

---

# VDI BERICHTE 663

---

VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE

VDI-GESELLSCHAFT  
ENTWICKLUNG KONSTRUKTION VERTRIEB

## **BÜROKOMMUNIKATION '87** **Wege zum Erfolg in der Praxis**

Kongreß Köln, 23. und 24. November 1987

**VDI** VERLAG

Verlag des Vereins Deutscher Ingenieure · Düsseldorf



CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Bürokommunikation <1987, Köln>:**

[Bürokommunikation siebenundachtzig]  
Bürokommunikation '87: Wege zum Erfolg in d.  
Praxis; Kongress, Köln, 23. u. 24. November 1987 /  
VDI-Ges. Entwicklung, Konstruktion, Vertrieb;  
VDI-Gemeinschaftsausschuß Bürokommunikation. –  
Düsseldorf: VDI-Verl., 1987.  
(VDI-Berichte; 663)  
ISBN 3-18-090663-4

NE: Gesellschaft Entwicklung, Konstruktion,  
Vertrieb; Verein Deutscher Ingenieure: VDI-Berichte;  
AST

© VDI-Verlag GmbH · Düsseldorf 1987

Alle Rechte vorbehalten, auch das des Nachdruckes, der Wiedergabe (Photokopie, Mikrokopie),  
der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, auszugsweise oder vollständig.

Printed in Germany

ISSN 0083-5560

ISBN 3-18-090663-4



## Inhalt

		Seite
<i>T. Sommerlatte</i>	Von der klassischen Datenverarbeitung zur integrierten Infrastruktur	1
<i>H.-J. Bullinger</i>	Die strategische Bedeutung der Bürokommunikation	25
<i>R. Reichwald</i>	Bürokommunikation und Wirtschaftlichkeit – ein pluralistischer Ansatz zur erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	65
<i>A. Picot</i>	Die Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation als Führungsaufgabe	91
<i>F. Weltz</i>	Der Weg zur aktiven Nutzung – die Bedeutung der Humanaspekte bei der Einführung der Bürokommunikation	107
<i>J. Niemeier</i>	Situationsgerechter Einsatz von Methoden bei Büroprojekten	117
<i>M. Bergmann</i>	Modulares organisationsbezogenes Vorgehenskonzept zur Analyse und Implementierung von Kommunikationstechnik – eine Fallstudie	143
<i>F.A. Schaible</i>	Die Einführung der Bürokommunikation ist eine Managementaufgabe	171
<i>J. Ziegler</i>	Benutzbarkeit als zentrales Konzept	197
<i>R. Kotthaus</i>	Einführung von Bürokommunikation – von der Planung zur Realisierung	217
<i>G. Dieterle</i>	Architekturen der Bürokommunikation – Entwicklungslinien in der Systemtechnik	233
<i>H. Rettenmaier</i>	Benutzergerechte Systemgestaltung in der Industriepraxis	253
<i>H. Roden</i>	Aktuelle Anwendungen der Bürokommunikation in einer Bundesbehörde	271
<i>H. Krallmann</i>	Expertensysteme in der Bürokommunikation	285
<i>K. Heinrich</i>	Der VDI-Gemeinschaftsausschuß Bürokommunikation – seine Zielsetzung und Arbeitsergebnisse	305

# Die Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation als Führungsaufgabe

Prof. Dr. A. Picot, München

## Zusammenfassung:

Im Mittelpunkt des Beitrags stehen die Anforderungen, die das Management vor und während des Prozesses der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation erfüllen muß. Der Beitrag stellt nicht die Frage in den Mittelpunkt, ob und welche Techniken der Bürokommunikation überhaupt eingesetzt werden sollen; derartige Überlegungen sind Gegenstand vorangegangener und nachfolgender Referate. Erörtert wird, wie die Führung eines Unternehmens die Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation verantwortungsvoll begleiten muß und welche längerfristigen Überlegungen dabei zu berücksichtigen sind. Die unternehmerische Gesamtperspektive, Fragen der Bewußtseinsbildung, Qualifikations- und Organisationswirkungen, Gestaltung des Analyse- und Planungsprozesses sowie Überlegungen zur internen Ausbreitungsstrategie des Technikeinsatzes stellen die wichtigsten Aufgaben dar, die die Führung in diesem Zusammenhang bewältigen muß.

