

Telekooperation im Top-Management: Das Telekommunikations-Paradoxon

Ralf Reichwald, Robert Goecke und Kathrin Möslein

In: Krcmar, H. / Schwabe, G. (Hrsg.): Herausforderung Telekooperation Einsatzverfahren und Lösungsansätze für ökonomische und ökologische, technische und soziale Fragen unserer Gesellschaft, Proceedings zur Fachtagung Deutsche Computer Supported Cooperative Work 1996, Stuttgart-Hohenheim, 30.09.-02.10.1996, Berlin u.a., 1996, S.107 – 122

Welche Rolle spielt Telekooperation für die Aufgabenbewältigung von Führungskräften in global agierenden Unternehmen? Wie unterstützen neue Telemedien das Top-Management? Welche Auswirkungen hat der Medieneinsatz auf das Arbeits- und Kooperationsumfeld im oberen Führungsbereich? Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Fragen liefern die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die vom Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München im Top-Management von drei global operierenden Unternehmen durchgeführt wurde. Der vorliegende Beitrag präsentiert ausgewählte Ergebnisse dieser Untersuchung und verweist dabei insbesondere auf den paradoxen Zusammenhang von Medieneinsatz und Mobilität im Top-Management: das Telekommunikations-Paradoxon.

1 Die neuen Rollen im Top-Management

Innovative Anwendungsformen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien verändern Unternehmen heute in entscheidender Weise. Soweit das Anwendungsfeld der Geschäftsprozesse betroffen ist, werden Abläufe optimiert, Markt- und Kundenbeziehungen gezielt verbessert und durch die telekooperative Vernetzung von Unternehmenseinheiten und Unternehmen weltweit Marktpräsenz und Kundenbindung erzielt. Ganz anders sieht das Anwendungsfeld der Telemedien im Bereich der Führungsprozesse - der Arbeitswelt des oberen Managements - aus. Der Arbeitsablauf des Top-Managers, seine Aufgaben, seine Arbeitsbeziehungen, die täglichen Aktivitäten, der Informationsfluß - diese Prozesse der Führung und Leitung von Unternehmen gehorchen anderen Gesetzen: sie sind nicht strukturiert, äußerst komplex, nicht dauerhaft; denn sie unterliegen ständigen Veränderungen. Den Führungsaufgaben fehlt ein Beschreibungsmuster, nach dem die Aktivitäten, die Entscheidungsprozesse, die Kommunikation, also das Führen und Leiten in Organisationen abläuft.

Das Management steuert den Wandel und Umbruch, in dem sich Unternehmen heute befinden, es sorgt für die Realisierung der neuen Strukturen, gibt Entscheidungskompetenzen an die dezentralen Organisationseinheiten ab und übernimmt dabei selbst neue Aufgaben und Rollen: die Rolle des Beraters nach innen und des Architekten der Netzwerke nach außen. Beziehungsnetze der neuen Unternehmenseinheiten zum Kunden, zum Lieferanten, auch zu den Wettbewerbern bilden einen wesentlichen Bestandteil der globalen Strukturen auf den Märkten, aber auch im eigenen dezentralisierten Unternehmen. Der Manager in seiner neuen Rolle - als Gestalter der neuen Wettbewerbskonzepte in hochveränderlichen Märkten - ist mehr als jemals zuvor angewiesen auf ungestörte Kommunikation, auf schnelles Reagieren, auf Entscheidungsfähigkeit, auf ein zwischenmenschliches Beziehungsnetz und ein funktionsfähiges Geflecht von Kooperationspartnerschaften. In diesem komplexen Aufgabenfeld stellt sich die Frage nach der Rolle neuer Medien der Information und Kommunikation für die Aufgabenbewältigung im Führungsbereich.

2 Fallstudien zur Arbeit von Top-Managern in drei globalen High-Tech-Unternehmen

Am Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München wurde im Zeitraum von Mai 1993 bis April 1995 eine Untersuchung¹ durchgeführt mit folgender Fragestellung:

Wie stellt sich die Arbeitssituation von Führungskräften in global agierenden Unternehmen heute dar, welche Rolle spielen neue Kommunikationstechniken für die Aufgabenbewältigung und welche Auswirkungen hat der Medieneinsatz auf das Arbeits- und Kooperationsumfeld im oberen Führungsbereich?

Die empirische Basis für diese Arbeiten bilden Fallstudien. Über Fallstudien können individuelle Situationen am exemplarischen Beispiel analysiert werden. Zwar sind Fallstudien nicht repräsentativ, d.h. es können keine allgemein gültigen Aussagen abgeleitet werden, die für jede Arbeitssituation im Top-Management gleichermaßen gelten. Fallstudienuntersuchungen haben jedoch einen explorativen Charakter, d.h. sie geben durchaus die Berechtigung, für typische vergleichbare Situationen im Management Ursache- Wirkungshypothesen und somit Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen abzuleiten (vgl. z.B. Yin 1994 oder v. Alemann/Ortlieb 1975).

Vor mehr als 20 Jahren hat Henry Mintzberg mit seinem Werk "The Nature of Managerial Work" auf der Basis von fünf empirischen Fallstudien im Top-Management amerikanischer Großunternehmen viel Aufsehen erregt. Anknüpfend an die Arbeiten von Carlson 1951 und Stewart 1967 wies Mintzberg 1973 nach, daß die Arbeitssituation im obersten Führungsbereich durch extreme Belastungen gekennzeichnet ist (vgl. Mintzberg 1973). Kritische Faktoren sind die Fremdbestimmtheit, der Zeitdruck und die permanente Arbeitsüberlastung, was besonders kritische Fragen für die Qualität der Entscheidungsfindung aufwirft - ein erhebliches Risiko für das langfristige Überleben von Unternehmen.

Die Ergebnisse der Mintzberg'schen Fallstudien konnten auch für das deutsche Management bestätigt werden. Zudem ergab die Analyse der Aufgabenstrukturen im deutschen Management wertvolle Erkenntnisse über die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im obersten Führungsbereich (vgl. Beckurts/Reichwald 1984). Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde im Zeitraum von Mai 1993 bis April 1995 die neuerliche empirische Untersuchung im obersten Management durchgeführt. Die Informationsbasis bilden insgesamt 14 Fallstudien.

