

Einflußfaktoren auf den Erfolg von Telekooperation in großen Unternehmen

Johannes Springer, Detlev Herbst,
Christopher Schlick, Martin Wolf
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen
Bergdriesch 27, 52062 Aachen
e-mail: mwolf@iaw-1.iaw.rwth-aachen.de

1. Einleitung

Kommunikation im und zwischen Unternehmen wird immer mehr zu einem Erfolgsfaktor für effiziente Geschäftsprozesse. Dem Einsatz von Kommunikationssystemen kommt damit eine hohe Bedeutung zu. Telekooperation, gleichsam verstanden als technische Infrastruktur wie auch prozeßorientierte und anwenderorientierte Organisation, kann nach einer erfolgreichen Einführung zur Grundlage für verbesserte Kommunikationsstrukturen werden. Basistechnologien und -dienste für Telekooperation sind derzeit ein starker Wachstumsmarkt und eröffnen eine Vielzahl von Potentialen für flexible Organisation. Dabei stehen jedoch nicht nur die technische Implementierung sondern auch die Bedürfnisse und Anforderungen der "Kommunizierenden" im Vordergrund.

Da es sich bei Telekooperationssystemen um hochgradig innovative Produkte handelt, die zum großen Teil technisch noch nicht ausgereift sind, gibt es derzeit nur wenige Unternehmen, die Telekooperation "erfolgreich" praktizieren. Die meisten Unternehmen sind mit dem Einführungs- und Umsetzungsprozeß nicht sehr weit fortgeschritten, und ein wirtschaftlicher Erfolg dieser Einführungen ist oftmals noch nicht abzusehen. Aufgrund der zur Zeit schwachen und oftmals unterschiedlichen Realisation von Telekooperation, fällt es schwer Faktoren zu identifizieren, die den Einführungsprozeß beeinflussen. Diese Einflußfaktoren müssen jedoch bekannt sein, um individuelle Einführungskonzepte erarbeiten zu können, die zielgerichtet zu einem erfolgreichen Einsatz von Telekooperation führen.

In dem folgenden Beitrag werden Einflußfaktoren identifiziert, die den Erfolg von Telekooperation beeinflussen, sowie Maßnahmen, die den Erfüllungsgrad dieser Faktoren steigern.

2 Einflußfaktoren auf den Erfolg bei der Einführung von Telekooperation

Für eine Identifizierung von Einflußfaktoren auf den Erfolg bei der Einführung von Telekooperation ist nicht nur eine klare Definition von Erfolg notwendig, sondern auch eine hinreichende Strukturierung der Einflußfaktoren. Die darge-

stellten Erkenntnisse beruhen auf Befragungen und Beobachtungen in großen Unternehmen.

2.1 Erfolg in Abhängigkeit der Zieldefinition

Bei der Definition von Erfolg stellt sich die Frage in welcher Form Erfolg erkennbar ist. Bezogen auf die Einführung von Telekooperation ist es deshalb wichtig festzustellen, wie sich hierbei der Erfolg darstellt.

Allgemein ergibt sich Erfolg aus der Definition eines angestrebten Zieles. Erfolg läßt sich aus der Differenz zwischen diesem Ziel und dem Grad der Erreichung des Zieles berechnen. Diese Definition setzt jedoch voraus, daß ein Ziel bekannt ist. Im Falle der innovativen Technologie Telekooperation fehlen bei der Einführung bislang klar definierte Zielvorstellungen, weil der Einsatz im Unternehmen derzeit eher einen experimentellen Charakter hat. Als Konsequenz läßt sich im nachhinein der Erfolg dieser Einführungen nicht eindeutig bestimmen. Erfolg orientiert sich in diesen Fällen an vergleichbaren, bekannten Zielen (z.B. Kostenreduzierung).

Darüber hinaus sind die Ziele für die Einführung von Telekooperation vielschichtig. Sie werden je nach Betrachtungsfokus anders definiert, so daß immer unterschiedliche Zielaspekte im Vordergrund stehen. Auf Anwenderebene ist beispielsweise eine hohe Durchdringung von Telekooperationssystemen wichtig, weil so der Anwender mit vielen Partnern Sitzungen durchführen kann. Auf Managementebene, spielt hingegen in erster Linie der Kostenaspekt eine große Rolle und für die Systemadministration ist es ein Ziel, daß die Technik zuverlässig funktioniert.

