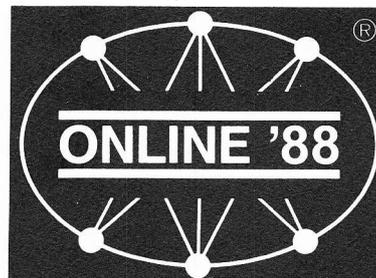


**11. Europäische
Kongreßmesse für
Technische Kommunikation**

Internationale Fachmesse
Seminare für die Praxis
Führendes Kongreßangebot
in Europa

**11th European
Congress Fair for
Technical Communications**

International Exhibition
Seminars for Practice
Leading Congress Program
in Europe



**Messe
Hamburg**

CCH

02.-05.02.1988

Symposium 14

*Personalstrategien und Abwicklungspraktiken der Bürokommunikation
Personnel strategies and handling practices of office communications*

Thema : (14.3) **Manager und Computer: Angst vor der eigenen
Subject:** **Courage?**
Manager and computer: Afraid of one's own courage?

Referent: **Prof. Dr. D. Müller-Böling, Fachbereich Wirtschafts-**
Lecturer: **und Sozialwissenschaften, UNIVERSITÄT DORTMUND**

O N L I N E ' 8 8

**11. Europäische Kongreßmesse für Technische Kommunikation
11th European Congress Fair for Technical Communications**

02. - 05. Februar 1988 in Hamburg

Manager und Computer - Angst vor der eigenen Courage?

A u t o r

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Inhaltsverzeichnis

- 1. Manager als Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken**
- 2. Was ist Akzeptanz?**
- 3. Das Akzeptanzmodell**
- 4. Benutzertypen bei Managern**
 - 4.1 Der Manager - ein überzeugter Benutzer?
 - 4.2 Der Manager - ein gezwungener Benutzer?
 - 4.3 Der Manager - ein verhinderter Benutzer?
 - 4.4 Der Manager - ein überzeugter Nichtbenutzer?
- 5. Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern**
 - 5.1 Faktoren der Einstellungsakzeptanz
 - 5.2 Faktoren der Verhaltensakzeptanz
- 6. Geringe Managerakzeptanz - verschenkte Potentiale**
- 7. Literaturverzeichnis**

Manager und Computer - Angst vor der eigenen Courage?

1. Manager als Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken

Nur wenige Manager nutzen derzeit Computer zur Unterstützung ihrer eigenen Arbeit. Auf der anderen Seite treiben sie die Informatisierung bei ihren Mitarbeitern vehement voran. Haben Manager ein **gebrochenes Verhältnis** zur Informations- und Kommunikationstechnik, wenn sie selbst betroffen sind? Oder sind die Systeme (noch) nicht reif zur Unterstützung von Führungskräften? Der Beitrag will den **status quo** der Computerunterstützung von Managern charakterisieren und die speziellen **Akzeptanzprobleme** dieser Benutzergruppe aufzeigen.

2. Was ist Akzeptanz?

Zum Begriff Akzeptanz gibt es keine einheitliche Definition.¹⁾ 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 der Akzeptanz moderner Informations- und Kommunikationstechniken - kann also als ein zweidimensionales Phänomen aufgefaßt werden: Einstellungsakzeptanz und Verhaltensakzeptanz.

Einstellungsakzeptanz bezieht sich auf soziale Wahrnehmungen und die damit gekoppelte Reaktionsbereitschaft. **Verhaltensakzeptanz** äußert sich dagegen in beobachtbarem Verhalten.

Die Unterscheidung zwischen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz macht deutlich, daß Akzeptanz bzw. Nicht-Akzeptanz bei Benutzern von Informations- und Kommunikationstechniken **vierfach** kombiniert sein kann (vgl. Schaubild 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**

1) Vgl. auch zum folgenden Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 18ff.

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.