2.1 Das Untersuchungsdesign

Für die Analyse der Arbeit und Kooperation im oberen Führungsbereich wurde im Rahmen dieser Untersuchung auf das von Beckurts und Reichwald 1984 entwickelte Fallstudienkonzept zurückgegriffen, welches die Analyse des Arbeits- und Kooperationsverhaltens eines Top-Managers, die Analyse der Arbeit im Sekretariat und die Analyse der Kooperation zwischen dem Manager und ausgewählten Kooperationspartnern beinhaltet. Die Fallstudien basieren zum einen auf halb strukturierten Interviews mit der im Zentrum jedes Falles stehenden Führungskraft, den ihr zugeordneten Sekretariats- und Assistenzkräften sowie drei bis fünf weiteren Kooperationspartnern. In Erweiterung der von Beckurts und Reichwald bei ihren Untersuchungen Anfang der 80er Jahre eingesetzten Untersuchungsmethodik (Beckurts/Reichwald 1984, S. 82) wurde darüberhinaus im Rahmen jeder einzelnen Fallstudie eine zweitägige strukturierte Beobachtung der Arbeit des jeweiligen Top-Managers durchgeführt.²

¹ Die Untersuchung wurde in Kooperation mit der Siemens AG, München, durchgeführt. Eine umfassende Darstellung des gesamten Projektes und seiner Ergebnisse sind in Pribilla/Reichwald/Goecke 1996 veröffentlicht.

² Eine weitergehende Beschreibung der Methodik findet sich bei Goecke 1995.

2.2 Der Untersuchungsablauf

Jede einzelne der durchgeführten Fallstudien weist drei Erhebungsphasen auf. Den Einstieg bildete das Anfangsinterview mit der Führungskraft. Es folgten zwei Arbeitstage mit strukturierter Beobachtung und kurzen Fragen zum Abgleich zwischen den beobachteten Aktivitäten und den zugrundeliegenden Aufgaben. Dazu gehört die Frage, ob der Tagesablauf in bezug auf das Aktivitätsmuster für einen normalen Arbeitstag "typisch" war, bzw. welche Besonderheiten aufgetreten sind. Im Anschluß an die Beobachtungstage erfolgten jeweils einstündige Interviews mit den Sekretariats- bzw. Assistenzkräften sowie die Interviews mit den wichtigsten Kooperationspartnern (Mitarbeiter, Kollegen, externe Partner) des jeweiligen Top-Managers. Dieser Untersuchungsansatz ist durch die Kombination aus Beobachtung, Interviews und Episodenanalyse besonders erfolgversprechend aus folgenden Gründen: Die Beobachtung liefert quantitative und qualitative Daten über Aktivitäts-, Arbeits- und Kooperationsmuster, die allerdings nur einen kleinen Ausschnitt von zwei Arbeitstagen umfassen. Die Interviews erlauben eine Interpretation und Bewertung der Ergebnisse aus unterschiedlicher, subjektiver Perspektive der Akteure. Die Episodenanalyse ermöglicht eine aufgabenorientierte Analyse des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens und somit eine Analyse der Effizienz der Anwendung neuer Medien.

2.3 Das Untersuchungsfeld

Die Fallstudien wurden im Top-Management von drei global operierenden Unternehmen der Computer- bzw. Telekommunikationsbranche durchgeführt. Die drei ausgewählten Unternehmen (Siemens AG, Bereich Private Kommunikationssysteme, München; Apple Computer Inc., Cupertino; Siemens Rolm Communications Inc., Santa Clara) setzen seit mehreren Jahren unternehmensweit neue Kommunikationstechniken ein. Sie sind außerdem auf besondere Weise den Einflüssen des globalen Wettbewerbs der High-Tech-Branche ausgesetzt und passen sich entsprechend an. Zwei der global operierenden Unternehmen haben ihren Hauptstandort in den USA, ein Unternehmen in Deutschland. Alle drei Unternehmen haben jeweils zwischen 8.000 und 23.000 Mitarbeiter, die weltweit auf verschiedene Zentren verteilt sind, wobei sich im Führungsbereich entsprechend der globalen Geschäftstätigkeit Top-Manager unterschiedlicher Nationalitäten befinden. Für die Fallstudien wurden 14 Top-Manager der ersten Führungsebene ausgewählt. Sie unterstehen als Leiter eines Funktions- bzw. Geschäftsbereiches direkt dem jeweiligen Vorstandsvorsitzenden bzw. Chief Executive Officer (CEO). Die ausgewählten Top-Manager (zwölf männliche, zwei weibliche) im Untersuchungsansatz entstammen einem Spektrum unterschiedlicher organisatorischer Kontexte (Vertriebsleitung, Leitung F & E und Produktion, Leitung eines Geschäftsbereichs, Personalleitung, Leitung des kaufmännischen Bereichs, Leitung der Rechtsabteilung und Mitglied diverser Aufsichtsräte, Leitung Marktforschung & Kommunikation, Leitung Interne Revision). Entsprechend der transnationalen Unternehmensausrichtung finden sich unter den Führungskräften Top-Manager deutscher und amerikanischer Herkunft, die zum Teil schon viele Jahre im Ausland arbeiten und insofern auch nicht mehr als typisch amerikanische oder typisch deutsche Führungskräfte eingeordnet werden können.

3 Die Arbeitssituation im Top-Management globaler Unternehmen

Führungsarbeit ist Kommunikationsarbeit. Auf diesen Satz kann das generelle Resultat aller Tätigkeitsanalysen am Arbeitsplatz von Führungskräften bezogen werden.

3.1 Die Zeit- und Tätigkeitsstruktur im Top-Management

Die Tätigkeitsanalyse auf der Basis der 14 Fallstudien liefert im Hinblick auf die Zeitstruktur folgendes Ergebnis: 90 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen die Top-Manager im Untersuchungsfeld durchschnittlich mit Kommunikation, 7 % mit Schreibtischarbeit. Interessant ist auch der Vergleich der Zeitanteile, wie die Führungskräfte über verschiedene Kommunikationskanäle kommunizieren. Fast 70 % der Gesamtarbeitszeit ist mit Face-to-face-Kommunikation ausgefüllt, wobei in verschiedenen Fallstudien der Anteil zwischen 50 % (Minimum) und 90 % (Maximum) variiert. Dies zeigt sehr deutlich, welchen Stellenwert in der geschäftlichen Kommunikation von Führungskräften die soziale Komponente der Kommunikation einnimmt. Die Bedeutung von Führung als sozialer zwischenmenschlicher Vorgang (vgl. auch Heinen 1984) drückt sich in diesem hohen Anteil der Face-to-face-Kommunikation aus. Sie ist auch ein Hinweis auf die Rolle von Führungskräften als Architekt

zwischenmenschlicher Beziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens (Networking).