2.2 Vollständigkeit und Unabhängigkeit von Einflußfaktoren

Bei der Suche nach Faktoren, die den Erfolg von Telekooperation maßgeblich positiv bzw. negativ beeinflussen ist auf folgende zwei Aspekte besonders zu achten: Zum einen muß die Menge der Faktoren das Spektrum der Einflußmöglichkeit annähernd vollständig abdecken. Vollständigkeit kann nur dann garantiert werden, wenn Expertenbefragungen durchgeführt werden, in denen unterschiedliche Blickpunkte und Meinungen diskutiert und dokumentiert werden. Die Experten sollten deshalb aus möglichst unterschiedlichen Unternehmensbereichen stammen und verschiedene berufliche Kenntnisse haben.

Zum anderen sollten die betrachteten Einflußfaktoren möglichst unabhängig voneinander sein. Mit der Forderung nach Unabhängigkeit soll vermieden werden, daß gleichartige Einflüsse durch mehrfache Betrachtung zuviel Gewicht bekommen. Hochgradig voneinander abhängige Faktoren würden so aufgrund ihrer starken Präsenz den verfälschten Eindruck erwecken, daß sie eine maßgebliche Rolle für den Erfolg von Telekooperation spielen.

Erstrebenswert ist eine vollständige Unabhängigkeit, weil damit sämtliche Dimensionen der Einflußmöglichkeiten genau abgedeckt werden könnten. Vollständige Unabhängigkeit ist jedoch nicht erreichbar, weil die Dimensionen für alle möglichen Blickwinkel weitgehend einheitlich definiert sein müssen, um Mißverständnissen vorzubeugen. Deshalb können die Dimensionen nicht ausreichen präzise gewählt werden, was jedoch für eine Unabhängigkeit unter den

Einflußfaktoren nötig wäre. Darüber hinaus verändert sich die Semantik der Einflußfaktoren mit dem Betrachtungsfokus. Diese Abweichungen müssen bei der Wahl der Dimensionen ebenfalls berücksichtigt werden.

Da eine vollständige Unabhängigkeit der Faktoren nicht möglich ist, kann man lediglich versuchen, die Abhängigkeiten unter den Einflußfaktoren so gering wie möglich zu halten. Diese Abhängigkeiten müssen dann bei der Wahl und Bewertung der zentralen Einflußfaktoren beachtet werden. Dazu gibt es die Möglichkeit der Gewichtung der einzelnen Faktoren, wobei eine Bewertung der Gewichte sehr stark von subjektiven Eindrücken geprägt ist. Aus diesem Grund ist diese Methode für einen Vergleich von Unternehmensprofilen eher ungeeignet. Bei einer weiteren Methode fließen Abhängigkeiten über Korrelationen unter den einzelnen Einflußfaktoren in die Bewertungen mit ein. Diese Methode wird in dem vorliegenden Bericht vorgestellt.

2.3 Gliederung der Einflußfaktoren

Um möglichst viele Arten von Einflußfaktoren in den Untersuchungen berücksichtigen zu können, wurden Expertenbefragungen in Form von Brainstorming-Sitzungen durchgeführt, die halfen, das Themengebiet aus den verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Im Rahmen dieser Expertensitzungen wurden zunächst alle möglichen Einflußfaktoren ohne Rücksicht auf eventuelle Abhängigkeiten gesammelt. Diese Faktoren wurden im Anschluß daran in ein gemeinsam erstelltes Gliederungsschema eingeordnet. Das Gliederungsschema mußte dahingehend geprüft werden, ob es die Einflußfaktoren vollständig erfaßt und ob es unerwünschte Abhängigkeiten unter den Einflußfaktoren ausschließt.

Eine Gliederung in persönliche, organisatorische und technische Einflußfaktoren



Abb.1: Einflußfaktoren auf die Einführung von Telekooperation

ren stellte sich als sinnvoll heraus, weil sich darin zusätzlich Maßnahmen zur Unterstützung von Telekooperation abbilden lassen. Eine weitere Strukturierung in exogene Faktoren, Hygienefaktoren und Erfolgsfaktoren spiegelt die unterschiedliche Beeinflussbarkeit der einzelnen Faktoren wider (Abb. 1).

