

# AUFGABENBEDINGTE UND PERSÖNLICHKEITSBEDINGTE ANFORDERUNGEN AN INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Detlef Müller-Böling  
Universität Dortmund

## 1. Informations- und Kommunikationsverhalten als Funktion von Persönlichkeit und Umwelt

Unternehmungen können in unseren komplexen und dynamischen Umweltverhältnissen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie die technische Beherrschung des Faktors Information als einen **strategischen Wettbewerbsfaktor** ansehen.<sup>1)</sup> Nach Galbraith hängt die Güte der Entscheidung im Geschäftsleben heute in einem hohen Maße von der Effizienz des organisierten Wissens ab.<sup>2)</sup> Diese **Organisation des Wissens** erstreckte sich in der Vergangenheit fast ausschließlich auf Assistentenkräfte und Sachbearbeiter.<sup>3)</sup> **Führungskräfte** verursachen immerhin 26 Prozent aller Personalkosten,<sup>4)</sup> stellen aber nur 8 Prozent aller Beschäftigten im Büro.<sup>5)</sup> Auseinandersetzungen mit der informations- und kommunikationstechnischen Unterstützung für Führungskräfte gibt es erst vereinzelt, im letzten Jahr allerdings stark zunehmend.<sup>6)</sup>

Eine stärkere technische Unterstützung der Führungstätigkeiten wurde zwar bereits vor 40 Jahren für notwendig gehalten,<sup>7)</sup> dennoch werden Informations- und Kommunikationssysteme auch heute noch von Führungskräften kaum genutzt. Einer repräsentativen Studie nach nutzen lediglich knapp 30 Prozent der deutschen Top-Manager Computer persönlich.<sup>8)</sup>

Der Sozialwissenschaftler Kurt Lewin hat in seiner Feldtheorie das menschliche Verhalten beschrieben als

$$V = f(P, U),$$

d.h. als eine Funktion der Persönlichkeit sowie umweltbedingter Einflüsse.<sup>9)</sup> Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Führungskräften muß daher ebenfalls von persönlichkeitsbedingten Faktoren und Umwelteinflüssen, die sich insbesondere in den Aufgaben ausdrücken, abhängen. Insofern ist es notwendig, - will man Führungskräfte informations- und kommunikationstechnisch

---

1 ) Vgl. Meier / Büroarbeit / 14, Schönecker / Organisatoren / 6.

2 ) Vgl. Galbraith / Industriegesellschaft / .

3 ) Vgl. Ambros / Büro / 834, Loewenheim / Office / 184, Balzert / Systeme / 808, Deutschmann / Management / 91.

4 ) Vgl. Uhlig u.a. / Office / 352.

5 ) Vgl. Müller-Böling, Müller / Akzeptanzfaktoren / 16. Meier / Büroarbeit / 16 spricht von 50% Personalkostenanteil der Führungs- und Fachkräfte bei nur einem Drittel zahlenmäßigen Anteil. Vgl. auch Dorney / Time / 38, Hirsch / Produktivität / 2, Kuba / Manager / 457.

6 ) Vgl. Balzert / Systeme / 809, Sorg, Zangl / Vorteile / 474, Deutschmann / Management / 91.

7 ) Vgl. W.H. / Arbeitseinteilung / 614; zu neueren Forderungen vgl. Loewenheim / Office / 184, Heilmann / Management / 3.

8 ) Vgl. Müller-Böling / Technik-Euphorie / 22ff., Müller-Böling, Ramme / Top-Manager / 158ff.

9 ) Vgl. Lewin / Feldtheorie / 271ff.

unterstützen - auf Persönlichkeitsfaktoren einerseits und Aufgabenerfordernisse andererseits Bezug zu nehmen. Hierbei unterstelle ich, daß gerade bei Führungskräften, anders als bei Sachbearbeitern und Assistenzkräften, die Bedeutung persönlichkeitsbedingter Faktoren größer ist. Bisherige Ansätze konzentrieren sich lediglich auf die Aufgabenerfordernisse bei der Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen für Führungskräfte. Sie konstatieren etwa einen hohen Kommunikationsanteil von Führungskräften und schlußfolgern daraus einen großen Bedarf für Videokonferenzen oder Electronic Mail, ohne zu berücksichtigen, daß Führungskräfte persönlichkeitsbedingt ihren Kommunikationsbedarf sehr unterschiedlich etwa im Hinblick auf mündliche oder schriftliche Kommunikationsformen befriedigen.