## 1. Ganzheitliche Problemsicht

Unter Bürokommunikation versteht man gemeinhin die abgestimmte Gestaltung von Organisation (Aufbau, Abläufe),

Personal (Motivation, Qualifikation) und Technik (Hardware, Software) zur Verbesserung des aufgabenbezogenen Austauschs und der Informationsverarbeitung innerhalb der Unternehmung sowie zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt. Eine ziel- und strategiegerechte Gestaltung der Bürokommunikation muß diese Aspekte in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit im Auge behalten. Dies bedeutet z.B., daß die effektive Nutzung der Technik in aller Regel nur mit Hilfe von organisatorischen Veränderungen und mit Verbesserungen im Bereich der Qualifikation der Mitarbeiter zu verwirklichen ist. Ferner muß die Führung damit rechnen, daß die Beschäftigung qualifizierter Mitarbeiter (z.B. aus Schul- und Universtitätsausbildungsgängen) die Nachfrage nach effizienzsteigernden Arbeitsmitteln (z.B. im Bereich der Bürokommunikation) steigert und entsprechende organisatorische Veränderungen nach sich ziehen kann.

Neben dieser allgemeinen Forderung nach ganzheitlicher Problemsicht gibt es eine Reihe von speziellen, mit dem Charakter der Techniken der Bürokommunikation zusammenhängenden Erfordernisse, die eine umfassende Sicht dringend nahelegen:

- \* Der Technikeinsatz bietet eine *Aufgabenintegration* und damit einen ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt im Unternehmen; bisher arbeitsteilige geführte Prozesse können nun an einem oder wenigen Arbeitsplätzen integriert und objektbezogen abgewickelt werden (z.B. Rundumsachbearbeitung). Diese Aufgabenintegration gilt sowohl in horizontaler Richtung (unterschiedliche Tätigkeitsarten auf der Ausführungsebene) als auch in vertikaler Richtung (Einbeziehung von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben).
  
- \* Der Technikeinsatz führt in vielen Fällen zu einer abteilungsübergreifenden *Prozeßintegration*; die

Prozeßorientierung im organisatorischen Denken gewinnt immer mehr Übergewicht gegenüber der Aufbauorientierung. Damit verstärkt sich für alle Beteiligten der Zwang zur ganzheitlichen, prozeßhaften Sicht des Unternehmungsgeschehens für alle Beteiligten.

- \* Darüberhinaus bestehen immer mehr Möglichkeiten auch *unternehmensübergreifend* Prozesse zu integrieren, etwa im Kontakt mit Lieferanten, Abnehmern, Banken, Versicherungen. Demnach müssen nicht nur die innerorganisatorischen Zusammenhänge, sondern auch die marktlichen Verkettungen viel stärker als bisher in das praktische Führen und natürlich auch in das ausführende Handeln einbezogen werden.

Die skizzierte Notwendigkeit einer *ganzheitlichen Problemsicht* ist die *erste wichtige Herausforderung*, der sich das Management bei der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation stellen muß. Bleibt die traditionelle Problemsicht von Reorganisationen bestehen, die im wesentlichen auf selektive, isolierte Problemlösungen zugeschnitten war (z.B. Einsatz von Textverarbeitung, Stand-alone-Rechner) so werden wesentliche Chancen, die mit der Einführung der Technik innerorganisatorische wie auch für die organisationsübergreifende Entwicklung entstehen, verschenkt.