Exogene Faktoren sind Faktoren, die in keiner Weise z.B. durch Maßnahmen eines Produkthanbieters beeinflussbar sind und somit als Konstanten angesehen werden müssen. Sie bestimmen jedoch trotzdem maßgeblich den Erfolg der Einführung von Telekooperation.

Die exogenen Faktoren unterteilen sich in die jeweils nicht beeinflussbaren Größen auf persönlicher Ebene sowie auf Unternehmensebene. Die Persönlichkeit des Anwenders, der mit Telekooperationssystemen arbeiten soll, spielt eine ebenso große Rolle für den Erfolg von Telekooperation wie die Projektaufgabe, in der Telekooperation eingesetzt werden soll. Entsprechend konnten

- für Telekooperation geeignete Persönlichkeit und
- für Telekooperation geeignete Projektaufgabe

als exogene Faktoren identifiziert werden. Da technische Faktoren grundsätzlich beeinflussbar sind gehört die Technik nicht zu den exogenen Faktoren.

Als Hygienefaktoren werden solche Faktoren bezeichnet, die nur bei Nichtexistenz zu negativen Auswirkungen auf den Erfolg von Telekooperation führen. So geht ein Anwender beim Einsatz eines Telekooperationssystems davon aus, daß beispielsweise die Stabilität des Systems, also die fehlerfreie und kontinuierliche Durchführung eines Programms, einwandfrei ist. Bei der Einführung beeinflusst ein stabil laufendes System den Erfolg also nicht positiv. Lediglich ein System, das technisch nicht einwandfrei läuft, wird von dem Anwender als Ärgernis empfunden.

Folgende Hygienefaktoren konnten identifiziert werden:

- Ergonomie: Qualitative Eigenschaften eines Telekooperationssystems hinsichtlich Software-Ergonomischer Kriterien.
- Kompatibilität: Möglichkeiten eines Systems z.B. über Standards mit Systemen anderer Hersteller kooperieren zu können.
- Funktionalität: Leistungsumfang der Soft- und Hardware des Telekooperationssystems.
- Stabilität: Störungsfreier Ablauf der Telekooperationssoftware.
- Security: Schutz vor Abhörmöglichkeiten der versendeten Daten (z.B. durch Kodierung), sowie Schutz vor unberechtigtem Zugang in das firmeninterne Rechnernetz
- Performance: Datenbearbeitungs- und Datenübertragungsgeschwindigkeit
- Infrastruktur: Technische Systeme bzw. Komponenten, auf die zurückgegriffen werden kann (z.B. Stromnetz, Kommunikationsnetz).

Da sämtliche technischen Ausprägungen Hygienefaktoren darstellen, sind Erfolgsfaktoren, also beeinflussbare Faktoren, die zu der erfolgreichen Einführung von Telekooperation beitragen, lediglich anwenderorientierter oder organisato-

rischer Art. Da Erfolgsfaktoren beeinflussbar sind, können ihre Ausprägungen mit konkreten Maßnahmen verändert werden.

Anwenderorientierte Erfolgsfaktoren gliedern sich zunächst in Qualifikation und persönlichen Nutzen eines Anwenders.

Qualifikation

- Motivation im Umgang mit der Technik: Motivation der Anwender die neue Technik in tägliche Arbeitsprozesse einzubinden.
- Systemkenntnisse: Wissen des Anwenders bzgl. Systemfunktionalitäten.
- Kooperatives Denken und Handeln: Grad in dem die Anwender eine Zusammenarbeit in ihre tägliche Arbeit integriert haben.

Persönlicher Nutzen

- Belastung/Beanspruchung: Grad in dem ein Mitarbeiter durch seine Arbeit belastet ist.
- Wettbewerbsvorteil: Stellenwert der eigenen Person in dem Unternehmen durch die Ansammlung von Expertenwissen.
- Statussymbol: Stellenwert des Umgangs mit einem Telekooperationssystem in dem Unternehmen.