Analysiert man den durchschnittlichen Arbeitstag eines Top-Managers im Hinblick auf die Verteilung der Arbeitsaktivitäten³, so ergibt sich folgendes Bild für die Tätigkeitsstruktur: Pro Tag bewältigt jede Führungskraft in unserem Untersuchungspanel durchschnittlich das hohe Niveau von 94 Arbeits- bzw. Kommunikationsaktivitäten⁴ bei einer mittleren Aktivitätsdauer von weniger als 6 Minuten. Hierbei zeigt sich: Während die Face-to-face-Kommunikation den zeitlichen Löwenanteil des Arbeitstages ausfüllt, machen diese persönlichen Kontakte nur 28 % aller Aktivitäten aus. 16 % der Aktivitäten entfallen auf Telefonieren, Audio- oder Videokonferenzen und über 30 % aller Aktivitäten auf die asynchronen Kommunikationsmedien Voice Mail, Fax und E-Mail. Dabei setzen Top-Manager diese Telemedien zum Teil persönlich, zum Teil aber auch assistiert mit Hilfe des Sekretariats ein. Herkömmliche Briefe und Papierpost tragen im Durchschnitt mit 13 % zum Aktivitätsmuster bei, wohingegen stationäre Schreibtischarbeiten nur mit 9 % der Arbeitsvorgänge zu Buche schlagen.

Der Vergleich zwischen *Zeitprofil* und *Aktivitätsprofil* ist aufschlußreich: Während die neuen asynchronen Telemedien (Telefax, Voice Mail und E-Mail) zeitlich nur 7 % des Arbeitstages belegen, werden mehr als 35 % aller Kommunikationsaktivitäten über diese neuen Medien abgewickelt. Das Medium E-Mail, das noch vor wenigen Jahren nicht zu den Kommunikationsmedien im Führungsbereich zählte, nimmt im Untersuchungsfeld heute schon vom durchschnittlichen Aktivitätsvolumen nach den persönlichen Kontakten den zweiten Platz ein. Dies macht Sinn, denn persönliche Kommunikation, die im Führungsbereich aufgabenbedingt im Vordergrund steht, sofern Sozialbeziehungen die Aufgabeninhalte bestimmen, wird sinnvoll ergänzt durch schnelle, asynchrone Kommunikationsmedien.

3.2 Zeit- und Aktivitätsmuster heute im Vergleich zum Bild der 70er Jahre

Der Vergleich des Zeit- und Aktivitätsniveaus mit den Untersuchungen von Mintzberg vor 25 Jahren ist in mancher Hinsicht problematisch und dennoch gerade für Aussagen über die Veränderungen der Situation von Top-Managern in global agierenden Unternehmen von besonderem Reiz. Dieser Vergleich kann deshalb gewagt werden, weil die Untersuchungsmethodik in der von uns durchgeführten Analyse sich in wesentlichen Punkten an den Untersuchungsmethoden von Mintzberg ausrichtete und in einigen Untersuchungsschwerpunkten sogar noch weiter in die Tiefe geht (vgl. hierzu Goecke 1995). Abbildung 1 zeigt den Vergleich der Zeitprofile. Abbildung 2 zeigt den Vergleich der Aktivitätsprofile zwischen den von uns ermittelten Ergebnissen und den Ergebnissen von Mintzberg. Eine einfache Umkodierung der Aufzeichnungen gemäß des Mintzberg'schen Aktivitätsbegriffs⁵ ermöglicht die Gegenüberstellung der Untersuchungsergebnisse.

Diese Zeit- und Aktivitätsvergleiche sind selbsterklärend. Doch reicht die Auswertung der Zeit- und Aktivitätsmuster alleine nicht aus, um die Arbeitssituation in der obersten Führungsetage heute zu erfassen. Erst bei Kenntnis der inhaltlichen Aufgabenstrukturen läßt sich ableiten, welche Bedeutung die Fragmentierung hat, inwieweit der Arbeitsalltag mehr oder weniger planbar ist, inwieweit Managementaktivitäten eigenbestimmt oder fremdbestimmt sind, d.h. welche Möglichkeiten sich für einen zeitlichen Planungsansatz im Top-Management ergeben, und inwieweit das Zeitmanagement durch den Einsatz der Telemedien mehr oder weniger beherrscht werden kann. Diesem Fragenkomplex wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung ein besonderer Schwerpunkt

³ Jedes Gespräch zählt wie jedes Telefonat, jede ein- oder ausgehende Voice-Mail-, E-Mail oder Papier-Mitteilung und jeder Arbeitsabschnitt am Schreibtisch (Intervalle, in denen keine Beschäftigung mit irgendwelchen Medien erfolgt) als eine Aktivität.

⁴ Als Arbeitsaktivitäten zählen sämtliche Aktivitäten einschließlich der Schreibtischarbeit. Kommunikationsaktivitäten sind lediglich die mit Kommunikation verbundenen Aktivitäten, zu denen im Rahmen dieser Untersuchung allerdings auch asynchrone Kommunikationsvorgänge (E-Mail lesen, einen Brief schreiben etc.) gezählt werden.

⁵ Mintzberg faßt Schreibtischaktivitäten, die Postbearbeitung und Dialoge mit Sekretariatskräften pauschal als Desk Work zusammen (vgl. Mintzberg 1973, Goecke 1995).

gewidmet: die sogenannte Episodenanalyse. Sie gibt neue Aufschlüsse über den Zusammenhang von Manageraktivitäten und den darunterliegenden Problemlösungsprozessen, den eigentlichen inhaltlichen Aufgaben, die von den Führungskräften im Tagesablauf bewältigt werden. Hier können nur summarisch Ergebnisse dargestellt werden, um die Arbeitssituation im Führungsbereich zu charakterisieren. Für Details sei auf Reichwald/Goecke (1994), Goecke (1995) sowie Pribilla/Reichwald/Goecke (1996) verwiesen.

