

Zeitschrift:	Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber:	Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band:	106 (1988)
Heft:	17
Artikel:	Manager und Computer - Angst vor der eigenen Courage?: Manager als Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken
Autor:	Müller-Böling, Detlef
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-85698

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 23.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

allem sämtliche Architekten, Ingenieure für Heizung, Lüftung, Sanitärbereich, Elektrizität und Bauingenieure.

Zweck des Konzeptes ist es, Pläne mit einer höheren Ausführungsqualität als die vom Zeichenbrett stammenden zu erstellen oder mindestens gleichwertige Pläne, und zwar mittels CAD-2D-und 3D-Zeichenprogrammen vom Vorprojekt an, d.h. die Dateneingabe über die Ausführungspläne hinweg (100stel, 50stel, Details, Erhöhungen, Profile, Perspektiven usw.), bis zu den Berechnungen, Eisenlisten, Ausmassen und Submissionen. Das vorstehende Organigramm erklärt die Wechselwirkung des Konzepts genau, wie auch die gegenseitigen Beziehungen zwischen den Anwendern und den spezifischen Programmen.

Das Budget einer vollständigen Anlage wurde so bestimmt, dass es unter Fr. 75 000.- liegt (Computer + Plotter AO + 2D und 3D-Software).

Die Software

Die Umschreibung dieses neuen Konzepts erlaubte es 1987, die Software PC.BAT zu wählen, die dem erstellten Pflichtenheft entspricht. Jeder Partner hat mit seiner Erfahrung beigetragen, damit das Pflichtenheft den eigenen Anforderungen jeder Disziplin entspreche und die Anwendungsintegration gewährleistet sei.

Die Wahl

Alle Partner der Planungsbüros, die an der Bewertung beteiligt waren, haben sich für die Software PC.BAT CAD 3D entschieden, die auf dem PC-Mikrocomputer läuft; sie wurde von Bauburusleuten für die spezifischen Bedürfnisse der Architekten und Planungsbüros konzipiert. Die Software wurde von über elf Produkten ausgewählt, die für die Schlussphase der Bewertung in Frage kamen.

Die Zweckentsprechung im Vergleich zum Konzept

Ein Modul für jede Disziplin.

Möglichkeit, die von anderen Planungsbüros erstellten Pläne wiederzulesen.

Kompatibilität mit der Autocad-Software und Austauschstrukturen der Grafikdaten (Modell IGES). Die Daten austausch-Software wurde in Zusammenarbeit mit der Ingenieurschule von Freiburg entwickelt.

Die Entwicklung eines mit dem Grafikteil direkt verknüpften Ausmassmoduls ist Ende des letzten Jahres abgeschlossen worden, und es kann mit seinen sämtlichen Möglichkeiten bereits anschafft werden.

Schlussbemerkungen

Die Zusammenlegung der Mittel mehrerer Planungsbüros zur Bewertung

eines pluridisziplinären CAD 3D-Systems wurde von allen beteiligten Partnern als voller Erfolg bezeichnet. Es ist sogar wahrscheinlich, dass nur diese Vorgehensart es erlaubt, eine sehr breite und doch detaillierte Bewertung vorzunehmen und objektive Ergebnisse innerhalb relativ kurzer Zeit zu gewährleisten.

Durch die Erfahrung bestärkt, beschlossen die betreffenden Planungsbüros, die SACAÖ-Struktur aufrechtzuerhalten und sie zu verstärken mit der Absicht, von dieser fähigen Stütze bei der Einführungsphase der CAD in den verschiedenen Büros profitieren zu können. Die Aufrechterhaltung der Struktur wird es ermöglichen, dass auch andere Büros aus der Beratung Nutzen ziehen, denn eine solche Beratung hat den Vorteil, zugleich im Bau wie auch im Informatikbereich zuständig und darüber hinaus neutral zu sein, indem sie von den Softwarekonstruktoren und -lieferanten unabhängig ist.

Was die Zusammenarbeit mit der Ingenieurschule anbelangt, so liegt das Interesse in der Benutzung einer umfassenden Kompetenz bei den gemeinsam verwirklichten Entwicklungen sowie in der Verfügbarkeit, nach Studienabschluss, von jungen Ingenieuren und Architekten, die für die neuen Entwurfs- und Zeichentechniken ausgebildet sind.

Adresse des Verfassers: Ph. Virdis, dipl. Ing. ETHL/SIA, Freiburgische Elektrizitätswerke, 1700 Freiburg.