Organisatorische Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Einführung, den Support, die Prozeßorganisation und das Management:

Einführung

- Qualität des Einführungskonzeptes: Systematik in der Vorgehensweise bei der Einführung.
- Diffusionsgeschwindigkeit: Momentane Geschwindigkeit der Verbreitung von Telekooperationssystemen.
- Bekanntheit: Momentane Bekanntheit von Telekooperationssystemen.
- Kosten der Einführung: Kosten der Einführung und des Einführungskonzeptes

Support

- Kompetenz des Supports: Fähigkeit des Supports, Lösungen zu auftretenden Problemen zu finden.
- Reaktionszeit des Supports: Zeit vom Auftreten des Problems bis zur vollständigen Problemlösung.
- Kosten des Supports: Kosten für die Inanspruchnahme von Hilfe.

Prozeßorganisation

- Kosten-Nutzen-Transparenz: Grad, in dem die entstandenen Kosten in Relation zu den Leistungen bei der Systembenutzung gebracht werden.
- Vernetzung der Prozesse: Grad der Abhängigkeiten der einzelnen Prozesse zueinander.

- Organisatorische Flexibilität: Geschwindigkeit, mit der auf strukturelle Reorganisation reagiert werden kann.
- Zugriffsmöglichkeiten auf Telekooperationssysteme: Höhe des Aufwandes, die ein Anwender betreiben muß, um ein Telekooperationssystem nutzen zu können.

Management

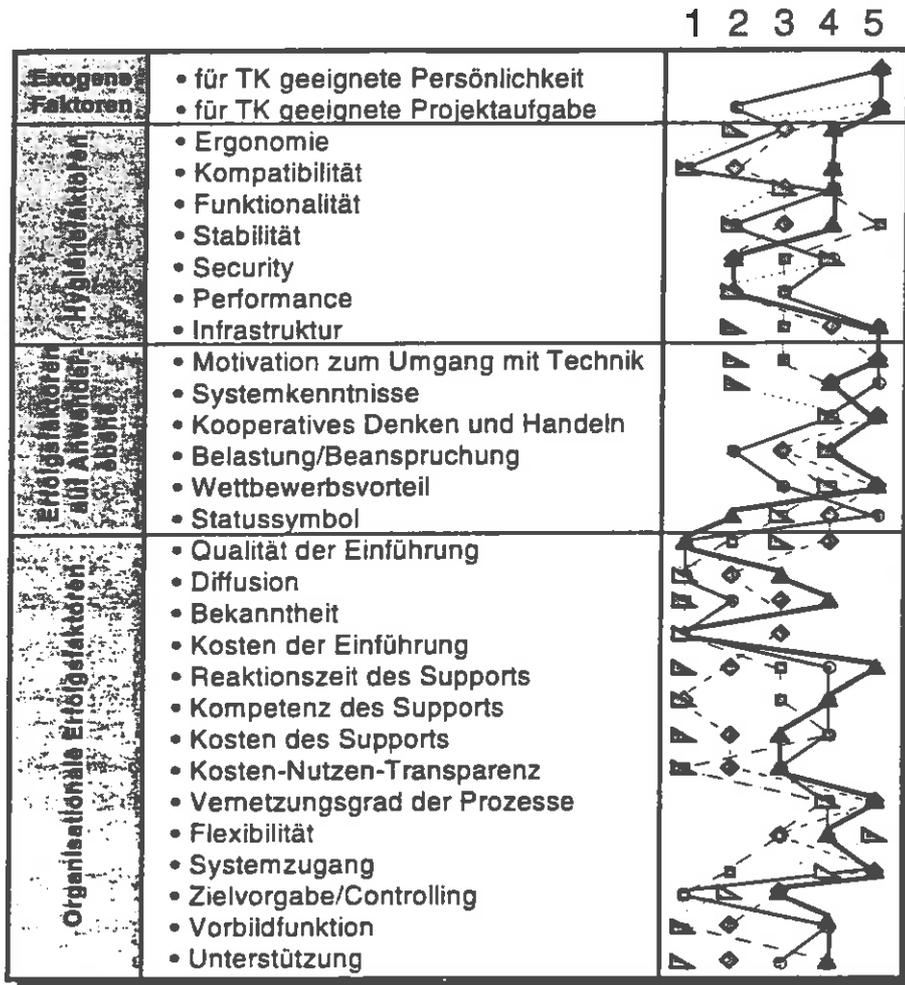
- Zielvorgaben/Controlling: Klarheit der Zielvorgaben, die der Anwender von seinem Vorgesetzten bekommt und Grad in dem seine Leistung an diesen Vorgaben gemessen wird.
- Vorbildfunktion des Managements: Grad in dem das Management selbst Telekooperationssysteme einsetzt.
- Unterstützung durch das Management: Grad der Unterstützung der Anwender durch das Management in finanzieller und ideeller Hinsicht.