Schaubild 1: Benutzertypen entsprechend Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz

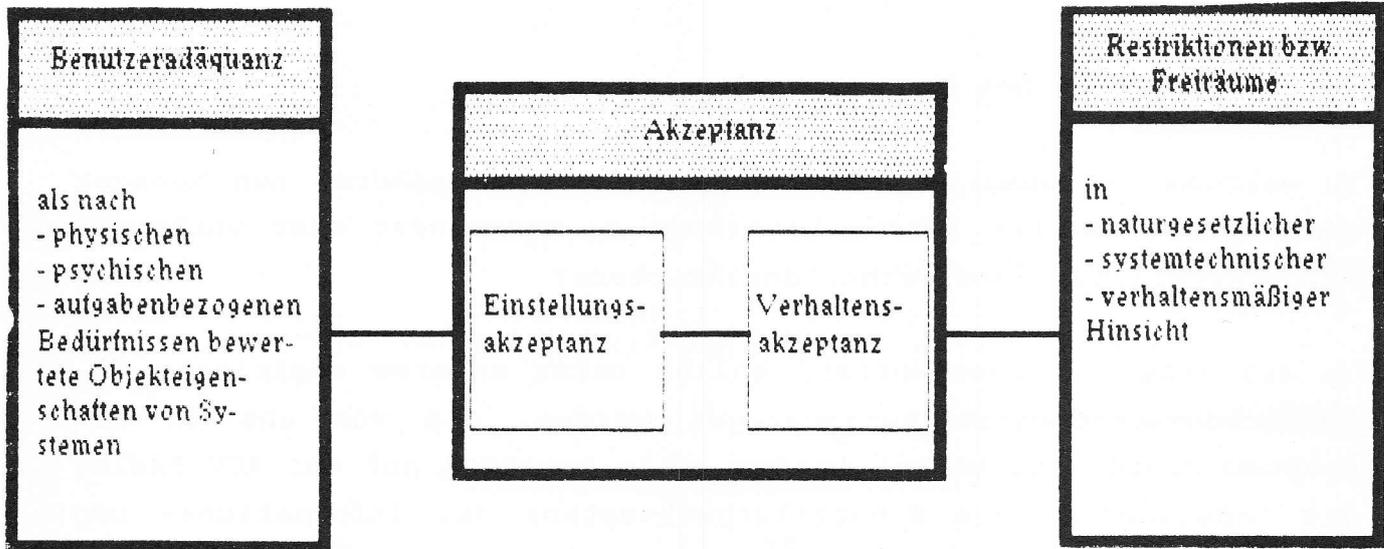
		Verhaltensakzeptanz	
		ja	nein
Einstellungsakzeptanz	ja	(1) überzeugter Benutzer	(2) verhinderter Benutzer
	nein	(3) erzwungener Benutzer	(4) überzeugter Nicht-Benutzer

3. Das Akzeptanzmodell

Zwangs- und Hinderungsgründe für die Akzeptanz bestehen in **Restriktionen** bzw. **Freiräumen** für den Benutzer (vgl. Schaubild 2). Generell gibt es Restriktionen bzw. Freiräume naturgesetzlicher, systemtechnischer und verhaltensmäßiger Art. Die Restriktionen **naturgesetzlicher** Art spielen bei der Akzeptanz der Informations- und Kommunikationstechnik eine untergeordnete Rolle. Nur wenige Menschen sind aufgrund körperlicher Behinderungen nicht in der Lage, Informations- oder Kommunikationstechniken zu nutzen. Dagegen können erhebliche Beschränkungen **systemtechnischer** Art, d.h. Inkompatibilitäten zwischen Systemelementen vorliegen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn dem (potentiellen) Benutzer kein System zur Verfügung gestellt wird, sei es weil dominierende Interessengruppen im Betrieb keine Einstellungsakzeptanz aufweisen, sei es weil die fachliche Qualifikation des Benutzers fehlt, sei

es weil die übrige Abteilung Widerstandsverhalten zeigt oder ähnliches mehr.