## 2. Bewußtseinsbildung

In dem Maße, in dem sich das Management über die Bedeutung neuer Techniken der Bürokommunikation für die Erfüllung von strategischen und operativen Unternehmungsaufgaben klar wird, muß es sich darum kümmern, das Bewußtsein für *neuartige Lösungsperspektiven* im Unternehmen zu entwickeln. Nur wenn ein angemessenes

Verständnis für den Nutzen des Technikeinsatzes entsteht, kann der Einführungsprozeß mit Sachkompetenz und Engagement auf allen Ebenen vorangetrieben werden. Im Mittelpunkt dieser Bewußtseinsbildung müssen stehen:

- \* Das Bewußtwerden der besonderen *Schwachstellen der Aufgabenerfüllung* im Büro
  - Die Durchlaufzeiten von kritischen Vorgängen im Büro sind nicht selten 20 mal so lang wie die eigentlichen Bearbeitungszeiten;
  - Ein nicht geringer Teil der Büroarbeit besteht nur aus unproduktivem Abschreiben von einer Darstellungsform der Informationen in eine andere (z.B. von Zetteln auf den Bildschirm oder vom Bildschirm auf Belege oder von einem Formular in das andere usw.);
  - Ursache des Problems des Abschreibens ist im wesentlichen die Unverträglichkeit verschiedener Medien (sogenannte Medienbrüche);
  - Zahlreiche Informationen werden mehrfach erfaßt mit der Konsequenz zunehmender Fehler und Unabgestimmtheiten; eine einmalige Erfassung wäre in den meisten Fällen sinnvoll und auch einfacher;
  - Die Nichterreichbarkeit von Gesprächspartnern und/oder die Unterbrechung von Vorgängen durch die unerwünschte Intervention Dritter stellen erhebliche Hemmnisse für eine produktive Aufgabenabwicklung dar;
  - Das Wiederauffinden von prinzipiell verfügbaren Informationen verschonkt erhebliche Zeiten.
  
- \* Heraustellen der besonderen *Leistungsmerkmale der neuen Techniken der Bürokommunikation*, insbesondere ihres Infrastrukturecharakters und ihrer offenen Nutzungskonzeption (der Nutzen hängt von der Art der Nutzung durch den Nutzer ab, er ist nicht durch die

Programmierung eines Verfahrens eindeutig vorbestimmbar).

- \* Aufzeigen der *Anwendungsgrenzen herkömmlicher Büro-technik*, insbesondere des Stand-alone-Einsatzes von Personalcomputern, Textverarbeitung, des isolierten Einsatzes von Übermittlungssystemen und der Grenzen des Einsatzes von DV-Verfahren.
  
- \* Verdeutlichen der *Komplementarität von Techniken der Bürokommunikation und klassischer Datenverarbeitung*. Der Einsatz von neuen Techniken der Bürokommunikation darf nicht in einem falschen Spannungsverhältnis oder sogar Gegensatz zur klassischen Datenverarbeitung gesehen werden. Beide Bereiche ergänzen sich und sind zunehmend aufeinander angewiesen: Die klassischen Verfahren der Datenverarbeitung eignen sich eher für die Abwicklung relativ hochstrukturierter und häufig wiederholter Prozesse; die Leistungsfähigkeit der Bürokommunikation ist vor allem für die individuelle Vorgangsbearbeitung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens geeignet. Derartige weniger strukturierte Bearbeitungsvorgänge, für die sich das Potential der Bürokommunikation besonders eignet, sind der Abwicklung von DV-Verfahren häufig vor- und/oder nachgelagert. Dementsprechend bieten die Möglichkeiten der technischen Bürokommunikation die Chance Medienbrüche im Umfeld der klassischen Datenverarbeitung zu verringern (Arbeiten auf der Grundlage von DV-Listen oder Bildschirminformationen, die wieder handschriftlich weiterverarbeitet werden) und eine durchgängige, ganzheitliche Aufgabebearbeitung vom Management bis zur operativen Ebene zu fördern.

