräch in verschiedenen Situationen gehen wir im fünften Kapitel nach. Denn nur unter Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Kommunikationsbedürfnisse sind Techniken für die Unterstützung der Kommunikation auswählbar.

6. Wie steht es mit der Akzeptanz neuer Techniken durch Top-Manager? Sind sie bereit und in der Lage, sich auf neue Arbeitsweisen einzustellen?

Innovationen bringen Veränderungen mit sich. Die Bereitschaft der Top-Manager, diese Veränderungen zu akzeptieren, untersuchen wir im sechsten Kapitel. Dabei unterscheiden wir nach grundlegenden Einstellungen zur Technik und nach dem Verhalten in der Nutzung der Techniken. Wir beantworten hier auch die Frage, wieviele Top-Manager eigentlich zur Zeit welche Techniken bereits persönlich nutzen. Letztlich untersuchen wir die Faktoren, die zu Akzeptanz oder Ablehnung führen.

Erst wenn wir alle diese Vorfragen geklärt haben, glauben wir gerüstet zu sein, um im Abschlußkapitel die Ausgangsfrage, für welchen Manager ist welche Technik eine sinnvolle Arbeitsunterstützung, differenziert beantworten zu können . . .

. . . Wir wollen eine Typisierung entsprechend der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz wählen. Dazu erscheint es zweckmäßig, die Kategorien ablehnend und skeptisch bei der Einstellungsakzeptanz zusammenzufassen, da diese Klassen nur gering besetzt sind. Damit ergeben sich insgesamt 6 Benutzer-Typen (Darstellung).

Der mit 43 Prozent am häufigsten vorkommende Typ ist der scheinheilige Resistente. Er beurteilt die Auswirkungen der Informationstechnik zwar überaus positiv, ist zu einer persönlichen Nutzung aber nicht bereit. Ein knappes Viertel der Manager sind abwägend Resistenten. Sie sind sehr aufgeschlossen in ihrer Einstellung, nutzen die Technik aber ebenfalls nicht selbst. Allerdings sehen sie im Gegensatz zu den scheinheiligen Resistenten in einigen Aspekten auch Nachteile in der Informations- und Kommunikationstechnik. Überzeugte Resistente sind nur eine verschwindende Minderheit von 4 Prozent. Gezwungene Benutzer gibt es unter den Top-Managern nicht. Das heißt nur, daß Top-Manager genügend Entscheidungsspielräume haben, sich dem Einsatz von Techniken entgegenzustellen, wenn sie ihn nicht für sinnvoll erachten. Zu den überzeugten Benutzern zählen 7 Prozent der Befragten, während 22 Prozent zu den verklärten Benutzern zu zählen sind. Als verklärt wurde dieser Benutzer-Typ bezeichnet, weil er die Wirkungen der Technik allzu euphorisch sieht. Er dürfte mit dem Freak von Adler identisch sein.