Schaubild 2: Allgemeines Akzeptanzmodell



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

- **andere Einstellungen**, etwa wenn der Benutzer eine positive Einstellung zum Betrieb hat, was bei negativer Einstellungsakzeptanz zu einer positiven Verhaltensakzeptanz der Informations- und Kommunikationstechnik führen kann,
- **übergeordnete Wertvorstellungen und Normen**, etwa wenn ein Benutzer mit auf Recht und Ordnung orientierten Werthaltungen bei negativer Einstellungsakzeptanz positive Verhaltensakzeptanz zeigt, indem er die Anordnungen der Vorgesetzten befolgt,
- **soziale Einflüsse**, etwa wenn die Kollegen Gruppendruck ausüben,

- **Ökologische Kontrolle** dergestalt, daß die Umwelt so verändert wird, daß der Benutzer keine Verhaltensalternative als die der Verhaltensakzeptanz hat, etwa wenn die Ausgrenzung aus einem Kommunikationsverbund oder der Verlust von Informationen droht.

4. Benutzertypen bei Managern

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

Um die Frage zu beantworten, sollen unter anderem **empirische Untersuchungsergebnisse** herangezogen werden, die von uns in den letzten Jahren erarbeitet wurden. Alle basieren auf der ADV-Skala, die insbesondere die Einstellungsakzeptanz der Informations- und Kommunikationstechnik erfaßt.²⁾

In einer größer angelegten empirischen Untersuchung wurden von uns 1983 insgesamt 1.145 Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken unter anderem zu ihrer Einstellung gegenüber Informationstechniken befragt.³⁾ Darunter waren 47 Abteilungsleiter, die zum Management gerechnet werden können.⁴⁾

In einer anderen Untersuchung wurden 1986 30 Manager eines großen Computerherstellers mit dem gleichen Fragebogeninstrumentarium befragt.

Letztlich wurden im Rahmen eines speziell auf Führungskräfte ausgerichteten Forschungsprojekts vorerst in einer Pretestphase zwölf

2) Bei der ADV-Skala handelt es sich um einen Fragebogen mit 28 Aussagen, denen die Befragten in einer Fünfer-Abstufung zustimmen bzw. nicht zustimmen können. Ermittelt wird u.a. ein Gesamtwert (Einstellungsakzeptanz), ein Wert, der die Einstellung gegenüber den gesellschaftlichen Wirkungen der Informationstechnik (Gesellschaftliche Akzeptanz) widerspiegelt, und ein Wert, der die arbeitsplatzbezogenen Wirkungen (Betriebliche Akzeptanz) wiedergibt. Ein Wert über 100 bedeutet dabei eine im Verhältnis zur Befragtengruppe von 1983 überdurchschnittlich positive Einstellung, ein Wert unterhalb von 100 deutet umgekehrt auf eine eher negative Haltung hin. Vgl. dazu Müller-Böling u.a. /Handbuch/ 13ff.

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

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

Manager unter anderem mit der ADV-Skala befragt. In dieser fallstudienartigen Untersuchung wurden im Gegensatz zu den beiden vorhergehenden Studien **nicht nur Nutzer** von Informations- und Kommunikationstechniken befragt, sondern auch solche Führungskräfte, die in ihrer Arbeit keine neuen Informations- und Kommunikationstechniken nutzen oder sich Daten von Mitarbeitern aufbereiten lassen.

Die ersten beiden Studien weisen nach, daß **Führungskräfte** mit einem durchschnittlichen ADV-Wert von 120⁵⁾ grundsätzlich **positiver eingestellt** sind gegenüber Informations- und Kommunikationstechniken als Sachbearbeiter oder Gruppenleiter.⁶⁾ Ihre verbal geäußerte Einstellungsakzeptanz ist also generell größer. Dies gilt aber keineswegs für die Verhaltensakzeptanz.