Die *Bewußtseinsbildung* für derartige Zusammenhänge stellt die *zweite wesentliche Herausforderung* an das Management

im Zuge der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation dar.

### 3. Beteiligungs- und Qualifikationskonzepte

Eine zentrale Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche und Implementierung neuer Formen der Bürokommunikation besteht in der frühzeitigen Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter. In allen bekannt gewordenen Projekten hat sich die *frühzeitige Beteiligung* der Mitarbeiter als letztlich fördernder Faktor für eine sachlich wie sozial angemessene Technikeinführung erwiesen. Die Beteiligung sollte bereits vor der eigentlichen Technikentscheidung einsetzen. Frühzeitig sollten Informationen über die Beziehungen zwischen Techniknutzung und Wettbewerbssituation, Bürokommunikation und Organisationsveränderung, Technikanwendung und Nutzen für die Aufgabenerfüllung des einzelnen sowie über die Voraussetzungen im Bereich der Qualifikation für die Nutzung der neuen Technik intensiv mit den beteiligten Mitarbeitern erörtert werden. Ein erfolgreiches Beteiligungskonzept sollte folgende Schwerpunkte umfassen:

- aktive Einbindung und Mitwirkung der Mitarbeiter in der Projektorganisation,
- partizipative Erarbeitung und Anpassung von Werkzeugen und Instrumenten der Analyse, Gestaltung, und Bewertung von Bürokommunikation,
- Nutzung von Basis- und Erfahrungswissen der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Techniken,
- Beteiligung der Mitarbeiter am Auswahlprozeß und bei der Erprobung von Technik,
- soweit möglich anwendungsorientierte, partizipative Technik- und Systementwicklung unter Ausnutzung von

Anwendererfahrungen im Mitarbeiterbereich, z.B. organisiert in Anwenderzirkeln (analog zu Qualitätszirkeln),

- Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung von Qualifikationskonzepten.

Die Verbesserung der Bürokommunikation verdeutlicht, daß die sachgerechte Nutzung der Informationstechnik den Interdependenzcharakter vieler betriebswirtschaftlicher Fragen hervorhebt. Damit wird *ganzheitlicheres Denken in relativ komplexen fachlichen Zusammenhängen stärker als bisher vom Mitarbeiter gefordert*. Daß dies keine Überforderung sein muß, ergibt sich schon daraus, daß in vielen kleinen Betrieben und selbstständigen Existenzen ein derartiges Denken und Arbeiten in größeren, ganzheitlichen Zusammenhängen eine Selbstverständlichkeit ist. Für die Qualifikation ergeben sich die folgenden Konsequenzen:

- Zum Einen muß ein solides Verständnis für die Besonderheiten der verschiedenen *betriebswirtschaftlichen Sachgebiete*, Methoden und Institutionen vermittelt werden sowie für die verschiedenen fachlichen Aspekte der konkreten Sachbearbeitung und Aufgabenerfüllung. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für die Erweiterung von Handlungsspielräumen des Einzelnen und für die Ausweitung der Verantwortung.
- Desweiteren gehört zum Qualifikationskonzept, den Mitarbeiter mit den wichtigsten *Eigenschaften der Informations- und Kommunikationstechniken* vertraut zu machen (Hardware, Software, Anwendungsspektrum.) Freilich soll und kann nicht jeder Mitarbeiter ein Wirtschaftsinformatiker werden. Vielmehr ist das Verständnis für die praktische Handhabung der Bürokommunikationstechniken als Werkzeug bei der Lösung für die jeweiligen Aufgaben in den Mittelpunkt

zu stellen. Neben die Frontalschulung in Schulungszentren (z.B. der Hersteller oder anderer Schulungsinstitutionen) muß immer stärker die *Entwicklung von Anwendungskompetenz im Arbeitsprozeß* selbst treten. Hierzu sind genügend Freiräume gerade in der Einführungszeit zu bieten, und es ist dafür zu sorgen, daß den Nutzern ein *dezentraler Betreuungsservice* zur Verfügung steht, der bei auftretenden Anwendungs- und Handhabungsfragen vor Ort mit Rat und Tat zur Seite steht.