Manager und Computer - Angst vor der eigenen Courage?

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.

Was ist Akzeptanz?

Zum Begriff Akzeptanz gibt es keine einheitliche Definition. 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 zweidimensio-

VON DETLEF MÜLLER-BÖLING,
DORTMUND

nales 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. Nichtakzeptanz bei Benutzern von Informations- und Kommunikationstechniken vierfach kombiniert sein kann (Bild 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 einstel lungsmässig abgelehnt, aber die Nutzung erzwungen. Der vierte Typ repräsentiert den überzeugten Nichtbenutzer. Auch in diesem letzten Fall stimmen Einstellung und Verhalten überein.

Das Akzeptanzmodell

Zwang- und Hinderungsgründe für die Akzeptanz bestehen in *Restriktionen* bzw. *Freiräumen* für den Benutzer (Bild 2). Generell gibt es Restriktionen bzw. Freiräume naturgesetzlicher, systematischer 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, Information- 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 Interesegruppen 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.

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.

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?

Bild 1. Benutzertypen entsprechend ihrer Verhaltens- und Einstellungs-Akzeptanz. Eingetragen sind die in einer Probe ermittelten Akzeptanzen von zwölf Managern

		Verhaltensakzeptanz	
		ja	nein
Einstellungs-Akzeptanz	ja	(1) überzeugter Benutzer n = 3	(2) verhindelter Benutzer n = 4
	nein	(3) gezwungener Benutzer n = 2	(4) überzeugter Nichtbenutzer n = 3

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.¹⁾

In einer grösser angelegten empirischen Untersuchung wurden von uns 1983 insgesamt 1145 Benutzer von Informations- und Kommunikationstechniken unter anderem zu ihrer Einstellung gegenüber Informationstechniken befragt. Darunter waren 47 Abteilungsleiter, die zum Management gerechnet werden können.

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 Pre-Testphase zwölf 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 120 grundsätzlich positiver eingestellt sind gegenüber Informations- und Kommunikationstechniken als Sachbearbeiter oder Gruppenleiter.¹⁾ Ihre verbal geäusserte Einstellungsakzeptanz ist also generell grösser. Dies gilt aber keineswegs für die Verhaltensakzeptanz.

In Bild 1 ist die Verteilung auf die verschiedenen Benutzertypen bei der letzten explorativen Untersuchung eingetragen. Dabei sind als Manager mit Einstellungsakzeptanz diejenigen klassifiziert, die einen ADV-Wert über 120 haben, und als Manager ohne 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 kein Repräsentativität beansprucht wird.

Der Manager - ein überzeugter Benutzer?

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

Der Manager - ein gezwungener Benutzer?

Gezwungene Benutzer unterliegen in erster Linie verhaltensmässigen Restriktionen. Diese können durch Druck von Vorgesetzten 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 Vorstandes. 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. Trotzdem müssen zwei der befragten Manager zum Typ gezwungener Benutzer gerechnet werden.

¹⁾ 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 Einstellungen 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.

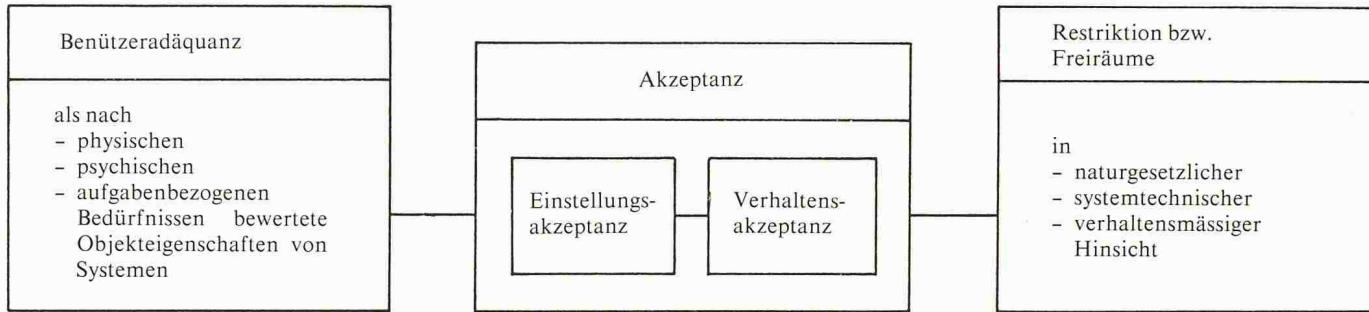


Bild 2. Allgemeines Akzeptanzmodell

Der Manager - ein verhinderter Benutzer?