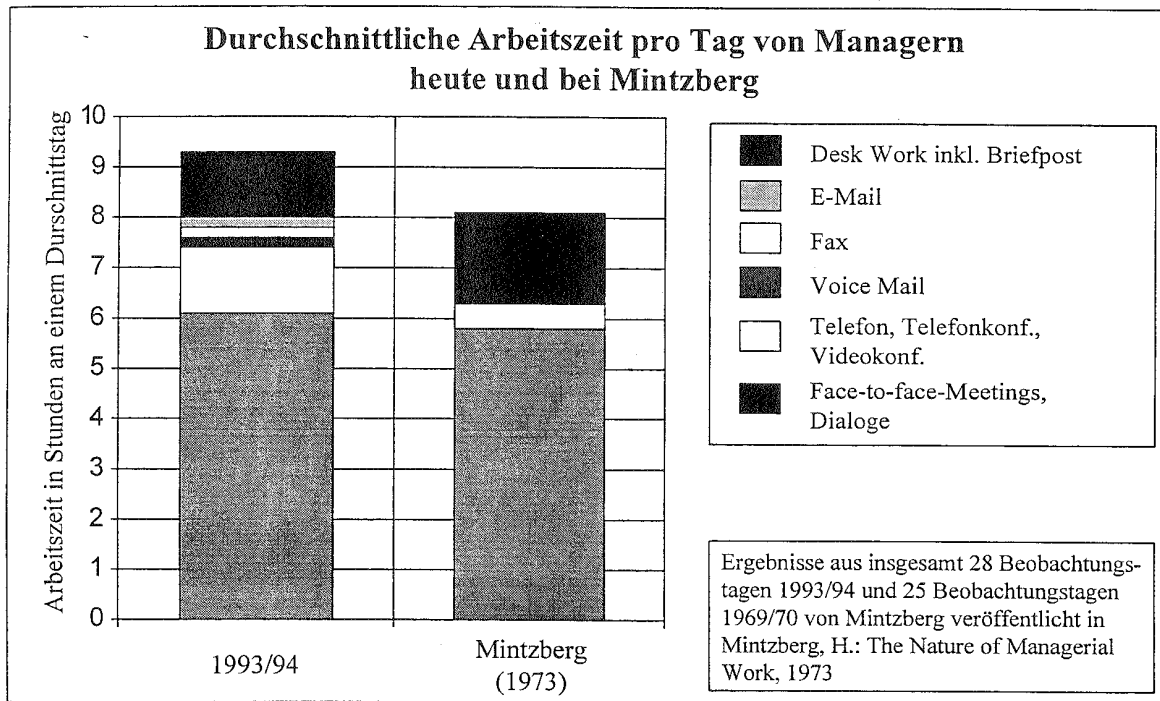


Abbildung 1: Vergleich der absoluten Zeitprofile mit der Untersuchung von Mintzberg

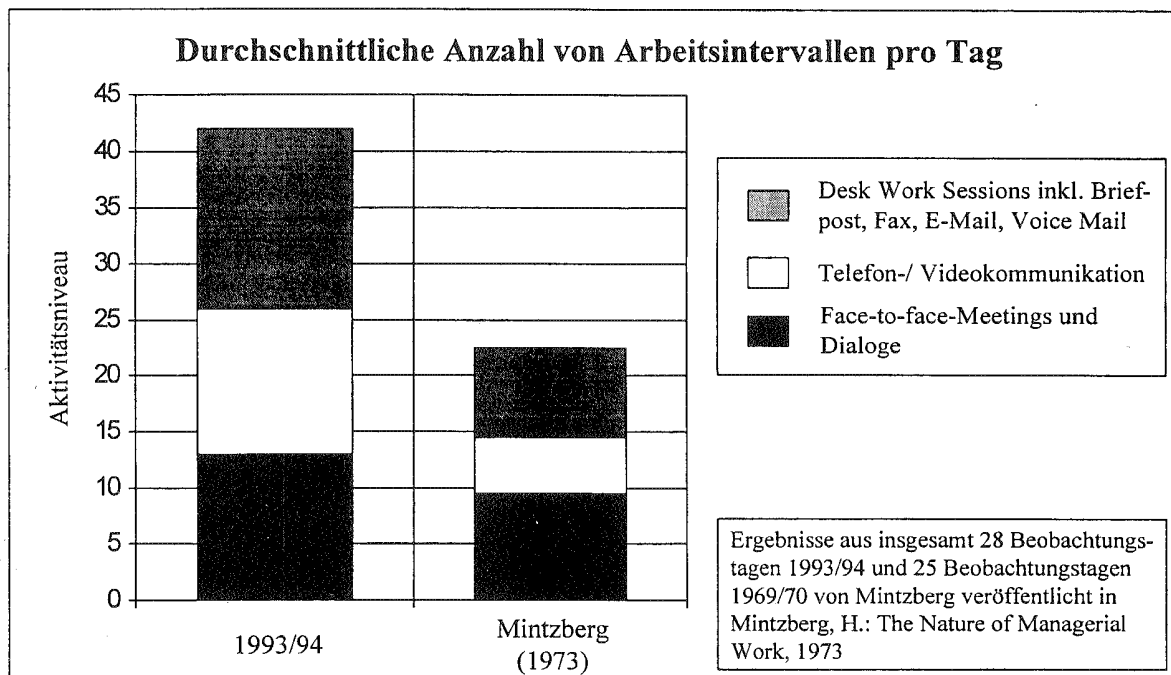


Abbildung 2: Vergleich der Aktivitätsprofile mit den Ergebnissen von Mintzberg

3.3 Die aktuelle Arbeitssituation im Führungsbereich

Die Analyse der aktuellen Arbeitssituation im Führungsbereich der drei High-Tech-Unternehmen und der Vergleich mit den Ergebnissen bisheriger Studien über die Arbeit im Top-Management Anfang der 70er und 80er Jahre erbrachte folgende Ergebnisse, aus denen sich erste Anforderungen an die Unterstützung der Führungsarbeit durch neue Medien ableiten lassen:

- Im Rahmen des globalen Wettbewerbs und des Abbaus von Hierarchien ist die Arbeit im Führungsbereich noch stärker als in der Vergangenheit durch hohe Aktivitätsraten, Unterbrechungen, Arbeitsüberlastung und Zeitdruck geprägt. Der Nutzen neuer Telemedien im Führungsbereich hängt somit entscheidend davon ab, ob und wie sie die Bewältigung stark fragmentierter Arbeitstage erleichtern.
- Die Aufgabenbewältigung im Top-Management ist gekennzeichnet durch episodenhafte Beiträge zu einer Vielzahl von parallel in der Organisation ablaufenden Aufgaben. Täglich auftretende Ad-hoc-Aufgaben, die ungeplant, wichtig, dringend und mithin unaufschiebbar sind, erfordern eine hohe Flexibilität der Arbeitsorganisation. Ansätze zur Verbesserung der Managementeffizienz müssen sich daher auf die Unterstützung der Führungskräfte bei der kooperativen Bewältigung des durch hohe Eigendynamik geprägten Aufgabengeflechts konzentrieren.
- Der Mobilitätsbedarf im Führungsbereich, der sich trotz der vielfältigen Möglichkeiten zur Telekooperation aus dem besonderen Bedarf der Führungskräfte nach Face-to-face-Kommunikation ergibt, ist vor dem Hintergrund der Globalisierung weiter angestiegen. Erfolgreiches Management hängt deshalb entscheidend davon ab, ob und wie die Informationsflüsse auch bei dienstreisebedingter Abwesenheit des Managers aufrechterhalten werden können.
- Funktionsfähige Sekretariate leisten wichtige Beiträge zur Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Top-Manager. Vor dem Hintergrund hoher Aktivitätsraten und besonders zahlreicher Unterbrechungen sind Ansätze zur Unterstützung der Sekretariatsarbeit durch neue Medien vielversprechend, wenn sie gleichzeitig die notwendige enge Einbindung des Sekretariats in die Arbeitsabläufe des Managers sicherstellen.
- Zwischen 70 % und 90 % ihrer Arbeitszeit verbringen Top-Manager, indem sie mit einer großen Zahl von Kooperationspartnern kommunizieren. Davon gehören 70 % zum Kreis der Mitarbeiter und Kollegen. Entsprechend dieser hohen Bedeutung der internen Kommunikation haben Verbesserungen der internen Kommunikation durch Anwendung neuer Telemedien ein hohes Effizienzpotential, wobei jedoch die besondere Präferenz der Führungskräfte für mündliche Kommunikationsformen zu berücksichtigen ist.
- Im Zuge des Wandels der organisatorischen und marktbezogenen Rahmenbedingungen werden Führungskräfte mit neuen Rollen konfrontiert. Als Networker, Coach und Kommunikator gemeinsamer Ziele und Visionen müssen sie besonders soziale Aspekte der Kommunikation berücksichtigen. Der Erfolg neuer Telemedien im oberen Führungsbereich hängt somit auch davon ab, in welcher Weise sie die neuen Rollenanforderungen der Führungskräfte unterstützen können.
- Die Globalisierung und Dezentralisierung der Unternehmensaktivitäten macht eine intensive Kooperation der Top-Manager mit einer großen Zahl von geographisch weit verteilten Partnern notwendig. Die Führung entfernter Mitarbeiter unter der Anwendung von Telekommunikationsmedien im Rahmen der Telekooperation wird zu einer neuen Schlüsselkompetenz von Führungskräften.

4 Neue Medien und ihr Nutzen im Alltag von Top-Managern

In den Fallstudien ergeben sich situationsbedingt sehr verschiedene Anwendungsmodelle neuer Medien. Im Untersuchungsfeld sind die beobachteten Nutzungsarten neuer Telekommunikationsmedien mit unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeits- und Kooperationsstrukturen und auf die Arbeitseffizienz verbunden. Ein wichtiges Beurteilungskriterium

ist dabei, inwieweit das jeweilige Anwendungsmodell den Anforderungen der Aufgabensituation im Führungsbereich gerecht wird und zur Problemlösung in geeigneter Form beiträgt.

4.1 Drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien im Führungsbereich

In den Fallstudien lassen sich erhebliche Unterschiede im Kommunikationsverhalten erkennen, die vor allem auch verschiedene Nutzungsformen der neuen Telemedien einbeziehen. Ein signifikantes Unterscheidungskriterium bildet das Nutzungsverhalten der Manager bezüglich der asynchronen Telekommunikationsmedien E-Mail und Voice Mail. Nach Anwendungsform und Anwendungsintensität der neuen Telemedien können durch Clusterung der 14 Fallstudien drei Gruppen von Top-Managern gebildet werden, die sich drei Anwendungsmodellen der neuen Medien zuordnen lassen:

- *Traditionelles Modell:* Die erste Gruppe mit insgesamt vier Top-Managern nutzt E-Mail bzw. Voice Mail nicht oder nur in geringem Umfang. Jedoch wird von allen Top-Managern dieser Gruppe viel über das Telefon und herkömmliche Briefpost kommuniziert.
- *Autarkiemodell:* Die zweite Gruppe von insgesamt sechs Top-Managern verwendet E-Mail oder Voice Mail intensiv und persönlich. Zwei Führungskräfte in dieser Gruppe setzen E-Mail nur wenig ein, verwenden dafür aber Voice Mail besonders häufig.
- *Kooperationsmodell:* Die dritte Gruppe von ebenfalls vier Top-Managern nutzt E-Mail besonders intensiv, die Bedienung erfolgt aber überwiegend über das Sekretariat. Alle eingegangenen Mitteilungen werden deshalb täglich für den Manager ausgedruckt. Nur in bestimmten Situationen und auf Reisen werden die Medien auch autark genutzt.

Abbildung 3 zeigt die charakteristischen Aktivitätsmuster der drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien.

