

Inhalt

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XVI

Kapitel 1: Kommunikation und globaler Wettbewerb 1

1.1. Die neuen Herausforderungen für Unternehmen und Märkte und die Bedeutung der Kommunikation für die Wettbewerbsfähigkeit	1
1.1.1. Veränderung der Wettbewerbssituation	2
1.1.2. Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft	3
1.1.3. Innovationspotentiale der Informations- und Kommunikationstechnik	4
1.1.4. Wie reagieren die Unternehmen auf die Herausforderungen?	4
1.1.5. Mensch und Kommunikation: Schlüsselfaktoren für die Bewältigung der neuen Wettbewerbssituation	7



1.2. Kommunikation und Unternehmensaufgabe	12
1.2.1. Was ist geschäftliche Kommunikation?	12
1.2.2. Kommunikation ist Verständigung und Verhalten	12
1.2.3. Merkmale von betrieblichen Aufgaben und Anforderungen an das Kommunikationssystem	14
1.2.4. Welche Kommunikationsmedien eignen sich für welche Aufgabe?	19
1.2.5. Das aufgabenorientierte Kommunikationsmodell	22
1.2.6. Hypothesen über die Auswirkungen der neuen Kommunikationstechniken auf der Ebene Arbeitsplatz, Wertschöpfungsprozeß und Unternehmensführung	24
1.2.7. Zusammenfassung über das Nutzenpotential der Telekommunikation auf den Ebenen Arbeitsplatz, Leistungsprozeß und Führung	28

Kapitel 2: Funktionen und Anwendungen der Telekommunikation 31

2.1. Die neuen Kommunikationsmedien: Zum Wandel der Arbeitswelt, der Unternehmen und Märkte	31
2.2. Netze und ISDN	34
2.2.1. Öffentliche Netze und ISDN	34
2.2.2. Die Entwicklung der Netze und ISDN	36
2.2.3. Die Funktionen von Netzen und ISDN	38
2.2.4. Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	40

2.2.5.	Anwendungen im Managementbereich	45
2.2.6.	Beurteilung und Trend	46
✗ 2.3.	Komfortable Telefonie	47
2.3.1.	Was ist »Komfortables Telefonieren«?	47
2.3.2.	Die Entwicklung moderner Telefone	48
2.3.3.	Die Funktionen moderner Telefone	48
2.3.4.	Anwendungsbeispiel im Leistungsprozeß	49
2.3.5.	Anwendungen im Managementbereich	49
2.3.6.	Beurteilung und Trend	50
2.4.	Electronic Mail	51
2.4.1.	Was ist Electronic Mail?	51
2.4.2.	Die Entwicklung von E-Mail	52
2.4.3.	Die Funktionen von E-Mail	55
2.4.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	57
2.4.5.	Anwendungen im Managementbereich	58
2.4.6.	Beurteilung und Trend	59
✗ 2.5.	Voice Mail	59
2.5.1.	Was ist Voice Mail?	59
2.5.2.	Die Entwicklung von Voice Mail	60
2.5.3.	Die Funktionen von Voice Mail	60
2.5.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	62
2.5.5.	Anwendungen im Managementbereich	65
2.5.6.	Beurteilung und Trend	66
2.6.	Fax-Mail	68
2.6.1.	Was ist Fax-Mail?	68
2.6.2.	Die Entwicklung von Fax-Mail	68
2.6.3.	Die Funktionen von Fax-Mail	68
2.6.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	70
2.6.5.	Anwendungen im Managementbereich	72
2.6.6.	Beurteilung und Trend	72
✗ 2.7.	Video-Kommunikation	73
2.7.1.	Was ist Video-Kommunikation?	73
2.7.2.	Die Entwicklung der Video-Kommunikation	73
2.7.3.	Die Funktionen der Video-Kommunikation	73
2.7.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	76
2.7.5.	Anwendungen im Managementbereich	78
2.7.6.	Beurteilung und Trend	78
2.8.	PBX und Computer als strategische Allianz	79
2.8.1.	Wie arbeiten PBX und Computer zusammen?	79
2.8.2.	Automatic Call Distribution	80
2.8.2.1.	Was ist Automatic Call Distribution?	80