Verhinderte Benutzer sind gemäss Bild 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 Arbeit nutzen. Die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken durch den Manager nimmt zwar langsam zu, trotzdem ist zu konstatieren, dass das Management insgesamt bisher noch nicht stark mit neuen Techniken konfrontiert wird.

In den USA sollen in den 500 grössten Unternehmen mehr als 10 Prozent der Führungskräfte am Personal Computer arbeiten. 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. Aufgrund von Stichprobenverzerrungen dürfte es sich hierbei um einen oberen Wert handeln. Für die

Bundesrepublik Deutschland ist keine empirische Untersuchung bekannt. 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, 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 verhinderter Benutzer) oder weil sie eine negative Einstellung besitzen (Typ überzeugter Nichtbenutzer).

Der Manager - ein überzeugter Nichtbenutzer?

In der Tat sind Manager häufig keine eindeutigen Befürworter der Informationstechnik, 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.

Gründe für fehlende Akzeptanz bei Managern

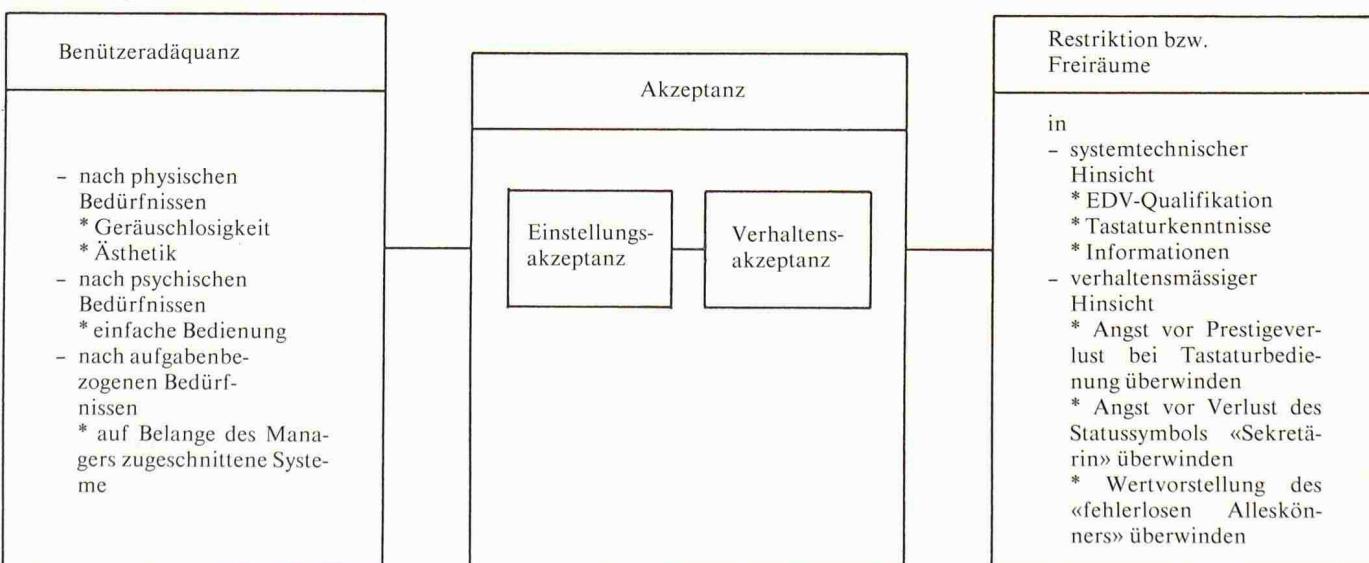
Behält man die Zahl von 10 Prozent Computernutzern unter den Managern im Auge, so liegt auf der Hand, dass wir es bei Managern grösstenteils mit verhinderten Benutzern (mangelnde Verhaltensakzeptanz) oder mit überzeugten Nichtbenutzern (mangelnde Verhaltens- und Einstellungsakzeptanz) zu tun haben.

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

Faktoren der Einstellungsakzeptanz

Gemäss Bild 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.

Bild 3. Akzeptanzmodell für Manager



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 Managerätigkeit *nicht ausreichend unterstützt* werden kann. Erste Ansätze dazu wie Sprachspeicher-, Experten- oder Messagesysteme stecken noch in den Kinderschuhen. Da viele Informationstechnikanwendungen auf die aufgabenbezogenen Anforderungen der Manager (noch?) nicht eingehen, wird durchaus verständlich, warum die Einstellungsakzeptanz der Manager häufig gering ausfällt.