3 Situation in Unternehmen

Um die Erfüllungsgrade der einzelnen Einflußfaktoren zu bestimmen, wurde auf der Basis von Expertenbefragungen in fünf Unternehmen, die bereits Telekooperation in ihre Arbeitsprozesse integriert haben, ein Benchmarking durchgeführt. Diese Unternehmen unterscheiden sich sehr stark zum einen in der Art und Weise, wie sie Telekooperation eingeführt haben, zum anderen wie weit dieser Einführungsprozeß fortgeschritten ist. Außerdem hat der Erfolg der Einführung von Unternehmen zu Unternehmen eine unterschiedliche Ausprägung. Bei dem durchgeführten Benchmarking war nur ein Unternehmen dabei, das Telekooperation gemäß der multidimensionalen Zieldefinition erfolgreich implementiert hat.

Aus einem Vergleich zwischen dem Unternehmen mit erfolgreicher Einführung von Telekooperation und Unternehmen mit (noch) nicht erfolgreicher Einführung lassen sich Rückschlüsse auf Einflußfaktoren ziehen, die für den Erfolg relevant sind. Sollten der Erfüllungsgrad eines Einflußfaktors bei einem Unternehmen stark von dem Unternehmen differieren, das erfolgreich Telekooperation betreibt, so kann davon ausgegangen werden, daß dieser Einflußfaktor relevant für den Erfolg der Einführung ist. Entsprechend sollten Maßnahmen eingeleitet werden, um den Erfüllungsgrad des Einflußfaktors zu steigern. Um erfolgswirksame Maßnahmen ableiten zu können, müssen jedoch Korrelationen zwischen den Einflußfaktoren betrachtet werden.

Abb. 2 zeigt die verschiedenen Unternehmensprofile. Die dickere schwarze Linie beschreibt das Unternehmen, das mittlerweile erfolgreich Telekooperation einsetzt.



- Unternehmen 1 ———
- ▽ Unternehmen 2 - - - -
- ◇ Unternehmen 3 - - - -
- Unternehmen 4 - - - -
- ▲ Unternehmen 5 ———

Abb.2: Empirisch ermittelte Unternehmensprofile

4 Korrelationen zwischen Einflußfaktoren

Die in Kapitel 3 ermittelten Einflußfaktoren können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, d.h. sie korrelieren in unterschiedlicher Stärke miteinander. Aus diesem Grund ist eine Gewichtung der einzelnen Einflußfaktoren notwendig, aus der deutlich wird, daß nicht alle Faktoren gleich stark zum Erfolg der Einführung beitragen. Zur Ermittlung der Abhängigkeiten dient eine Korrelationsmatrix, in der der jeweilige Eintrag Aufschluß über die Intensität des Einflusses auf die anderen Faktoren gibt. Mit der Korrelationsmatrix entsteht somit eine indirekte Gewichtung auf der Basis des Unternehmensprofils. Eine Summation aller Abhängigkeiten von den einzelnen Faktoren auf die Erfolgsfaktoren

zeigt in welchem Maße positive bzw. negative Einflüsse auf die Erfolgsfaktoren wirken.

Folgende Eigenschaften der Korrelationen wurden angenommen, um die Einflüsse auf die einzelnen Faktoren zu berechnen