- In einem umfassenderen Sinne kommt es vor allem darauf an, angesichts der Integrationseigenarten der Technik das Allgemeine, Übergreifende, die *grundlegenden Zusammenhänge in Unternehmung, Wirtschaft, Gesellschaft* herauszustellen. Die Schaffung einer ganzheitlichen Orientierung bei der Bewältigung der Unternehmensaufgaben in marktlichen Umwelten erzeugt die notwendige Beziehung zum Wettbewerb und zur Unternehmensstrategie im praktischen Handeln der Mitarbeiter.

*Beteiligung und Qualifikation sind der dritte, sehr wichtige Aufgabenkomplex der Führung im Zuge der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation.* Investitionen in diese Aufgaben haben sich stets als langfristig sehr produktiv, allerdings von vornherein auch schwer rechenbar herausgestellt. Das Management sollte hier eher mehr als zu wenig tun, da eine zu große Zurückhaltung in diesem Bereich letztlich zu Anwendungs- und Akzeptanzbarrieren führen kann.

#### 4. Modulares Analyse- und Planungskonzept

Der konkrete Einsatz neuer Techniken der Bürokommunikation ist in aller Regel nicht ohne vorbereitende

Analysen und Planungen möglich. Letztlich wird nur in der Arbeitswelt die bedarfsgerecht ausgewählte und eingesetzte Informations- und Kommunikationstechnik akzeptiert. Aus diesen Gründen müssen die Aufgaben, die Arbeitsabläufe und die Situation am Arbeitsplatz untersucht werden. Auf dieser Grundlage lassen sich Vorschläge zur organisatorischen Verbesserung und sinnvollen Technikbenutzung erarbeiten. Um dieses Vorgehen so zielorientiert und zugleich so wenig aufwendig wie möglich zu gestalten, empfiehlt sich ein *schrittweises, modulares Vorgehen*. Von Modul zu Modul wird der organisatorische Ausschnitt, der untersucht wird, eingengt, zugleich nimmt die Detailliertheit der Untersuchung zu. Jedes Modul besitzt eine methodische Eigenständigkeit bei gleichzeitiger systematischer Verkettung mit den anderen Modulen (Datentransfer). Auf diese Art ist ein flexibler Einsatz der Module je nach Anwendersituation möglich.

In einem Anfangsmodul ist die Gesamtunternehmenssituation im Blickfeld, zugleich ist die Untersuchungsintensität relativ gering. Die strategische Gesamtsicht wird gesichert. In einem Folgemodul wird ein wichtiger Teilbereich (z.B. ein größerer Prozeß oder eine wichtige Abteilung) ins Blickfeld genommen und intensiver analysiert (z.B. im Hinblick auf Kommunikationsbeziehungen, Schwachstellen der Büroarbeit). Vor diesem Hintergrund können dann in dem nächsten Modul konkrete Teilfelder, in denen ein fruchtbarer Technikeinsatz gewährleistet scheint, ausgewählt und z.B. ablauforganisatorisch analysiert werden. Nach Vorlage eines Gestaltungskonzepts für ein derartiges Teilfeld ist eine verbindliche Reorganisations- und Investitionsentscheidung möglich. Daran anschließen kann sich die Vorbereitung der Implementierung und Realisierung. Wie erwähnt, kann je nach Kenntnisstand und vorliegendem Problem ein Modul auch isoliert eingesetzt werden.