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*. Untermauert wird diese These dadurch, dass Manager mit technischer Ausbildung eher Computer für ihre Arbeit nutzen als kaufmännisch orientierte Manager. Ein weiteres Hindernis liegt in der *mangelnden Tastaturrekenntnis*: ein Grossteil der Manager kann eine Schreibmaschinentastatur nicht flüssig bedienen. Weltz unterstellt sogar, dass bereits *Komforttelefone* die Lernfähigkeit oder -willigkeit von Managern übersteigen.

Aus der Tatsache, dass 60 Prozent der in der bereits erwähnten Schweizer Studie befragten Manager Daten nutzen, die von ihren Mitarbeitern aufbereitet wurden, ist zu schliessen, dass der Nutzen der Informationstechnik grundsätzlich bejaht wird, die *Schwelle zur persönlichen Nutzung* jedoch zu gross ist. Der Manager weicht von einem Dialog mit dem Rechner aus auf einen Trialog, wobei ein menschlicher Spezialist die Vermittlerrolle übernimmt. Eine US-amerikanische Studie ermittelte, dass in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten die installierten Mikrocomputer zu 47 Prozent vom Management genutzt werden. 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. Entsprechend einer Untersuchung von Töpfer u. a.

Literatur

- Ambros, H.:* Plane des 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. *Neurid* 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
- 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 Büroinformations- 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. Arbeitsbe-
- richt Nr. 10 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1984
- 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
- 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. Arbeitsbericht 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.:* Unser 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 Untersuchung am Beispiel höherer Führungskräfte. Diplomarbeit im Fach Betriebswirtschaftslehre 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

bei 214 bundesdeutschen Unternehmen ist der Informationsstand von Managern über Informations- und Kommunikationstechniken sehr gering. Deutschmann weist für das Jahr 1982 nach, dass von einer Liste von Telekommunikationstechniken für 20 Prozent der befragten Manager mindestens eine Technik unbekannt war. Die gleiche Liste legte Thönnemann 1986 30 Managern vor: knapp 80 Prozent der Befragten kannten beispielsweise die Technik «Computerkonferenzen» nicht.

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, röhrt nicht nur aus den mangelnden Fertigkeiten, sondern auch aus den Assoziationen zu *minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten*. Hinzu kommt die Furcht, das *Statussymbol Sekretärin* bei eigenem Informationstechnik-Einsatz zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen bei gleichzeitiger Veränderung von Hierarchiestrukturen. Zu den *sozialen Einflüssen* gehört die weitverbreitete Haltung, das «ein Manager nicht am Computer arbeitet». Manager hängen häufig einem «mythischen Glauben an Prestige- oder Imageverlust» an. Daneben ist letztlich die Wert-

vorstellung vom *fehlerlosen Alleskönner* verantwortlich für fehlende Verhaltensakzeptanz. Dieses Weltbild kann zerstört werden durch die Offenlegung mangelnder Orthographiekenntnisse bei der Nutzung von Electronic Mail, oder eines besseren Kenntnisstandes jüngerer Mitarbeiter.

Die für Manager relevanten Einflussfaktoren sind in Bild 4 zusammengefasst.

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 Rationalisie-

itung. 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. Der Vorteil dieser Techniken auf der Managementebene wird im besseren Informationsniveau und der verbesserten Reagibilität des Unternehmens liegen, nicht in vordergründigen 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.

Vortrag gehalten an der ONLINE '88, 11. Europäische Kongressmesse für technische Kommunikation.
Kongressband III Bürokommunikation.
Herausgeber: S. Sorg. ISBN 3-89077-051-7

CONLINE GmbH Kongresse und Messen für technische Kommunikation,
D-5620 Velbert

Adresse des Verfassers: Prof. Dr. D. Müller-Böling, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Dortmund.

Rechtsfragen

Grundstückserwerb: Gesetzwidrige Begünstigung

Artikel 2 Absatz 2 der Verordnung über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewV) widerspricht der Zwecksetzung des Bundesgesetzes über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewG oder Lex Friedrich). Es handelt sich um eine Verordnungsbestimmung, derzufolge der ausländische Ehepartner einer Person mit schweizerischem Bürgerrecht mit einer Ausnahme nicht als Person im Ausland betrachtet und infolgedessen nicht der Bewilligungspflicht für den Fall des Erwerbs in der Schweiz gelegenen Grundeigentums unterworfen wird. Diese Verordnungsbestimmung ist unanwendbar, falls der ausländische Ehepartner keine Niederlassungsbewilligung in der Schweiz besitzt. Die II. Zivilabteilung des Bundesgerichtes hat so entschieden.