Dieser Beitrag wird neben den aufgabenbedingten Anforderungen an neue Informations- und Kommunikationstechniken versuchen, auf der Basis empirischer Untersuchungen persönlichkeitsbedingte Anforderungen an Informations- und Kommunikationstechniken zu formulieren. Dies kann noch nicht auf der Grundlage eines umfassenden und abgesicherten Bezugsrahmens erfolgen. Die Befunde zeigen jedoch, daß der beschrittene Weg sowohl für Systemgestalter als auch für Hersteller gangbar und fruchtbar ist und damit nicht zuletzt nutzbringend für die Führungskräfte sein dürfte.

## 2. Einige Persönlichkeitsmerkmale, die den Umgang mit I+K-Techniken bestimmen

### 2.1. Kommunikations-Typen

Bei einer repräsentativen Gruppe deutscher Top-Manager<sup>10)</sup> habe ich ermittelt, daß die Bandbreite der eingesetzten Kommunikationsmedien (Persönlicher Kontakt, Telefon, Brief, Kurzbrief / Aktennotiz, Haftnotiz und Telex / Teletex / Telefax) sehr groß ist.<sup>11)</sup> Dennoch lassen sich Typen von Top-Managern finden, die gleiche oder zumindest sehr ähnliche **Kommunikationspräferenzen** haben. Mit Hilfe einer Clusteranalyse ermittelte ich Gruppen von Top-Managern, die sich hinsichtlich ihrer Medienpräferenz innerhalb einer Gruppe sehr ähnlich sind, zwischen den Gruppen aber stark voneinander unterscheiden.<sup>12)</sup>

#### **Kurz-Kommunikator**

Eine Gruppe von Top-Managern (Cluster 1) verwendet besonders gern Kurzbriefe bzw. Aktennotizen und Haftnotizen. Top-Manager dieses Typs sind also gekennzeichnet durch eine besonders kurze und knappe Kommunikation, die der Informationsweitergabe oder Anweisungen dient. Ich habe diesen Typ daher Kurz-Kommunikator genannt. Kurz-Kommunikatoren sind mit insgesamt 64 Pro-

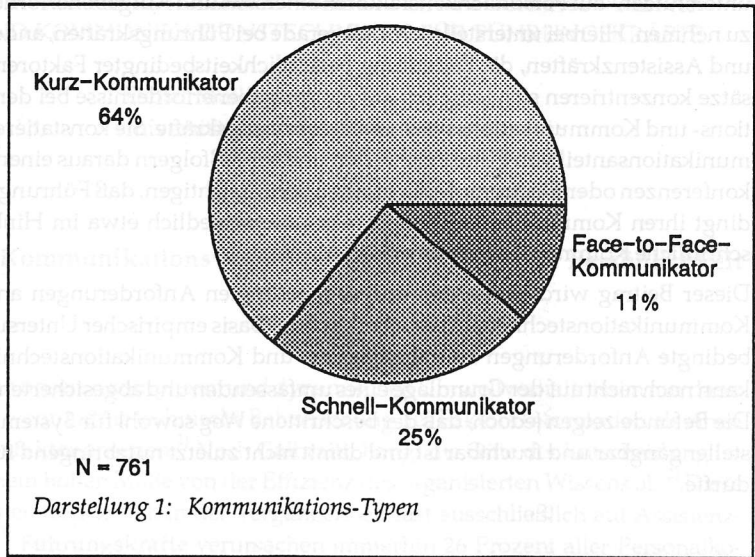
10) Als Top-Manager bezeichne ich alle Führungskräfte, die auf der obersten Hierarchieebene Führungsverantwortung tragen. Dies sind Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer, wobei 73 Prozent Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern leiten; vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 47.

11) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 116ff.

12) Ein kurzgefaßter Überblick über die Clusteranalyse mit Hinweisen auf weiterführende Literatur findet sich in Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 263 ff.

zent am stärksten vertreten (Darstellung 1).