2.8.2.2.	Die Entwicklung von ACD	80
2.8.2.3.	Die Funktionen von ACD	80
2.8.2.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	82
2.8.2.5.	Anwendungen und Relevanz für das Management	84
2.8.2.6.	Beurteilung und Trend	84
2.8.3.	Voice Response	85
2.8.3.1.	Was ist Voice Response?	85
2.8.3.2.	Die Entwicklung von Voice Response	85
2.8.3.3.	Die Funktionen von Voice Response	86
2.8.3.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	87
2.8.3.5.	Anwendungen und Relevanz für das Management	91
2.8.3.6.	Beurteilung und Trend	91
2.8.4.	PBX und Computer	92
2.8.4.1.	Was ist PaCT?	92
2.8.4.2.	Die Entwicklung von PaCT	92
2.8.4.3.	Die Funktionen von PaCT	92
2.8.4.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsbereich	94
2.8.4.5.	Anwendungen und Relevanz für das Management	98
2.8.4.6.	Beurteilung und Trend	99
2.8.5.	Call Center	101
2.8.5.1.	Was ist ein Call Center?	101
2.8.5.2.	Die Entwicklung von Call Centern	102
2.8.5.3.	Die Funktionen von Call Centern	102
2.8.5.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsbereich	104
2.8.5.5.	Anwendungen und Relevanz für das Management	110
2.8.5.6.	Beurteilung und Trend	111
2.9.	Mobilkommunikation	112
2.9.1.	Was ist Mobilkommunikation?	112
2.9.2.	Die Entwicklung der Mobilkommunikation	114
2.9.3.	Die Funktionen der Mobilkommunikation	116
2.9.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	118
2.9.5.	Anwendungen im Managementbereich	120
2.9.6.	Beurteilung und Trend	121
2.10.	Telearbeit	124
2.10.1.	Was ist Telearbeit?	124
2.10.2.	Die Entwicklung der Telearbeit	124
2.10.3.	Die Funktionen der Telearbeit	125
2.10.4.	Anwendungsbeispiele im Leistungsprozeß	129
2.10.5.	Anwendungen und Relevanz für das Management	132
2.10.6.	Beurteilung und Trend	133
2.11.	Multimedia-Kommunikation	134
2.11.1.	Was ist Multimedia-Kommunikation?	134
2.11.2.	Die Entwicklung der Multimedia-Kommunikation	135
2.11.3.	Die Funktionen der Multimedia-Kommunikation	135

2.11.4. Anwendungsbeispiele im geschäftlichen und privaten Bereich	138
2.11.5. Anwendungen und Relevanz von Multimedia für das Management	142
2.11.6. Beurteilung und Trend	143
2.12. Zusammenfassung	149
2.12.1. Telekommunikation und Wettbewerbsfähigkeit	149
2.12.2. Telekommunikation und organisatorischer Wandel	151
Kapitel 3: Die Arbeitssituation im Top-Management – Anwendungsfeld der Telekommunikation	153
3.1. Empirische Untersuchung der Arbeit von Top-Managern	154
3.1.1. Untersuchungsansatz und Vorgehensweise	154
3.1.2. Untersuchungsdesign	155
3.2. Die Arbeitssituation der Top-Manager	158
3.2.1. Die Zeit- und Tätigkeitsstruktur im Top-Management	158
3.2.2. Zeit- und Aktivitätsmuster des Top-Managers im Vergleich zum Bild der 70er Jahre	161
3.2.3. Der Manageralltag als Netz aufgabenbezogener Episoden	166
3.2.4. Die Aufgaben des Top-Managers – ein Profil	169
3.3. Kooperationspartner Sekretariat – Spiegelbild der Managersituation	177
3.4. Globalisierung, Kooperation und Mobilität von Führungskräften	183
3.4.1. Herausforderungen der Kooperation und Kommunikation	183
3.4.2. Die Globalisierung der Kooperations- und Führungsstrukturen	185
3.4.3. Mit wem kooperieren Top-Manager?	186
3.4.4. Welcher Art sind die Kooperationsbeziehungen?	189
3.4.5. Telekooperation – Wie gestaltet sich die Kooperation mit entfernten Partnern?	190
3.4.6. Globalisierung und Mobilität: Pendeln zwischen weltweit verteilten Büros	194
3.4.7. Telekooperation und Mobilität als neuer Ansatz globaler Führung durch Telepräsenz	197
3.5. Fazit zur Arbeitssituation im Top-Management global operierender Unternehmen	200
Kapitel 4: Mediennutzung und Mediennutzen im Führungsbereich .	203
4.1. Drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien im Führungsbereich	203
4.2. Anwendungsmodelle und Lösungsansätze für die Arbeitssituation des Managers	207
4.2.1. Traditionelles Modell – Management auf Zuruf	207