Schaubild 3: Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz von zwölf Managern

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

Schaubild 3 gibt die Verteilung auf die verschiedenen Benutzertypen bei der letzten explorativen Untersuchung wieder. Dabei habe ich als Manager mit Einstellungsakzeptanz diejenigen klassifiziert, die einen ADV-Wert über 120 haben, und als Manager ohne

5) Vgl. Müller-Böling /Manager/.

6) Vgl. Fußnote 2.

Einstellungsakzeptanz diejenigen, die einen ADV-Wert unter 120 aufweisen. Es zeigt sich, daß in der Realität **alle Benutzertypen** auftreten, wobei für die hier vorgelegten Zahlen selbstverständlich keine Repräsentativität beansprucht wird.

4.1. Der Manager - ein überzeugter Benutzer?

Drei der befragten zwölf Manager gehören zum Typ überzeugter Benutzer. Diese Gruppe ist die unproblematischste.

4.2. Der Manager - ein gezwungener Benutzer?

Gezwungene Benutzer unterliegen in erster Linie **verhaltensmäßigen Restriktionen**. Diese können durch **Druck** von Vorgesetzten⁷⁾ oder Kollegen, aber auch durch öffentlichen **Meinungsdruck** oder Prestigedenken entstehen. Zwar ist das Terminal im Vorstandszimmer derzeit in Europa noch kein **Prestigeobjekt**, wohl aber bereits im Vorzimmer des Vorstands. Insofern ist denkbar, daß über kurz oder lang auch Manager gezwungene Benutzer sein werden. Hierbei spielt selbstverständlich die hierarchische Position eine entscheidende Rolle. Bereits jetzt können wir nachweisen, daß generell Benutzer der Informationstechnik mit einem höheren Entscheidungsspielraum eine bessere Einstellungsakzeptanz aufweisen, also weniger zur Benutzung gezwungen sind.⁸⁾ Trotzdem müssen zwei der befragten Manager zum Typ gezwungener Benutzer gerechnet werden.

4.3. Der Manager - ein verhinderter Benutzer?

Verhinderte Benutzer sind gemäß Schaubild 1 solche Aufgabenträger, die zwar eine positive Einstellungsakzeptanz aufweisen, die Informationstechnik aber nicht einsetzen können oder dürfen. Dies trifft immerhin für vier der Befragten zu.

Es herrscht in der Literatur Übereinstimmung darüber, daß Manager derzeit nur in **Einzelfällen** einen Bildschirm für ihre persönliche

7) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 28f.

8) Vgl. Müller-Böling, Müller /Akzeptanzfaktoren/ 103ff.

Arbeit nutzen.⁹⁾ Die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken durch den Manager nimmt zwar **langsam** zu,¹⁰⁾ trotzdem ist zu konstatieren, daß das Management insgesamt bisher noch nicht stark mit neuen Techniken konfrontiert wird.¹¹⁾

In den USA sollen in den 500 größten Unternehmen mehr als **10 Prozent** der Führungskräfte am Personal Computer arbeiten.¹²⁾ In der Schweiz geben 48 von 430 befragten Mitgliedern der obersten Führungsebene der 100 größten Unternehmen an, die Unterstützung eines Personal Computers in Anspruch zu nehmen.¹³⁾ Aufgrund von Stichprobenverzerrungen dürfte es sich hierbei um einen oberen Wert handeln. Für die Bundesrepublik Deutschland ist keine empirische Untersuchung bekannt.¹⁴⁾ Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß die Nutzung derzeit mit Sicherheit **nicht** über dem in den USA und in der Schweiz angenommenen Niveau von etwa 10 Prozent liegt.