Das BewG, Art. 5 Abs. 1 Buchstabe a (vergleiche dazu Art. 2) knüpft den bewilligungsfreien Erwerb schweizerischer Grundstücke durch Ausländer an ihre Eigenschaft, Inhaber einer Niederlassungsbewilligung zu sein. Ohne diese sind sie der Bewilligungspflicht unterstellt. Massgebend sind also für deren Existenz im Einzelfall die Vorschriften des Bundesgesetzes über Aufenthalt und Niederlassung von Ausländern oder das internationale Vertragsrecht (Niederlassungsverträge). Infolgedessen kann die Wartezeit bis zum Verleih der Niederlassung je nach der Staatsangehörigkeit verschieden ausfal-

len. So erhalten Bundesdeutsche oder Österreicher nach zehnjährigem, Franzosen, Belgier, Dänen, Niederländer sowie italienische Arbeitskräfte nach fünfjährigem Aufenthalt in der Schweiz die Niederlassung.

Die gesetzliche Ermächtigung

Art. 31 Abs. 1 BewG ermächtigt den Bundesrat, ohne Abweichung vom Gesetz für dessen Bestimmungen diese auslegenden Vollzugsvorschriften zu erlassen. Die Verknüpfung der Ausnahme von der Bewilligungspflicht für den Grundstückserwerb mit der Niederlassungsbewilligung ist bei natürlichen Personen ausländischer Staatsangehörigkeit so streng, dass der Bundesrat sogar in Art. 2 Abs. 1, 2. Satz, BewV verdeutlicht hat, dass Ausländer, die für ihren rechtmässigen Aufenthalt in der Schweiz keiner fremdenpolizeilichen Bewilligung bedürfen, d. h. ausländische Ehepartner in der Schweiz Verbürgerter, genau wie fremdenpolizeilich Bewilligungspflichtige einer Bewilligung eines allfälligen Grundstückserwerbs bedürftig sind.

Die Ausnahme in Art. 2 Abs. 2 BewV ist daher nicht mit dem gesetzlichen System vereinbar. Der Ausländer, der eine Schweizerin heiratet, hat keine Aufenthaltsbewilligung in der Schweiz, solange seine Frau im Ausland lebt. Lebt sie in der Schweiz, so erlangt er gestützt auf Art. 8 der Europäischen Menschenrechtskonvention (Schutz des Familienlebens) zwar ein Recht auf Aufenthalt in der Schweiz, sofern er mit seiner Frau zusammenlebt. Eine Niederlassungsbewilli-

gung bekommt er aber nicht anders als jeder andere seiner Landsleute, mit der Ausnahme, dass die in der Schweiz verbrachte Zeit für ihn doppelt zählt und die Wartefrist auf nur fünf Jahre angesetzt ist.

Bisher unangefochtene Verordnungsbestimmung unanwendbar

Art. 2 Abs. 2 BewV ist freilich aus einer früheren Verordnung übernommen worden. Seine Gesetzmässigkeit war bisher unangefochten geblieben. Nicht einmal praktische Gründe vermögen aber diese Bestimmung zu rechtfertigen. Die Tatsache, dass nichts eine Schweizerin hindert, ein Grundstück im Inland zu erwerben und es ihrem ausländischen Ehemann abzutreten, ist keine Rechtfertigung. Die Strohmannrolle der Ehefrau ist sehr wohl erweislich, wenn sich zeigt, dass sie über keine eigenen Mittel zum Kauf verfügt und der Mann nicht niederlassungsberechtigt ist. Zur Gleichstellung von Mann und Frau trägt Art. 2 Abs. 2 BewV auch höchstens nach Massgabe des Bundesgesetzes über Erwerb und Verlust des Schweizer Bürgerrechts bei. Dessen vorgesehene Revision soll aber die bestehende Aufenthalts- und Niederlassungspraxis gegenüber ausländischen Ehemännern von Schweizerinnen nur bestätigen und sie auf die ausländischen Ehefrauen von Schweizerinnen ausdehnen, nachdem diese Frauen nicht mehr durch die Trauung zu Schweizer Bürgerinnen werden. Die Verordnungsbestimmung lässt sich somit nicht mit dem Gesetz in Übereinstimmung bringen (Urteil vom 22. Januar 1988).
Dr. R. B.