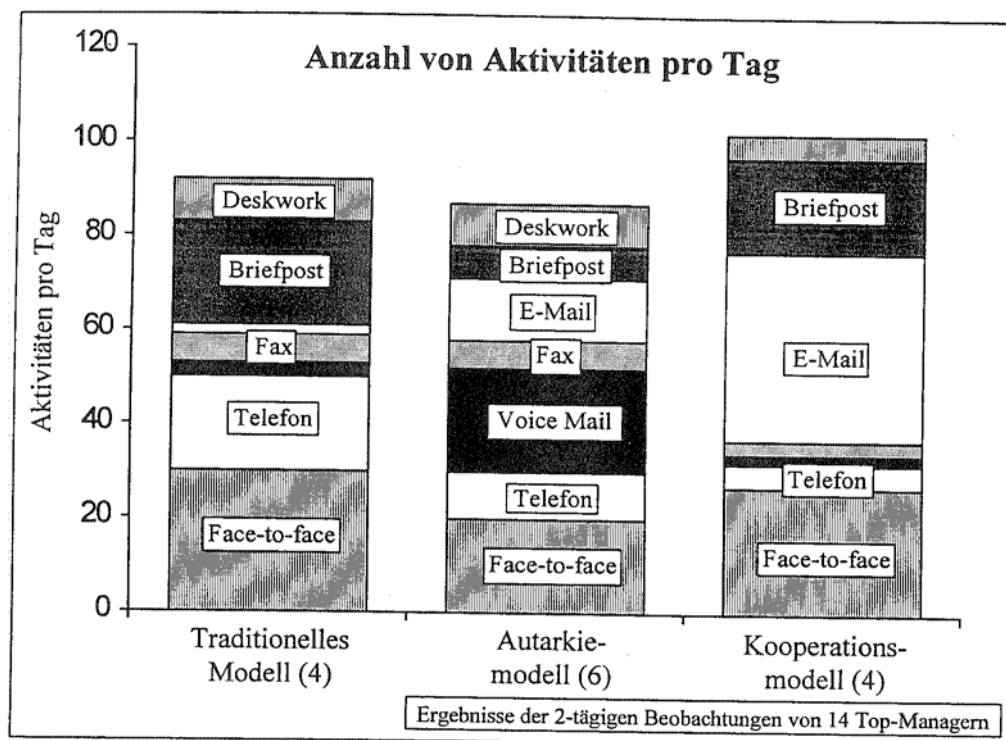


Abbildung 3: Aktivitätsmuster in den drei Anwendergruppen

Versuche, die Kommunikationsmuster der Führungskräfte nach der jeweiligen Organisations- bzw. Landeskultur zu gruppieren, wiesen keine so deutlichen Typen auf, wie sie bei der Clusterung nach Anwendungsmodellen offensichtlich sind. Daß auch die Unternehmens- und Landeskultur das Anwendungsmuster beeinflusst, ist anzunehmen. Jedoch ist in keinem der drei Unternehmen ein

homogenes Anwendungsmuster feststellbar. Die drei Anwendungsmodelle sind also nicht organisations- oder kultur-spezifisch. Durchschlagend sind andere Einflußfaktoren, wie Persönlichkeit und Kooperationsstruktur, und zum anderen die Heterogenität der Organisationen selbst. Allgemein ist davon auszugehen, daß die drei beschriebenen Anwendungsmodelle in allen Organisationen angetroffen werden können, in denen den Mitarbeitern sämtliche Kommunikationsformen zur Verfügung stehen.

4.2 Global Acting: Die geographische Verteilung der Kooperationsbeziehungen

Die Globalisierung der Geschäftsaktivitäten multinationaler Unternehmen stellt die Führungskräfte vor die wichtige Aufgabe, mit entfernten externen Partnern zusammenzuarbeiten und Mitarbeiter an entfernten Standorten zu führen. Vergleicht man die Anzahl und die geographische Verteilung der Kooperationspartner, mit denen an den Beobachtungstagen kommuniziert wurde, können abhängig vom Anwendungsmodell erhebliche Unterschiede festgestellt werden (vgl. Abbildung 4).

Bei den Top-Managern des Autarkiemodells zeigt sich ein hoher Anteil entfernter Kooperationspartner (35 %). In den beiden anderen Anwendergruppen liegt der Anteil entfernter Kooperationspartner dagegen unter 15 %. Diese Ergebnisse lassen Schlußfolgerungen zu, die einen Zusammenhang zwischen der Nutzung der Telemedien und der geographischen Verteilung der Kooperationspartner (Global Acting) nahelegen.

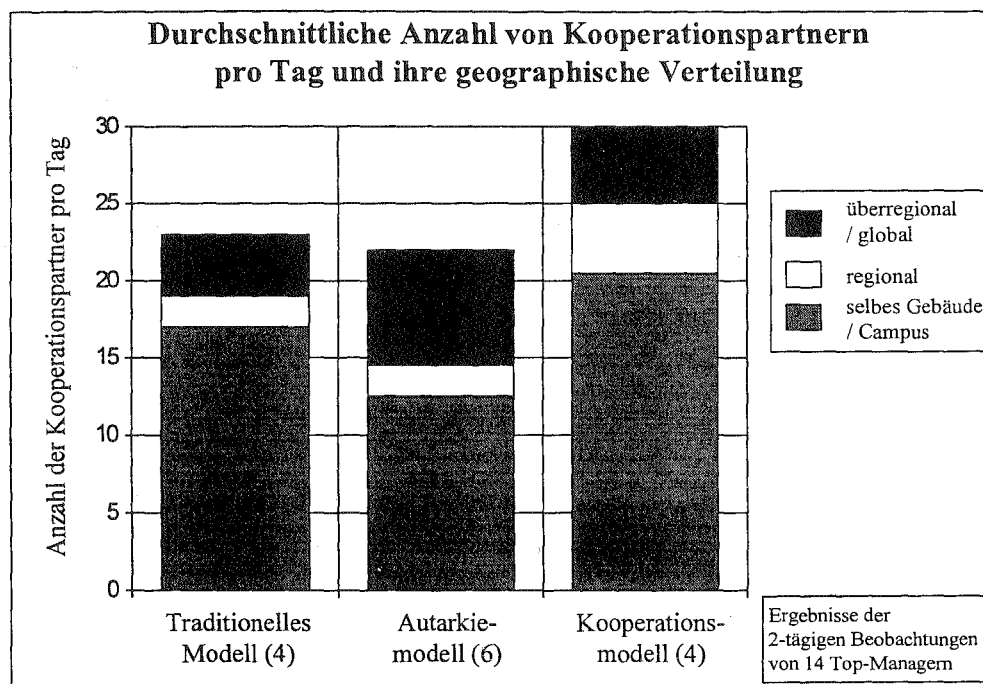


Abbildung 4: Durchschnittliche Anzahl und geographische Verteilung der Kooperationspartner an den Beobachtungstagen