Eine derartige modulare Vorgehensweise hat mehrere Vorteile:

- eine *geringere Beanspruchung der Beteiligten*; sowohl die methodische Vorgehensweise als auch der auf die Module ausgerichtete Einsatz von Untersuchungs- und Analysewerkzeugen gewährleisten bei Erhaltung einer stets ganzheitlichen Sichtweise eine möglichst geringe Inanspruchnahme der Mitarbeiter;
- begrenzter zeitlicher und personeller Einsatz bis zur Investitionsentscheidung; es wird immer schwieriger, die Verantwortlichen eines Unternehmens von langwierigen organisatorischen Untersuchungen zu überzeugen. Die hohe Komplexität bürowirtschaftlicher Planungs- und Gestaltungsaufgaben erzwingt allerdings ein Mindestmaß an Analyseaufwand. Eine *zügige Vorgehensweise* wird am ehesten gewährleistet
  - o durch rasche Eingrenzung lohnender Einsatzfelder rasch einzugrenzen (was durch den modularen "Durchstich" gewährleistet ist)
  - o durch möglichst geringe Beanspruchung, aber ausreichende Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter, um den jeweils erreichten Erkenntnisstand im Konsens abzusichern und das weitere Vorgehen abzustimmen
  - o durch den Einsatz rechnergestützter Analyse-, Planungs- und Prozeßmodellierungswerkzeuge (mit Orientierung an der "Büroproduktion" im Sinne von Büroendprodukten und Prozessen, die zu diesen Endprodukten führen)
  - o durch gesicherte Projektsteuerung und Risikoeingrenzung.

Es gibt derzeit in der Fachwelt einzelne methodische Konzepte, die den zuvor genannten Prinzipien entsprechen. Derartige Vorgehensweisen vermindern das Risiko von unnötigem Untersuchungsaufwand und von Fehlinvestitionen. Eine rasche und sukzessive Ergebnispräsentation wird gewährleistet, so daß Resultate nicht bereits bei ihrer Vorlage veraltet sind. Aufwendigere Analysen werden nur in eng begrenzten Bereichen durchgeführt, wobei immer gleichzeitig die wirtschaftlichen und organisationsspezifischen Aspekte sowie Gesichtspunkte der weiteren Ausbreitung des Technikeinsatzes Rechnung getragen wird.

- Die *Einbeziehung unternehmensinterner Fachkompetenzen* (Basiswissen); auf jeder Stufe des Vorgehens ist die Einbindung der jeweiligen Fachleute und Betroffenen methodisches Grundprinzip. Damit wird eine Identifikation der Beteiligten am erarbeiteten Ergebnis gesteigert und zugleich die begründete, gezielte, auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Einengung des jeweiligen Untersuchungsausschnittes von Stufe zu Stufe sichergestellt. Aufwendigere Untersuchungen finden deshalb nur dort statt, wo mit einiger Sicherheit davon ausgegangen werden kann, daß sich der Aufwand auch lohnt.
  
- In der Beurteilung, Auswahl und Steuerung eines *geeigneten Vorgehens bei Analyse und Planung ist demnach die vierte wichtige Aufgabe des Management* bei der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation zu erkennen, dies gilt im besonderen Maße für größere Unternehmungen.

## 5. Angemessene Wirtschaftlichkeitsbeurteilung

Wie an anderer Stelle auf diesem Kongreß eingehend gezeigt wurde, verlagern sich die Probleme der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von der buchhalterischen Berechnung zur unternehmensstrategischen, organisatorischen und qualitativen Bewertung des Einsatznutzens neuer Techniken. Wo man rechnen kann, sollte man rechnen. Man kann es zum Teil, z.B. bei der Verkürzung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten. Wettbewerbsbezogene strategische Überlegungen und organisationspolitische Konsequenzen (mehr Delegation, mehr Autonomie) lassen sich nur begrenzt in Mark und Pfennig ausdrücken. Hier sind unternehmerische Urteilsfähigkeit und unternehmerischer Weitblick gefragt, nicht allein der spitze Bleistift des Buchhalters, der vieles, was wirtschaftlich wichtig ist, nicht in Zahlen auszudrücken vermag.