- **Lineare Abhängigkeiten:**
Bei der Berechnung wird von linearen Abhängigkeiten ausgegangen. Die Höhe des Einflusses y berechnet sich aus dem zentrierten Erfüllungsgrad eines Einflußfaktors $(x - 3)$ bzw. $(x - 5)$ mit $x \in [1,5]$ multipliziert mit der Korrelationsintensität K mit $K \in [-4,4]$. Die Korrelationsintensitäten entsprechen den Einträgen in der Korrelationsmatrix.
Von progressiven oder degressiven Formen der Abhängigkeiten wird abgesehen.
- **Einflüsse von anwenderorientierten u. organisatorischen Erfolgsfaktoren (e):**
Anwenderorientierten und organisatorischen Erfolgsfaktoren können die anderen Faktoren sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Nur wenn der Erfüllungsgrad des Erfolgsfaktors 3 beträgt, liegt keine Korrelation vor.
- **Einflüsse von Hygienefaktoren (h):**
Hygienefaktoren können die anderen Faktoren nur negativ beeinflussen. Bei vollständiger Erfüllung des Hygienefaktors ist ein Einfluß bei beliebiger Ausprägung der Korrelation nicht vorhanden. Ist hingegen der Hygienefaktor nicht vollständig erfüllt, nimmt er negativen Einfluß auf den anderen Faktor in der Höhe des Korrelationsgrades.

Die Höhe des Einflusses auf einen Faktor (f) wird gemäß oben genannter Punkte nach folgender Formel berechnet:

$$y_f = \sum_e (x_e - 3) * K_{f,e} + \sum_h (x_h - 5) * K_{f,h}$$

5 Bewertung der Einflußgrößen

In Kapitel 3 wurden die Unternehmensprofile hinsichtlich der Einflußfaktoren vorgestellt. Anhand dieser Profile kann nun festgestellt werden, wie sich ein Unternehmen, das erfolgreich Telekooperation eingeführt hat, von einem Unternehmen unterscheidet, das einen solchen Erfolg (noch) nicht verzeichnen kann. Diese Unterschiede geben Anhaltspunkte welche Faktoren bei der Einführung von Telekooperation besonders beachtet werden sollten und welche eine eher untergeordnete Rolle spielen. Für solche Rückschlüsse reicht es jedoch nicht nur die Unternehmensprofile zu betrachten. In die Analyse sollten ebenfalls Korrelationen zwischen den Faktoren einbezogen werden, weil mit diesen Korrelationen die Ursache für den Grad der Ausprägung eines Einflußfaktors angezeigt wird. Wenn sich also zwei Unternehmen bei einem Faktor nicht unterscheiden, so können dennoch die Einflüsse auf diesen Faktor sehr verschieden sein, so daß sich daraus Schlußfolgerungen für eine erfolgreiche Vorgehensweise ableiten lassen.

