

Grußwort des Rektors der Universität Dortmund

Detlef Müller-Böling

Detlef Müller-Böling ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und derzeit Rektor der Universität Dortmund. Abgesehen von dieser Position spricht er als Fachmann, der viel mit Personalmanagement zu tun hat, über Probleme des Wertewandels und zukünftiger Arbeitsweisen von Führungskräften.

Der deutsche Aphoristiker und Physiker Georg Christoph Lichtenberg (1742 – 99) schrieb einmal: „Die Leute, die niemals Zeit haben, tun am wenigsten“. Wenn Lichtenberg den Nagel richtig auf den Kopf getroffen hat, bin ich erstens bei der richtigen Konferenz und zweitens treffe ich fleißige Mitmenschen und Kollegen. Ich nehme einmal an, daß Lichtenberg eine korrekte Beobachtung treffend formuliert hat.

Wir kommen in der heutigen Bundesrepublik auf eine rund 40 – 45jährige Lebensarbeitszeit. Diese Arbeitszeit und die gesamte Freizeit für uns richtig zu gestalten, dürfte eine der Hauptaufgaben der Organisationspsychologen oder gesundheitspolitisch Interessierten sein.

Ich habe mich intensiver mit einer bestimmten Gruppe im Betrieb, den Führungskräften, befaßt.

Der Münchener Betriebspsychologe von Rosenstiel teilt die Orientierungen von Führungskräften in drei Gruppen ein, Führungskräfte mit

- Karriereorientierung
- Freizeitorientierung
- alternativem Engagement.

Die derzeitigen Führungskräfte sind zu

- 75 % karriereorientiert
- 7 % freizeitorientiert
- 17 % alternativ orientiert.

Bei Nachwuchs bei den Studenten sieht das anders aus. Hier sind

- 21 % karriereorientiert

- 31 % freizeitorientiert
- 46 % alternativ orientiert.

Natürlich wird dies nicht zwingend so bleiben. Viele Nachwuchsführungskräfte werden sich immer stärker auf die Karriere orientieren. Entscheidend ist jedoch, wie von Rosenstiel deutlich zeigt, daß in allen Gruppen die Freizeitorientierung zunimmt. Auch und gerade beim Karriereorientierten zeigt sich ein großer Konflikt zwischen dem betrieblichen und dem familiären Engagement. Damit sind wir meines Erachtens an einem ganz wesentlichen Scheidepunkt:

Unsere Arbeitsgesellschaft spaltet sich in eine Gruppe, die immer weniger arbeitet, und in eine Gruppe, die immer mehr arbeitet. Eine repräsentative Gruppe von 1.500 Top-Managern in der Bundesrepublik, die ich befragt habe, arbeitet im Durchschnitt 59 Stunden pro Woche, nur 5 % arbeitet unter 50 Stunden, 15 % arbeitet 70 Stunden und mehr.

Ich möchte nicht die Frage aufwerfen, welchen Effektivitätsgrad die Arbeit in den Tagesstunden 14 bis 18 noch haben mag; was mir bedenklicher erscheint, ist die Tatsache, daß für uns alle, die wir anwesend sind, **viel arbeiten** ein Wert an sich ist.

Keine Zeit zu haben, ist ein Statussymbol, interessanterweise in größeren Unternehmen stärker ausgeprägt als in kleineren.

Aber wir müssen anerkennen, daß viele eine größere Harmonie zwischen beruflichen, karriereorientierten Anforderungen und freizeitorientierten, sportinteressierten, künstlerischen, kulturellen und gerade auch familiären Bedürfnissen anstreben. Selbstverwirklichung wird es in der Zukunft nicht mehr nur in der beruflichen Karriere geben, sondern daneben auch in außerbetrieblichen Karrieren: als Vater, Mutter, Künstler, Weltumsegler, Bergbesteiger usw.

Wir werden sehr viel stärker als bisher diskontinuierlich arbeiten – sowohl in der Wochen- als auch in der Lebensarbeitszeit. In be-

stimmten Lebensphasen arbeiten wir hart bei hohem Einkommen, in anderen arbeiten wir reduziert bei freiwilligem Einkommensverzicht in Teilzeit oder Job-Sharing.

Manches Mal werden wir auch gar nicht arbeiten, um Kinder zu erziehen oder um den Nanga Parbat zu besteigen.