**Schnell-Kommunikator**  
Eine zweite Gruppe von Top-Managern (Cluster 2) verwendet am liebsten schnelle Medien wie Telefon oder Telex / Teletex / Telefax. Gleichzeitig lehnen diese Top-Manager Haftnotizen und Kurzbriefe stark ab und sind auch sehr zurückhaltend im persönlichen Kontakt. Manager dieses Typs zielen auf eine besonders dringliche Kommunikation bei organisationsinternen wie -externen Partnern. Ich habe sie daher Schnell-Kommunikatoren genannt. Zu dieser Gruppe gehört ein Viertel der Top-Manager.

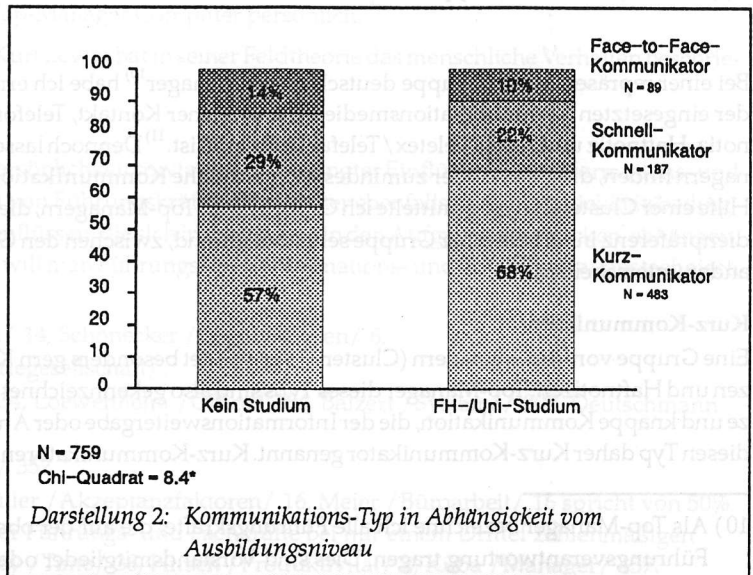


**Face-to-Face-Kommunikator**  
Die dritte Gruppe (Cluster 3) ist gekennzeichnet durch eine extreme Bevorzugung des persönlichen Kontakts unter weitgehender Ablehnung aller anderen Medien. Obwohl persönlicher Kontakt für alle Top-Manager besonders wichtig ist, gibt es mit insgesamt 11 Prozent nur verhältnismäßig wenig Top-Manager, die Kommunikation so ausschließlich von Angesicht zu Angesicht betreiben. Ich nenne diesen Typ von Top-Managern daher Face-to-Face-Kommunikator.

#### Face-to-Face-Kommunikator

Die dritte Gruppe (Cluster 3) ist gekennzeichnet durch eine extreme Bevorzugung des persönlichen Kontakts unter weitgehender Ablehnung aller anderen Medien. Obwohl persönlicher Kontakt für alle Top-Manager besonders wichtig ist, gibt es mit insgesamt 11 Prozent nur verhältnismäßig wenig Top-Manager, die Kommunikation so ausschließlich von Angesicht zu Angesicht betreiben. Ich nenne diesen Typ von Top-Managern daher Face-to-Face-Kommunikator.

Daß die Zuordnung zu einem Kommunikations-Typ etwas mit der ausbildungsbedingten Sozialisation zu tun hat, belegt die Darstellung 2. So gibt es bei den Kurz-Kommunikatoren mehr Hochschulabsolventen. Dagegen sind die berufspraktisch ausgebildeten Top-Manager häufiger Schnell- oder Face-to-Face-Kommunikatoren. Akademiker bevorzugen eher einen auf kurze schriftliche Mitteilungen und Anfragen ausgerichteten Stil, dagegen sind Berufspraktiker tendenziell ent-