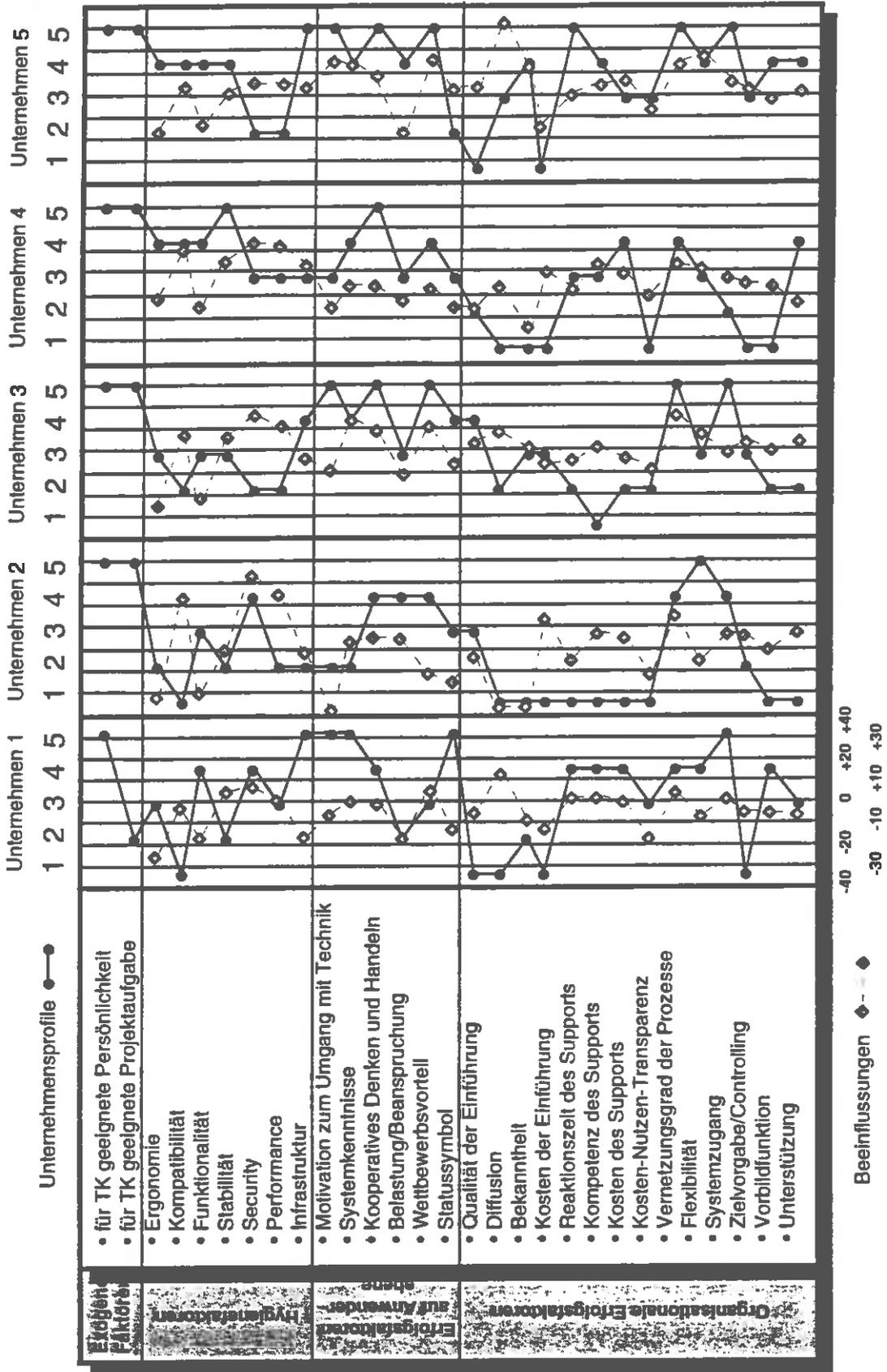


Abb.3: Unternehmensprofile mit Beeinflussungen

Die Profile der fünf untersuchten Unternehmen wurden unter Beachtung der Korrelationen analysiert (Abb.3). Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt:

1. Motivation zum Umgang mit neuer Technik spielt die wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Implementierung von Telekooperation. Dabei ist die hohe Motivation des Anwenders ebenso von Bedeutung, wie eine positive Beeinflussung dieser Motivation durch andere Faktoren. Sollten diese Einflüsse negativ sein, wirken sie hemmend auf die Motivation und damit negativ auf den Erfolg von Telekooperation. Wichtigste Faktoren die positiv bzw. negativ auf die Motivation einwirken sind Managementfaktoren. Es ist also notwendig, daß das Management in die Einführung von Telekooperation eingebunden wird, um den Anwender sowohl durch gute Vorbilder als auch durch ideeller und finanzielle Anreize zu unterstützen. Darüber hinaus ist es ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der positiven Einfluß auf die Motivation nehmen kann, daß der Anwender den Nutzen für die eigene Person (höherer Wettbewerbsvorteil, geringere Belastung, Telekooperation als Statussymbol) erkennt, den er bei der Anwendung von Telekooperation erzielt. Ein gutes Telekooperationssystem bzgl. Funktionalität, Stabilität, Ergonomie, Zugänglichkeit etc. wirkt sich ebenfalls positiv auf die Motivation der Anwender aus.

Für eine erfolgreiche Einführung sollte demnach die Motivation durch geeignete Maßnahmen, die auch die korrelierenden Einflußfaktoren fördern, (z.B. Workshops, Einbindung des Managements) gezielt gesteigert werden.

2. Eine hohe Belastung der Anwender durch die tägliche Arbeit hat positiven Einfluß auf die Einführung von Telekooperation. Obwohl zu Beginn der Telekooperationseinführung von dem Anwender ein zusätzlicher zeitlicher Aufwand verlangt wird, sind höher belastete Personen eher bereit sich mit der neuen Technik auseinanderzusetzen. Daran ist zu erkennen, daß die Anwender Telekooperation als mittel- bis langfristig Lösung ansehen, die zu einer Arbeitserleichterung führt.