Die Aufgabe, Vorschläge zur Technikeinführung und zur organisatorischen Umgestaltung *in angemessener Weise wirtschaftlich zu beurteilen*, ist deshalb die *fünfte Anforderung an das Management* bei der konkreten Einführung neuer Techniken.

## 6. Ausbreitungsstrategie

Neben der Berücksichtigung von Organisationsbeziehungen und Wirtschaftlichkeit sind bei der Auswahl von Planungsfeldern noch ausbreitungsstrategische Überlegungen notwendig, damit sich aus der Anwendung heraus der Bedarf zu weiteren Anwendungen kontrolliert und sachgerecht weiter entwickeln kann. In aller Regel ist es aus Kostengründen, aus Gründen der Risikoeingrenzung oder aus Gründen zu großer Projektkomplexität nicht möglich, die Technik schlagartig überall, d.h. flächendeckend einzuführen.

Durch geeignete Ausbreitungsstrategien wird der Analyse-, Planungs- und Unterstützungsaufwand mittelfristig verringert und der Einsatz der Technik im Hinblick auf weitere nutzbringende Anwendungen gefordert.

Man kann im wesentlichen zwei Gruppen von Ausbreitungsstrategien unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Aspekte berücksichtigen:

Nach der Einwirkungsebene lassen sich unterscheiden:

- Aufgabenbezogene Strategien: es wird versucht, den Ausbreitungseffekt über verbesserte Verfahren der Aufgabenabwicklung anzuregen (sachlogischer, rationaler Einsatz). Beispiel wäre etwa: übertragbare Demonstrationslösung in einem Teilbereich der Angebotserstellung oder der Auftragsabwicklung.
- Technisch- infrastrukturelle Strategien: mit Hilfe einer Verbesserung der technischen Basis der Bürokommunikation wird die Ausbreitung ihrer Nutzung und Anwendung zu fördern versucht (z.B. Installation einer multifunktionalen Kommunikationsanlage, mit deren Hilfe der aufgabenbezogene und persönliche Informationsaustausch zu verbessern versucht wird).
- Motivations- und bewußtseinsorientierte Strategien: durch Änderung und Förderung von Verhaltensweisen, Einstellungen und Kenntnissen der Anwender wird versucht, einen Sog für neue Lösungen im Bereich der Bürokommunikation zu schaffen. Als Beispiele sind zu nennen: Schulung, Ausbildung, Besuch von Unternehmen mit Modellösungen, Förderung unternehmensinternen Wettbewerbs.

Nach dem Ansatzpunkt des Einstiegs sind zu unterscheiden:

- Top-down-Strategien (Ausbreitung von Management bis hinunter zur Basis)

- Bottom-Up-Strategien (Ausbreitung vom Sachbearbeiter bis zur Leitung)
- Keimzellenstrategien (Ausbreitung z.B. ausgehend von gemeinsam genutzten Ressourcen oder von wichtigen Knotenpunkten und Beziehungen in Kommunikationsnetzwerken bzw. Prozeßketten.)

Aus den ausbreitungsstrategischen Alternativen ist ein situationsgerechter Strategiemix zu bilden, denn jede Situation erfordert eine spezielle ausbreitungsstrategische Handlungsweise.

Ansatzmöglichkeiten für Ausbreitungseffekte sind insbesondere:

- innovationsbegeisterte, technikaufgeschlossene Mitarbeiter (Pioniergeist)
- Anwender mit strategischem Stellenwert (Führungskräfte)
- Anwender mit ausgeprägten Kommunikationsbeziehungen zu anderen Bereichen.