4.2.2.	Autarkiemodell – Management durch Messaging	207
4.2.3.	Das Kooperationsmodell – Management in Meetings	208
4.2.4.	Substitutions- und Innovationseffekte im Modellvergleich	208
4.2.5.	Der Einfluß der Anwendungsmodelle auf die Arbeitseffizienz der Führungskräfte	210
4.2.6.	Medieneinsatz und Zeitmanagement	212
4.2.7.	Medieneinsatz und Flexibilität	213
4.3.	Anwendungsmodelle der Telemedien und Sekretariatsarbeit	214
4.3.1.	Quantitative und qualitative Leistungssteigerungen im Sekretariat	214
4.3.2.	Autarkie- versus Kooperationsmodell im zusammenfassenden Vergleich – jedes Anwendungsmodell hat spezifische Vor- und Nachteile	215
4.4.	Globalisierung, Kooperation und Mobilität durch Medieneinsatz	220
4.4.1.	Beseitigung traditioneller Schwachstellen der internen Kooperation durch neue asynchrone Telemedien	220
4.4.2.	Global Acting im Top-Management – geographische Verteilung der Kooperationsbeziehungen	225
4.4.3.	Die Bedeutung von Telefon- und Videokonferenzen für das Global Acting – Telekooperation im Top-Management	228
4.4.4.	Korrespondenzen von Anwendungsmodellen neuer Telemedien und verschiedenen Kooperationsstilen	231
4.4.5.	Medieneinsatz und Mobilität der Führungskräfte – das Telekommunikations-Paradoxon	236
4.5.	Telemedien im Führungsbereich – ein Fazit	239
4.5.1.	Zusammenfassende Bewertung	239
4.5.2.	Zwölf Thesen zur Telekommunikation	239
4.5.3.	Empfehlungen zur situationsgerechten Anwendung	242
Kapitel 5: Kommunikationsstrategien für den globalen Wettbewerb – Perspektiven für den Manager		245
X 5.1.	Die Rolle der Telekommunikation bei der Realisierung verschiedener Wettbewerbsstrategien und innovativer Organisationsmodelle	245
5.2.	Die neuen Rollen des Top-Managers und ihre Unterstützung durch die Telekommunikation	253
Literaturverzeichnis		257
Stichwortverzeichnis		265

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

- Abbildung 1-1: Innovationspotentiale, Wettbewerbssituation und Innovationsstrategien
Abbildung 1-2: Markt-Produkteigenschafts-Matrix
Abbildung 1-3: Kommunikation im »Global Workspace«
Abbildung 1-4: Merkmale von Routine- und Individualaufgaben
Abbildung 1-5: Ungeplante Aufgaben – Störfaktoren im Manageralltag
Abbildung 1-6: Informationsbedarf und Informationsstand
Abbildung 1-7: Technisch unterstütztes Anwendungsfeld von Kooperationsprozessen
Abbildung 1-8: Zusammenhang von Aufgabentyp und Aufgabenmerkmalen
Abbildung 1-9: Komplexität von Aufgaben im Führungsbereich und die Eignung verschiedener Kommunikationsformen – die Media-Richness-Theorie
Abbildung 1-10: Das aufgabenorientierte Kommunikationsmodell
Abbildung 1-11: Anteil mündlicher Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern
Abbildung 1-12: Einsatzpotential, Ausprägung und Wirkungen von Kommunikationssystemen auf drei Unternehmensebenen

Kapitel 2:

- Abbildung 2-1: Produktzyklus – Auftragszyklus
Abbildung 2-2: Topologie der Netze
Abbildung 2-3: Entwicklung der Kommunikationsdienste
Abbildung 2-4: ISDN-System
Abbildung 2-5: Kommunikationsinfrastruktur eines großen Unternehmens
Abbildung 2-6: ISDN und die Zukunft
Abbildung 2-7: Telefon der neuen Generation
Abbildung 2-8: E-Mail-Prinzip
Abbildung 2-9: Möglichkeiten des Internet
Abbildung 2-10: Firewall-Prinzip
Abbildung 2-11: Voice-Mail-Prinzip
Abbildung 2-12: Anruf im Büro
Abbildung 2-13: Voice Mail in der Krankenhausverwaltung
Abbildung 2-14: »Wanderdüne« der Applikationen
Abbildung 2-15: Fax-Mail-Prinzip
Abbildung 2-16: Video-Kommunikation
Abbildung 2-17: Video-Kommunikation zwischen Telefon und »Face-to-face«
Abbildung 2-18: ACD-Prinzip
Abbildung 2-19: ACD in der Steuerberatung
Abbildung 2-20: Voice-Response-Prinzip
Abbildung 2-21: Last-Minute-Reisen

Abbildung 2-22:	PaCT-Prinzip
Abbildung 2-23:	PaCT-Einsatz bei einer städtischen U-Bahn
Abbildung 2-24:	Telemarketing im Weinhandel
Abbildung 2-25:	Desktop Integration
Abbildung 2-26:	Call-Center-Prinzip
Abbildung 2-27:	Service-Unternehmen
Abbildung 2-28:	Virtuelles Call Center
Abbildung 2-29:	Mobilkommunikation – Gesamtdarstellung
Abbildung 2-30:	Grundaufbau für den Mobilfunkdienst
Abbildung 2-31:	Varianten der Telearbeit
Abbildung 2-32:	Technische Ausstattung eines Telearbeitsplatzes
Abbildung 2-33:	Anpassungsfähiger Büro-Service
Abbildung 2-34:	Deutsche Datenautobahn
Abbildung 2-35:	Europäische Datenautobahn
Abbildung 2-36:	Multimedia im Home Bereich
Abbildung 2-37:	Übersicht Pilotgebiete in Deutschland
Abbildung 2-38:	Beispiele kommerzieller Multimedia-Anwendungen
Abbildung 2-39:	Umsatzerwartung für Breitband-Multimedia-Anwendungen nach Prioritäten (USA)
Abbildung 2-40:	Rechnerleistung und Speicherkapazität für Videokompression und Sprachverarbeitung

Kapitel 3:

Abbildung 3-1:	Das Fallstudienkonzept
Abbildung 3-2:	Untersuchungsablauf
Abbildung 3-3:	Organisatorischer Kontext der Top-Manager in den Fallstudien
Abbildung 3-4:	Zeitprofil der Arbeit im oberen Management 1993-94
Abbildung 3-5:	Aktivitätsprofil der Top-Manager im Untersuchungsfeld
Abbildung 3-6:	Vergleich der absoluten Zeitprofile mit der Untersuchung von Mintzberg
Abbildung 3-7:	Vergleich der Aktivitätsprofile mit den Ergebnissen von Mintzberg
Abbildung 3-8:	Spontane Äußerungen der Führungskräfte über die intensive Nutzung neuer Telemedien im oberen Führungsbereich
Abbildung 3-9:	Aufgabenbezogene Episoden im Manageralltag
Abbildung 3-10:	Episodenanalyse des Vormittages von Tim Brown
Abbildung 3-11:	Vollständige Episodenanalyse zweier Arbeitstage eines Top-Managers
Abbildung 3-12:	Ergebnisse der Episodenanalyse über typische Merkmale der Aufgaben im oberen Führungsbereich
Abbildung 3-13:	Funktionen der Kommunikation der Führungskräfte im Rahmen der kooperativen Aufgabenbewältigung
Abbildung 3-14:	Äußerungen von Sekretariatskräften über besondere Herausforderungen ihrer Arbeit
Abbildung 3-15:	Aufgaben und Arbeitsmuster im Sekretariatsbereich 1982
Abbildung 3-16:	Aufgaben und Arbeitsmuster im Sekretariatsbereich in den 14 Fallstudien 1993/94
Abbildung 3-17:	Angaben der interviewten Sekretariatskräfte über besondere Aufgaben
Abbildung 3-18:	Aussagen der Top-Manager über die Arbeit im oberen Führungsbereich