Auch wenn in unserer Untersuchung fünf von zwölf befragten Managern Informations- und Kommunikationstechniken persönlich nutzen,¹⁵⁾ so gilt doch generell, daß Führungskräfte eine **geringe Verhaltensakzeptanz** zeigen. Zu klären ist allerdings noch, ob Führungskräfte Computer so wenig nutzen, **obwohl** sie eine positive Einstellung haben (Typ veränderter Benutzer) oder **weil** sie eine negative Einstellung besitzen (Typ überzeugter Nichtbenutzer).

4.4. Der Manager - ein überzeugter Nichtbenutzer?

In der Tat sind Manager häufig **keine eindeutigen Befürworter** der Informationstechnik,¹⁶⁾ insbesondere, **wenn sie selbst persönlich betroffen sind**. Drei der befragten zwölf Manager nutzen Informations- und Kommunikationstechniken nicht und haben gleichzeitig eine - gemessen am Durchschnitt von Managern - eher kritische Einstellung.

9) Vgl. Ambros /Büro/ 834.

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

11) Vgl. Maciejewski, Litke /Büroautomation/ 120, Ramme /Konzepte/ 1, Deutschmann /Management/ 91, Goldstein /Office/ 416, Shertock /User/ 16.

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

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

14) Wir bereiten derzeit eine solche Untersuchung vor.

15) Die Stichprobe ist von unserer Zielsetzung her verzerrt.

16) Vgl. o.V. /Anwender/ 163.

5. Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern

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

Welches sind bei Managern die Gründe für mangelnde Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz?

5.1. Faktoren der Einstellungsakzeptanz

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

Letztlich entscheidend für Manager dürfte jedoch die Frage der Befriedigung **aufgabenbezogener Bedürfnisse** sein. Kann der Manager seine Aufgaben mit Informationstechnikunterstützung besser erfüllen? Die weitestgehende Auffassung ist, daß nach dem derzeitigen Stand der Technik die Managertätigkeit **nicht ausreichend unterstützt** werden kann.¹⁷⁾ Erste Ansätze dazu wie Sprachspeicher-, Experten- oder Messagesysteme stecken noch in den Kinderschuhen.¹⁸⁾ Da viele Informationstechnikanwendungen auf die aufgabenbezogenen Anforderungen der Manager (noch?) nicht eingehen,¹⁹⁾ wird durchaus verständlich, warum die Einstellungsakzeptanz der Manager häufig gering ausfällt.

17) Vgl. Goldstein /Office/ 416, Balzert /Systeme/ 809, Klein /Focus/ 53.

18) Vgl. Maciejewski, Litke /Büroautomation/ 120.

19) Vgl. Maciejewski, Litke /Büroautomation/ 119.

5.2. Faktoren der Verhaltensakzeptanz

Bei Vernachlässigung **naturgesetzlicher** Restriktionen stehen als erstes **systemtechnische** Restriktionen zur Diskussion. Managern fehlt es in der Regel zunächst an der **Qualifikation**, Terminal oder Personal Computer zu bedienen. Dies ist in erster Linie ein Problem der **Ausbildung**.²⁰⁾ Untermauert wird diese These dadurch, daß Manager mit technischer Ausbildung eher Computer für ihre Arbeit nutzen als kaufmännisch orientierte Manager.²¹⁾ Ein weiteres Hindernis liegt in der **mangelnden Tastaturkenntnis**: ein Großteil der Manager kann eine Schreibmaschinentastatur nicht flüssig bedienen.²²⁾ Weltz unterstellt sogar, daß bereits **Komforttelefone** die Lernfähigkeit oder -willigkeit von Managern übersteigen.²³⁾

Aus der Tatsache, daß 60 Prozent der in der bereits erwähnten Schweizer Studie befragten Manager Daten nutzen, die von ihren Mitarbeitern aufbereitet wurden,²⁴⁾ ist zu schließen, daß der Nutzen der Informationstechnik grundsätzlich bejaht wird, die **Schwelle zur persönlichen Nutzung** jedoch zu groß ist.²⁵⁾ Der Manager weicht von einem Dialog mit dem Rechner aus auf einen **Trialog**, wobei ein menschlicher Spezialist die Vermittlerrolle übernimmt.²⁶⁾ Eine US-amerikanische Studie ermittelte, daß in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten die installierten Mikrocomputer zu 47 Prozent vom Management genutzt werden.²⁷⁾ Keine Aussagen werden jedoch darüber getroffen, ob die Manager die Computer selbst nutzen oder ob sie im sogenannten Trialogkonzept arbeiten.