Die Beurteilung der drei Managergruppen aus der Sicht ihrer Mitarbeiter paßt zu diesem Resultat. Als Ergebnis der Interviews entfernt agierender Mitarbeiter ist die intensive Nutzung von Telemedien im Führungsprozeß (Telemanagement) eine zentrale Voraussetzung für räumliche Dezentralisierung. Sie räumt den entfernten Mitarbeitern älmliche Partizipationsmöglichkeiten wie den lokalen Mitarbeitern ein. So zeigte sich in den Interviews, daß die entfernt agierenden Mitarbeiter, die mit ihren Chefs persönlich über Telefon, E-Mail oder Voice Mail kommunizieren (Autarkiemodell), äußerst zufrieden mit der Zugänglichkeit ihres Chefs sind. Hervorgehoben wird der direkte Kontakt zum Manager. In den beiden anderen Gruppen wurden dagegen häufiger Schwierigkeiten angesprochen, spontan einen direkten Kontakt zum Vorgesetzten zu bekommen. Beklagt wurde von den entfernt agierenden

Mitarbeitern weniger das Problem, dringende und wichtige Informationen abzusetzen als vielmehr die Schwierigkeit, direkten persönlichen Kontakt mit dem Chef aufrechtzuerhalten.

Die Top-Manager des Kooperationsmodells kommunizieren lokal mit mehr Personen als ihre Kollegen in den Vergleichsgruppen. Dieses ergibt sich zum einen aus der Präferenz für Meetings (im Regelfall mit vielen Teilnehmern). Daneben zeigt sich in dieser Gruppe ein außerordentlich hohes Aufkommen an E-Mail-Nachrichten, die arbeitsteilig mit dem Sekretariat abgewickelt werden. Der Vorzug dieses Modells besteht darin, daß die persönliche Kommunikation der Manage] vor Ort in Meetings und die asynchrone Kommunikation per Telemedien über das Sekretariat sich gegenseitig nicht beeinträchtigen. Hier wird eine besondere Komplementarität dieser beiden Kommunikationsformen bezüglich der möglichen Parallelität und auch bezüglich einer gewissen Führungseffizienz deutlich.

Die Beurteilung der Effizienz des Medieneinsatzes im Führungsbereich ist abhängig von der Situation und vom Anwendungsmodell. Effizienzaussagen können also nicht generalisiert werden, vielmehr hängen sie davon ab, wie die Aufgabenstruktur und die Kooperationsbeziehungen im lokalen und im globalen Bereich von Führungskräften beschaffen sind. Tendenziell lassen die Ergebnisse folgende Schlußfolgerung zu:

Das Autarkiemodell der Mediennutzung ist hocheffizient bei einer großen Anzahl globaler Partner; das Kooperationsmodell ist hocheffizient bei einer großen Anzahl lokaler Partner.

4.3 Medieneinsatz und Mobilität: Das Telekommunikations-Paradoxon

Ein hoher Mobilitätsbedarf zählt zu den besonderen Kennzeichen der Arbeit im oberen Führungsbereich global operierender Unternehmen. Daher stellt sich die Frage, welches Anwendungsmodell neuer Telemedien die Kommunikationsanforderungen mobiler Führungskräfte am besten unterstützt.

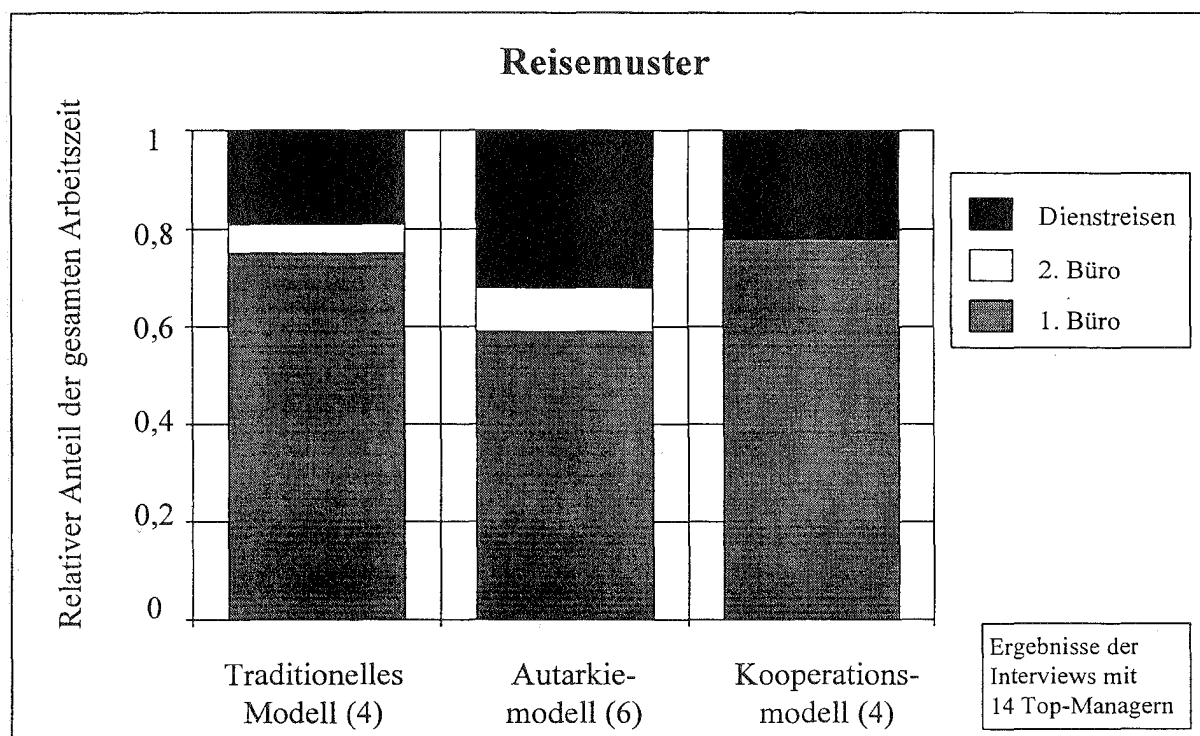


Abbildung 5: Mobilität der Top-Manager in den drei Anwendergruppen

Die Analyse des Reiseverhaltens der Top-Manager in den drei Anwendergruppen (vgl. Abbildung 5) belegt, daß die Führungskräfte, die dem Autarkiemodell zuzuordnen sind, auch die höchste Mobilität aufweisen. Manager, die zu den autarken Anwendern der neuen Medien gehören, reisen mehr als ihre