- Abbildung 3-19: Geographische Verteilung der Mitarbeiter der Top-Manager in den Fallstudien
- Abbildung 3-20: Spezielle Anforderungen an ihre Kommunikation aus der Sicht der interviewten Top-Manager
- Abbildung 3-21: Kooperationspartner der Top-Manager
- Abbildung 3-22: Geographische Verteilung der Kooperationspartner an 28 Beobachtungstagen bei 14 Top-Managern.
- Abbildung 3-23: Geographische Kooperationsstrukturen bei Führung durch Telepräsenz
- Abbildung 3-24: Mobilität und Verteilung der Arbeitsplätze im Top-Management
- Abbildung 3-25: Gründe für die intensive Reisetätigkeit von Führungskräften
- Abbildung 3-26: Reise- und Kommunikationsmuster bei Führung durch Telepräsenz
- Abbildung 3-27: Verschiedene Ansätze globaler Führung und ihre Eigenschaften

Kapitel 4:

- Abbildung 4-1: Drei Anwendergruppen als Ergebnis einer Clustering der Fallstudien nach den beobachteten Anwendungsmustern neuer Telemedien
- Abbildung 4-2: Aktivitätsmuster in den drei Anwendergruppen
- Abbildung 4-3: Zeitliche Verteilung der Mediennutzung in den drei Anwendergruppen
- Abbildung 4-4: Aktivitätsraten der Top-Manager in den drei Anwendungsmodellen
- Abbildung 4-5: Anzahl der von den Top-Managern täglich vorangetriebenen Managementaufgaben als Ergebnis der Episodenanalyse
- Abbildung 4-6: Vergleich der durchschnittlichen Dauer ununterbrochener Arbeitsintervalle in den drei Anwendergruppen
- Abbildung 4-7: Zeitanteile, die in den Chefsekretariaten der drei Anwendergruppen für verschiedene Aufgabenbereiche anfallen
- Abbildung 4-8: Aufgabenverteilung im Sekretariat bei verschiedenen Anwendungsmodellen neuer Telemedien durch die Führungskräfte
- Abbildung 4-9: Schwachstellen der Kooperation im oberen Führungsbereich Anfang der 80er Jahre aus der Sicht der 1982 befragten Top-Manager
- Abbildung 4-10: Schwachstellen der Kooperation im Sekretariat Anfang der 80er Jahre
- Abbildung 4-11: Organisatorischer Kontext der E-Mail und Voice-Mail-Kommunikation
- Abbildung 4-12: Geographische Verteilung der direkt unterstellten Mitarbeiter in den drei Anwendergruppen
- Abbildung 4-13: Durchschnittliche Anzahl und geographische Verteilung der Kooperationspartner an den Beobachtungstagen
- Abbildung 4-14: Äußerungen von Top-Managern zu typischen Anwendungssituationen und Vorteilen von Telefonkonferenzen
- Abbildung 4-15: Die beiden Hauptdimensionen des Führungsverhaltens und ihr Einfluß auf den Führungserfolg
- Abbildung 4-16: Kohäsionsfunktion und Lokomotionsfunktion verschiedener Kommunikationsmedien
- Abbildung 4-17: Drei Führungsmodelle und ihr Zusammenhang mit den drei Anwendungsmodellen neuer Telemedien
- Abbildung 4-18: Mobilität der Top-Manager in den drei Anwendergruppen
- Abbildung 4-19: Medienanwendung in Abhängigkeit vom Mobilitätstyp
- Abbildung 4-20: Effizienzbewertung der drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien

Abbildung 4-21: Eignung der drei Anwendungsmodelle neuer Telemedien in Abhängigkeit vom Mobilitätsbedarf der Führungskräfte

Kapitel 5:

Abbildung 5-1: Organisatorische Innovationsstrategien und Aufgabenmerkmale

Abbildung 5-2: Verschiedene Organisationsstrategien im globalen Wettbewerb und ihre Unterstützung durch die Telekommunikation

Abbildung 5-3: Die neuen Rollen der Führungskräfte in innovativen Organisationsformen und ihre Unterstützung durch verschiedene Anwendungsmodelle neuer Telemedien