Fraglich ist jedoch, ob die potentiellen Anwender zusätzlich mit Arbeit belastet werden sollten, um die Einführung von Telekooperation zu begünstigen. Der betrachtete Aspekt sollte vielmehr ein Indiz dafür sein, daß Telekooperation primär in stark belasteten Bereichen eingesetzt werden sollte.

3. Die Diffusionsgeschwindigkeit von Telekooperationssystemen spielt eine untergeordnete Rolle bei der Einführung. Es kommt also nicht darauf an, möglichst viele Systeme in kurzer Zeit zu beschaffen und zu implementieren. Vielmehr ist es wichtig, Faktoren die eine schnelle Diffusion begünstigen, positiv zu unterstützen. Dazu zählen in erster Linie Faktoren, die für den Anwender der Systeme wichtig sind bzw. Faktoren aus denen der Anwender direkten Nutzen zieht. Das sind die Faktoren der Anwenderqualifikation, insbesondere die Motivation zum Umgang mit neuen Techniken, ein guter Support bzgl. Reaktionsgeschwindigkeit und Kompetenz des Support, sowie die Unterstützung vom Management. Außerdem ist darauf zu achten, daß ein Telekooperationssystem eingesetzt wird, das technisch weitgehend ausgereift ist, da die Erfüllung der Hygienefaktoren ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

Negativen Einfluß auf eine schnelle Diffusion haben hingegen sämtliche Kosten (Einführungskosten, Supportkosten), die aus diesem Grunde so gering wie möglich gehalten werden sollten.

4. Eine hohe organisatorische Flexibilität ist für den Erfolg bei der Einführung von Telekooperation ebenso wichtig wie die Faktoren, die diese Flexibilität unterstützen. Daran ist zu erkennen, daß Telekooperation bestimmte Anforderungen an die Prozeßgestaltung stellt und deshalb nicht ohne Reorganisation in einem Unternehmen implementiert werden kann. Je flexibler die organisatorische Struktur an die veränderten Anforderungen angepaßt werden kann, um so einfacher ist die Integration von Telekooperation. Ein hoher Vernetzungsgrad unter den Prozessen, Kompatibilität unter den Rechnersystemen und eine kooperative Grundeinstellung der Anwender unterstützen diese Flexibilität.
5. Dem Management eines Unternehmen kommt eine gesonderte Rolle zu. Zunächst ist ein hohes Maß an Unterstützung vom Management für eine erfolgreiche Einführung erforderlich. Diese Unterstützung sollte auch nicht z.B. durch eine schlechte Qualität der Einführung oder mangelnde Zielvorgaben negativ beeinflußt werden.
Sämtliche Management-Faktoren, also neben der Unterstützung auch die Vorbildfunktion und gute Zielvorgaben bzw. Controlling, haben zudem großen indirekten Einfluß auf alle für den Erfolg hochgradig relevanten Faktoren. Damit hat das Management eines Unternehmen die Möglichkeit, durch eine Erfüllung dieser Faktoren, die anderen relevanten Faktoren zumindest zu begünstigen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

In dem vorliegenden Bericht wurde zunächst ein theoretisches Grundgerüst vorgestellt, das für die Ermittlung und Bewertung erfolgsrelevanter Einflußfaktoren von Bedeutung ist. Dabei werden nicht nur die Ausprägungen der Einflußfaktoren berücksichtigt, sondern auch die Abhängigkeiten untereinander.

Auf der Basis von Expertenbefragungen konnten die Ausprägungen dieser Einflußfaktoren in fünf großen Unternehmen festgestellt werden. Eine Gegenüberstellung dieser Unternehmensprofile gibt nun Aufschluß, welche dieser Einflußfaktoren eine hohe Relevanz für den Erfolg einer Einführung von Telekooperation haben und welche eine eher untergeordnete Rolle spielen. Zu den wichtigsten Faktoren gehören eine hohe Motivation zum Umgang mit neuen Techniken, eine hohe organisatorische Flexibilität, sowie die Einbeziehung des Managements in die Einführung von Telekooperation.

Die Ergebnisse dieser Studie dienen zur Entwicklung eines Einführungskonzeptes, das an individuelle Anforderungen eines Unternehmens angepaßt werden kann. Dieses Einführungskonzept wird derzeit in einigen Unternehmen eingesetzt.