Neben mangelnder Qualifikation ist aber auch mangelhafte **Information** über moderne Informationstechnik ein Faktor, der sich negativ auf die Verhaltensakzeptanz auswirkt.²⁸⁾ Entsprechend einer Untersuchung von Töpfer u. a. bei 214 bundesdeutschen Unternehmen ist der **Informationsstand** von Managern über Informations- und Kommuni-

20) Vgl. Streicher /Computer/ 1075, Gehse /Akzeptanz/ 31.

21) Vgl. Mertens u.a. /Büroautomation/.

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

23) Vgl. Weltz /Technik/ 470.

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

25) Vgl. Streicher /Computer/ 1075.

26) Vgl. Möllhoff /Informationsnachfrage-Verhalten/ 154ff.

27) Vgl. Menkus /Executive/ 85.

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

kationstechniken **sehr gering**.²⁹⁾ Deutschmann weist für das Jahr 1982 nach, daß von einer Liste von Telekommunikationstechniken für 20 Prozent der befragten Manager mindestens eine Technik unbekannt war.³⁰⁾ Die gleiche Liste legte Thönnemann 1986 30 Managern vor: knapp 80 Prozent der Befragten kannten beispielsweise die Technik "Computerkonferenzen" nicht.³¹⁾

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

Neben diesen als systemtechnisch bezeichneten Restriktionen treten auch bei Managern eine Reihe von **verhaltensmäßigen** Restriktionen auf. Die Abneigung, eine Tastatur zu bedienen, rührt nicht nur aus den mangelnden Fertigkeiten, sondern auch aus den Assoziationen zu **minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten**.³²⁾ Hinzu kommt die Furcht, das **Statussymbol Sekretärin** bei eigenem Informationstechnik-Einsatz zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen³³⁾ bei gleichzeitiger Veränderung von Hierarchiestrukturen.³⁴⁾ Zu den **sozialen Einflüssen** gehört die weitverbreitete Haltung, daß "ein Manager nicht am Computer arbeitet".³⁵⁾ Manager hängen häufig einem "mythischen Glauben an Prestige- oder Imageverlust" an.³⁶⁾ Daneben ist letztlich die Wertvorstellung vom **fehlerlosen Alleskönner** verantwortlich für fehlende Verhaltensakzeptanz. Dieses Weltbild kann zerstört werden durch die Offenlegung mangelnder Orthographiekenntnisse bei der Nutzung von Electronic Mail,³⁷⁾ oder eines besseren Kenntnisstandes jüngerer Mitarbeiter.³⁸⁾

Die für Manager relevanten Einflußfaktoren sind in Schaubild 5 zusammengefaßt.

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

30) Vgl. Deutschmann /Management/ 79.

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

32) Vgl. Goldstein /Office/ 417.

33) Vgl. Schwetz /Zukunft/ 458.

34) Vgl. Gehse /Akzeptanz/ 32.