Zur Förderung der Ausbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechniken werden ergänzend folgende Maßnahmen empfohlen:

- Aufbau eines in der Organisation gleichmäßig verteilten Wissens- und Erfahrungsstands über Techniken der Bürokommunikation,
- Klärung der Verantwortlichkeit für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken,
- Schulung, die vor allem die Anwendung betont und nicht bei der reinen Bedienung stehen bleibt; dadurch wird das Interesse für Technikeinsatz aus sachlichen Erwägungen gefördert. Einführung in die Chancen, die sich aus neuen Formen der Arbeitsteilung mit Hilfe neuer Techniken der Bürokommunikation ergeben,

- stetiger Bezug zu den übergeordneten unternehmerischen Aufgaben, denen der Technikeinsatz dienen kann,
- permanenter Hinweis darauf, daß eine Abwartehaltung angesichts des hohen Innovationstempos zu Lern- und Erfahrungsrückständen führt, nicht dagegen zu einer Optimierung des Einstiegszeitpunkts.

In der *ausbreitungsstrategischen Perspektive* und Handlungsweise liegt somit die *sechste wichtige Anforderung an das Management* während der Einführung neuer Techniken der Bürokommunikation.

### 7. Neue Führungsaufgaben erkennen

Die neuen Formen der Bürokommunikation und das mit ihnen verbundene organisatorische Gestaltungspotential (vor allem Integration, Prozeßorientierung und Dezentralisierung; darauf wird in anderen Referaten des Kongresses näher eingegangen) kann nur in dem Maße genutzt werden, wie sich im Führungsbereich die Führungstätigkeit dieser veränderten Situation anpaßt. Hierzu gehört insbesondere eine Weiterentwicklung im Hinblick auf folgende Themen:

- Fähigkeit zu Delegation
- Regelung von Fragen des System- und Informationszugangs sowie der Informationsverteilung, insbesondere
  - Datensicherung und Datenschutz
  - Vermeidung von neuen Abhängigkeiten von Systemen
  - Sicherung einer adäquaten Informationsversorgung
  - Erweiterung von Handlungsspielräumen bei Führern und Geführten,
  - Vergrößerung der Leitungsspanne,
  - Veränderung des mittleren Managements,

- Führung bei teilweise Informationsvorsprung der Geführten
- vermehrtes Multi-Standortmanagement
- neue Formen der Partizipation.

Zu dieser Aufgabe gehört auch das Anerkennen neuartiger Probleme und Risiken, die nur durch die entsprechende Handlungsweise der Führung vermieden werden können, insbesondere:

- Gefahren einer zuweit getriebenen Aufgabenintegration (Überforderung) vermeiden durch angemessene Schulung und stufenweisen Ausbau der Integration;
- Gefahren einer zu starken Intensitätssteigerung der Arbeit (immer mehr in weniger Zeit) vermeiden durch Sicherung von Verhaltensspielräumen der Mitarbeiter, die diese zum Beispiel für kommunikative und konzeptionelle Aufgaben nutzen können;
- Gefahren einer sozialen Isolierung im Arbeitsprozeß vermeiden durch kommunikationsfreundliche Gestaltung der Arbeitsumgebung, Förderung persönlicher Zusammenkünfte;
- Versorgung mit Hintergrundinformationen sicherstellen, die bei isolierter, bildschirmbezogener Arbeitsweise nicht ausreichend fließen können; mehr Meetings, mehr Mitarbeitergespräche einrichten;
- Sicherung des sozialen Zusammenhalts;
- Abbau von Ängsten und Befürchtungen in Verbindung mit Technik, Macht und Kontrolle durch Förderung und Beweis von Vertrauen und Beteiligung.

Die angedeuteten, *zum Teil neuartigen Führungsformen* betonen die hohe Verantwortung, die dem Management im Prozeß der Einführung und Einübung neuer Techniken der Bürokommunikation im organisatorischem Gesamtzusammenhang zukommt. Sie stellen in die *siebte gleichsam übergreifende Führungsaufgabe* dar.