Dabei bleiben allgemeine gesellschaftliche Grundströmungen durchaus bestehen, ja, sie sind damit in Einklang zu bringen:

- Abbau des rigiden Organigramms und des starren Dienstweges zugunsten kleiner familienähnlicher, autonomer Einheiten, die das Gespräch über alle hierarchischen Ebenen führen, Kompromisse und Konsens suchen,
- Karriere ja, aber nicht um jeden Preis und für jedes Ziel,
- Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produktion und Produkten über den gesamten Lebenszyklus hinweg.

Zu den vorliegenden Frauen-Förderprogrammen in den Betrieben oder der Verwaltung möchte ich mich an dieser Stelle nicht näher auslassen. Es würde den Rahmen sprengen. Von den augenblicklichen Studentinnen und Assistentinnen an meinem Lehrstuhl kann ich aber schon sagen: Ihre männlichen Kollegen müssen sich bereits jetzt warm anziehen, um wissensmäßig, intellektuell und auch, was die Führungsfähigkeiten anbetrifft, mitzuhalten!

Lassen Sie mich noch einen anderen Ansatz wählen, um die Frage nach den künftigen Führungskräften zu beantworten, der nicht an die Wertvorstellungen anknüpft, sondern an

1. unterschiedlichen Schwerpunkten, wie Manager ihre Arbeit verrichten und
2. neuen Informations- und Kommunikationstechniken, die es heute bereits gibt bzw. die sich in den nächsten Jahren durchsetzen werden.

Der Schreibtisch der Zukunft wird häufig zuhause stehen oder in der Zweitwohnung im Sauerland oder gar auf dem Segelboot im Ijsselmeer. Die modernen Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen es.

Stellvertretend für alle entsprechenden Techniken gilt hier die Devise: „Management bei Faxen“ – nur FAX-tum bringt Wachstum.

Die Nachwuchskräfte von morgen zeichnen sich dadurch aus, daß sie weitaus weniger Vorbehalte gegenüber neuen Techniken haben als ihre Vorgesetzten. Dafür möchte ich nur ein Beispiel geben – das Bildtelefon. Gegen Bildtelefone besteht augenblicklich eine breite emotionale Ablehnungsfront. Fast immer, wenn ich jemanden frage, ob er solch ein Medium nutzen würde, kommt mir ein entschiedenes „Nein“ entgegen. Tatsächlich aber ist die rein sprachliche Kommunikation über das heutige Telefon eine völlig amputierte Kommunikation. Menschliche Kommunikation ist zu einem wesentlichen Teil auch nonverbale Kommunikation. Die Arme, die Körperhaltung, die Augen, alle „sprechen“ mit.

Im übrigen bin ich der Meinung, daß das derzeitige Telefon zum unterbrechungslosen Sprechen animiert. Pausen – insbesondere Denkpausen – sind nicht tolerierbar, weil der Gesprächspartner nicht weiß, ob aufgelegt wurde oder die Verbindung abgerissen ist. Beim Bildtelefon wird Denken sichtbar.

Bis jetzt ist der Wissenschaftler in mir ein wenig durchgegangen, obwohl ich im Management einer großen Universität tätig bin. Unsere Universität wurde vor einem knappen Vierteljahrhundert für 11.000 Studenten geplant. Mittlerweile sind über 22.000 eingeschrieben, und wir haben über 2.600 fest angestellte Mitarbeiter. Lassen Sie mich auch eines deutlich sagen: Wir arbeiten entgegen allen Äußerungen von Wirtschaft und Medien sehr effektiv. Schließlich verlassen jährlich rund 2.000 Absolventen unsere Hochschule.

Erlauben Sie mir deshalb noch ein paar Sätze zur Universität Dortmund, die auch in engem Kontext zur heutigen Konferenz und unseren Organisationspsychologen stehen. Für mich steht außer Frage, daß die Natur- und Ingenieur-, aber insbesondere auch die Geisteswissenschaften in einer Universität zusammenwirken müssen. Das Zusammenspiel zwischen allen Disziplinen macht eine Universität schließlich erst aus. Dennoch haben wir einen starken Schwerpunkt in den Natur- und Ingenieurwissenschaften.

Aus diesem Grund ist unser Zusatzstudien-gang ‚Organisationspsychologie‘ gerade aber auch an der Universität Dortmund besonders

wichtig. Denn gerade die angehenden Ingenieure und Kaufleute benötigen die organisationspsychologischen Grundlagen für ihre spätere Arbeit.

Für die Organisation der Tagung möchte ich allen Beteiligten, insbesondere dem Kollegen Kastner, meinen herzlichen Dank ausdrücken. Für die Unterstützung möchte ich der Deutschen Krankenversicherung (DKV) danken.