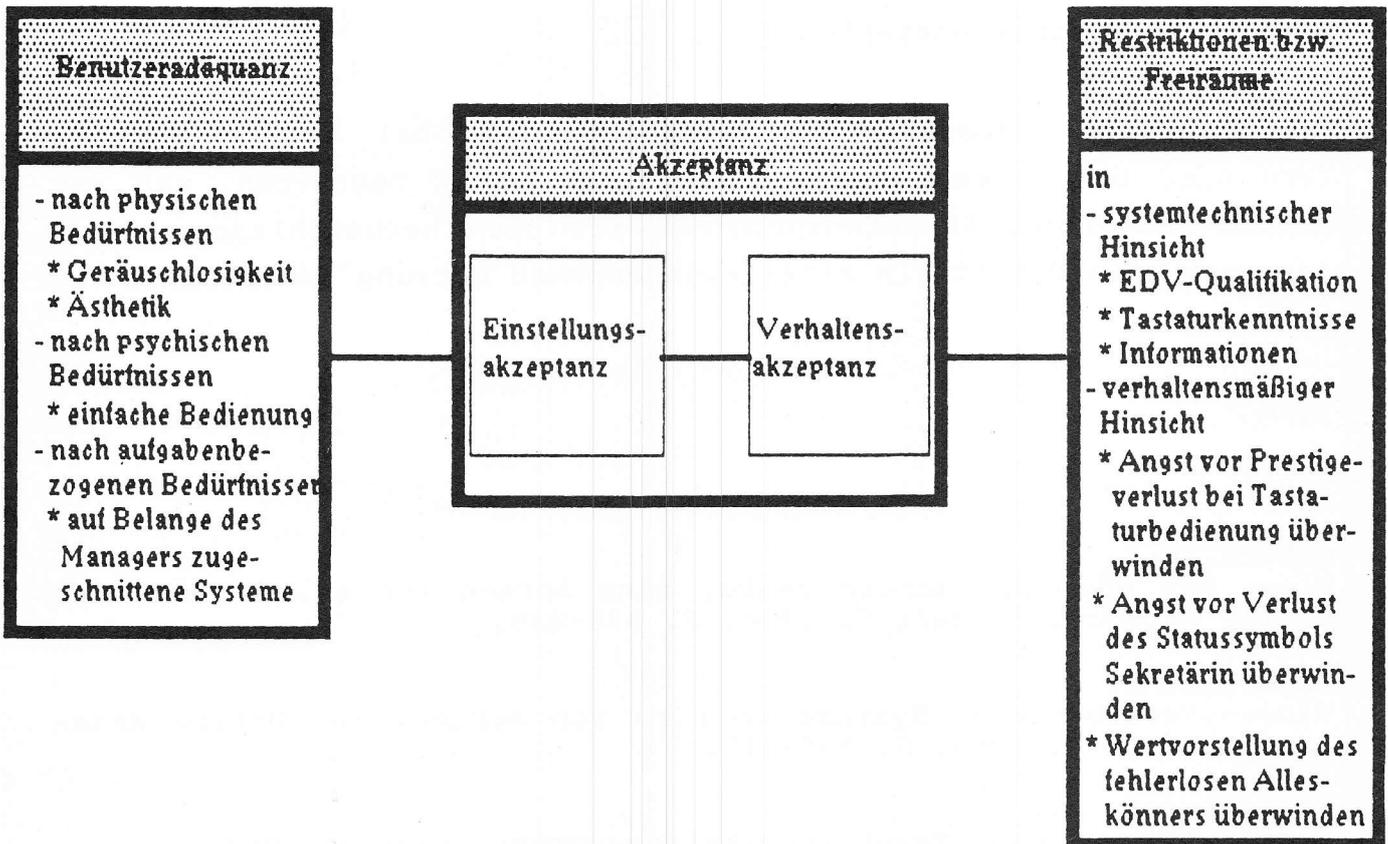
35) Vgl. Shertock /User/ 16.

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

37) Vgl. Schwetz /Zukunft/ 458.

38) Vgl. Streicher /Computer/ 1075.