Kollegen. Diese Befunde belegen das (bislang nur als Vermutung formulierte) sogenannte *Telekommunikations-Paradoxon* (vgl. auch Reichwald 1994, S. 28). Es besagt, daß der Medieneinsatz im Management nicht zur Substitution von Dienstreisen beiträgt, wie in der Vergangenheit vielfach prognostiziert (und bis heute vor allem für die Multimedia-Kommunikation behauptet wird). Das Gegenteil ist der Fall: Insgesamt geht eine intensive Nutzung der Telekommunikation bei den mobilen Managern mit einer Zunahme des zeitlichen Anteils der Face-to-face-Kommunikation mit entfernten Partnern einher. Die Viel-Nutzer von Telemedien sind also offensichtlich auch die "Viel-Reisenden"; dies gilt für das Autarkiemodell, und dafür gibt es gute Gründe. Das Telekommunikations-Paradoxon erklärt sich mit der Verbesserung der Kooperationssituation im Innenverhältnis durch den Einsatz der Telekommunikationsmedien (standort- und zeitunabhängig) und wegen des gestiegenen Bedarfs der Face-to-face-Kommunikation aufgrund der neuen Rollen des global agierenden Managers als Networker und Coach.

5 Telemedien im Führungsbereich - eine zusammenfassende Bewertung

Wie die zusammenfassende Übersicht der Untersuchungsergebnisse in Abbildung 6 zeigt, ist die Effizienz des Einsatzes von Telemedien im Managementbereich abhängig vom Anwendungsmodell der neuen Telekommunikationsformen und der Ausprägung der individuellen Situation,

Effizienz- / Effektivitätskriterium:	Traditionelles Modell	Autarkie-modell	Kooperations-modell
Reduzierung der Papierflut	-	+	--
Assistenzbedarf	o	++	+
Delegationsmöglichkeiten / Ad-hoc-Aufg.	+	-	++
Kommunikationsrate	+	+	+
Aufgabendurchsatz	+	+	+
Bewältigung interner Komm.probleme	o	++	+
Zeitmanagement / zeitl. Flexibilität	-	+	++
Beschleunigung des Informationsflusses	o	++	+
Anzahl der Kommunikationspartner	+	o	++
Kooperation mit entfernten Partnern	+	++	o
Unterstützung der Mobilität	+	++	+
Teamkommunikation	++	-	+

Abbildung 6: Effizienzbewertung der drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien

(++: sehr vorteilhaft, ..., o: keine Wirkung, ..., --: sehr nachteilig)

Vom Anwendungsmodell ist auch die Auswirkung der Telemedien auf die Arbeits- und Kooperationsbeziehungen des Managers abhängig. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Nutzen der Telemedien im Führungsbereich liefern hier in mehrfacher Hinsicht interessante Ansatzpunkte (vgl. auch Reichwald / Möslein 1996). Allgemein zeigt sich im Management ein steigender Bedarf nach Face-to-face-Kommunikation. Mehr Face-to-face-Kommunikation mit entfernten Partnern aber wirkt als Belastungsverstärker für die Arbeitssituation des Managers: physische Belastung, Abwesenheit, schlechte Erreichbarkeit und Zeitdruck. Telepräsenz könnte der Ausweg sein. Jedoch: alle Prognosen über die Substitution von Face-to-face-Kommunikation durch Telemedien erweisen sich als Fehleinschätzung:

Gerade die Viel-Nutzer von Telemedien reisen mehr.

6 Literatur

- Aleman, H. v. / Ortlieb, P. (1975): Die Einzelfallstudie; in: Van Koolwijk, J. /Wieken-Mayser, M. (1975) (Hrsg.) Techniken der empirischen Sozialforschung - Band 2 Untersuchungsformen; München 1975, S. 157-177.
- Beckurts, K.-H. / Reichwald, R (1984): Kooperation im Management mit Integrierter Bürotechnik - Anwendererfahrungen; München 1984.
- Carlson, S. (1951/1991): Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors; Stockholm 1951; wiederaufgelegt 1991 in: Carlson / Mintzberg / Stewart: Executive Behavior; Uppsala 1991, S. 13-94.
- Goecke, R. (1995): Neue Arbeits- und Kooperationsformen im oberen Führungsbereich vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechniken - Ergebnisse einer Fallstudienuntersuchung; Dissertation an der Technischen Universität München, München 1995.
- Heinen, E. (1984): Betriebswirtschaftliche Führungslehre; 2. Aufl., Wiesbaden 1984. Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work; Englewood Cliffs N.J. 1973. Pribilla, P. /Reichwald, R / Goecke, R (1996): Telekommunikation im Management - Strategien für den globalen Wettbewerb; Stuttgart 1996.
- Reichwald, R. (1994): Wachstumsmarkt Telekooperation, Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Band 5, München, Januar 1994.
- Reichwald, R /Goecke, R (1994): New Communication Media and New Forms of Cooperation in the Top-Management Area; in: Bradley, G.E. / Hendrick, H.W. (Hrsg.): Human Factors in Organizational Design and Management - IV; Amsterdam etc. 1994, S. 511-518.
- Reichwald, R. / Möslein, K. (1996): Telekooperation und Dezentralisierung: Eine organisatorisch-technische Perspektive, in: Sandkuhl, K. / Weber, H. (Hrsg.) (1996): "Telekooperations-Systeme in dezentralen Organisationen", Tagungsband, ISST-Bericht 31/96, Berlin, Februar 1996, S. 51-66.
- Stewart, R. (1967): Managers and their Jobs - A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time; London 1967.
- Yin, R.K. (1994): Case Study Research - Design and Methods; Thousand Oaks etc. 1994.