Schaubild 4: Akzeptanzmodell für Manager



6. Geringe Managerakzeptanz - verschenkte Potentiale

Manager sehen derzeit den Nutzen von Informations- und Kommunikationstechniken - nicht zuletzt immer wieder auch durch die Hersteller geschürt - fast ausschließlich in der Rationalisierung.³⁹⁾

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,

39) Vgl. Töpfer u.a. / Führungskräfte (II) / 232.

durch Electronic Mail oder durch elektronische Terminkalender die Arbeit des Managers **weniger rationalisiert**, sondern in ihrer **Qualität verbessert** werden soll.⁴⁰⁾ Der Vorteil dieser Techniken auf der Managementebene wird im besseren Informationsniveau und der verbesserten Reagibilität des Unternehmens liegen, nicht in vor-dergründigen Kostenvorteilen.

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

7. Literatur

Ambros, H.:

Plane das **Büro** von morgen heute, denn morgen ist es zu spät. In: Office Management, Heft 9, 1986, S. 830-839.

Balzert, H.:

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

Deutschmann, J.:

Management und neue Telekommunikationsformen. Neuried 1983.

Gehse, G.:

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

Goldstein, M.H.:

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

Klein, J.A.:

OA **Focus** Said to Ignore Managers' Needs. In: Computerworld, December 19, 1983.

Maciejewski, P.; Litke, H.-D.:

Büroautomation zwischen Vision und Wirklichkeit. In: Office Management, Heft 2, 1985, S. 118-121.

Menkus, B.:

Executive Computer Power Growing with Third Generation Systems. In: Dun's Business Month, March 1984, S. 85-102.

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

Mertens, P.; Zeitler, P.; Schumann, M.; Koch, H.:
 Untersuchungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Büroautomation.
 Vortrag am 26.11.86 anlässlich der 5. Fachtagung des Fachausschusses
 Büroinformatik- und -kommunikationssysteme der Gesellschaft
 für Informatik in Frankfurt am Main.

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. Im Druck.

Müller-Böling, D.; Müller, M.:
 Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation. München, Wien 1986.

Müller-Böling, D.; Müller, M.; Zerfas, C.:
 Handbuch zur ADV-Skala. Arbeitsbericht Nr. 10 des Fachgebiets Me-
 thoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universi-
 tät Dortmund, 1984.

o.V.:
 Jeder 10. Schweizer Manager am PC. In: Schweizerische Handelszei-
 tung (SHZ), Heft 39a, 1985, S. 13.

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

Probst, A.R.; Valicek, A.:
 Management Support Systems. In: Die Unternehmung, Heft 3, 1986, S.
 180-193.

Probst, A.R.; Valicek, A.; Becker, M.:
 Management-Support-Systeme. In: io Management Zeitschrift, Heft 5,
 1986, S. 224-227.

Ramme, I.:
 Konzepte zur Erfassung der Arbeit von Führungskräften. Arbeitsbe-
 richt Nr. 16 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts-
 und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1986.

Schwetz, R.:
 Die Zukunft des mittleren Managements. In: Office Management, Heft
 5, 1985, S. 454-459.

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

Streicher, H.:
 Die Angst des Vorstands vor dem Computer. In: Office Management,
 Heft 11, 1984, S. 1074-1078.

Thönnemann, T.:
 Darstellung und Analyse akzeptanzbeeinflussender Merkmale bei der
 Einführung neuer Informationstechnologien im Bürobereich. Eine Un-
 tersuchung am Beispiel höherer Führungskräfte. Diplomarbeit im
 Fach Betriebswirtschaftliche Organisationslehre an der Universität
 zu Köln, 1986.

Töpfer, A.; Bromann, P.; Odemer, W.; Lechelt, F.:
Führungskräfte sind noch zu wenig informiert (I). In: Office Management, Heft 2, 1986, S. 142-146.

Töpfer; Bromann, P.; Odemer, W.; Lechelt, F.:
Führungskräfte sind noch zu wenig informiert (II). In: Office Management, Heft 3, 1986, S. 232-239.

Weltz, F.:
Veränderung der Leitungsfunktion durch neue Technik. In: Office Management, Heft 5, 1985, S. 468-470.