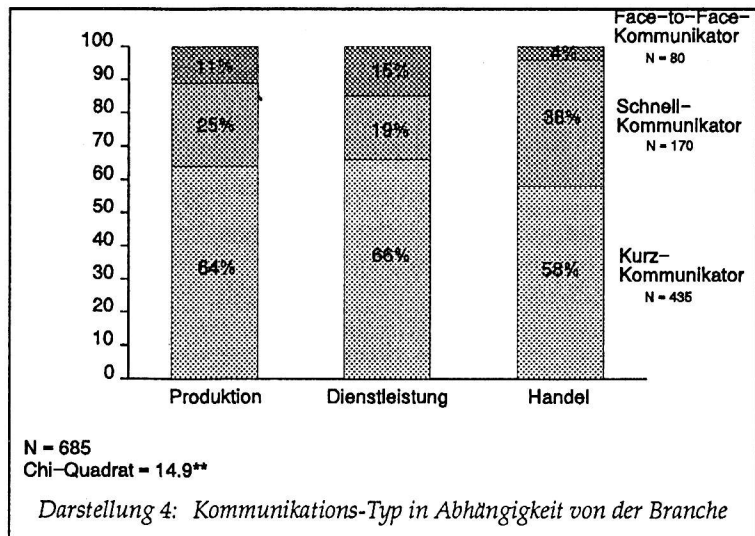
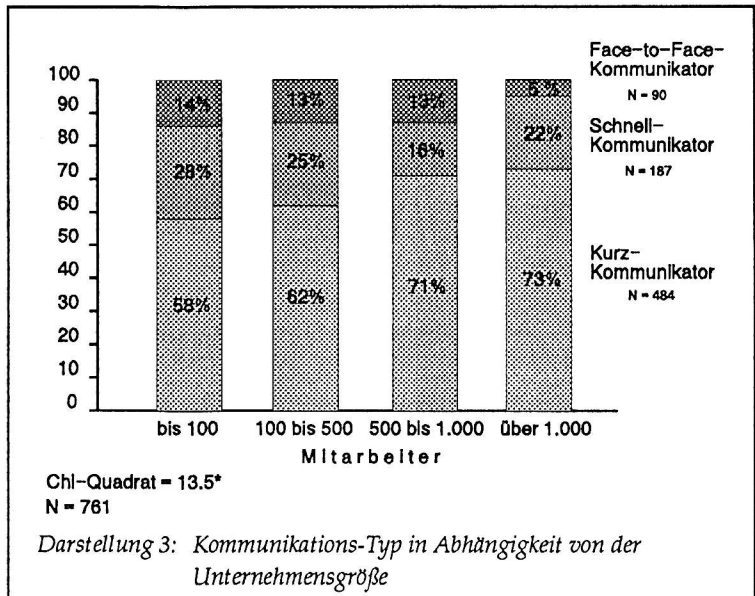


weder eher auf schnelle Kommunikation mittels Telefon oder Telex / Teletex / Telefax aus, oder sie bevorzugen mehr das persönliche Gespräch.

Lewin hat bereits betont, daß Person und Umwelt in einem starken wechselseitigen Verhältnis stehen.<sup>13)</sup> Dies findet sich auch im vorstehenden Datenmaterial. Die aufgezeigten persönlichkeitsbedingten Trends treffen sich mit unternehmensbezogenen Zwängen oder Kulturen: Top-Manager in

kleinen Unternehmen, die häufiger Berufspraktiker sind, kommunizieren lieber im persönlichen Face-to-Face-Kontakt, während Top-Manager aus großen Unternehmen eher auf Medien zugreifen, die eine kurze und dann schriftliche Kommunikation ermöglichen (Darstellung 3). Dies steht auch in Einklang mit Befunden von Mintzberg, nach denen in kleinen Organisationen die Kommunikation weniger formal ist, was sich in einer größeren Zahl von Telefonaten und Ad-Hoc-Besprechungen ausdrückt.<sup>14)</sup> Dagegen nimmt der Zeitanteil für formale Sitzungen mit steigender Unternehmensgröße zu, und Telefonate nehmen ab.<sup>15)</sup>

Letztlich spielt die Branche, in die das Unternehmen eingebettet ist, eine Rolle für den Kommunikationsstil (Darstellung 4). Top-Manager des Dienstleistungsbereichs



13) Vgl. Lewin / Feldtheorie/ 271f.

14) Vgl. Mintzberg / Nature/ 107, sowie Stewart / Managers/ und Chorán / Managers/, beide zitiert in Mintzberg / Nature/ 107.

15) Vgl. Ramme / Arbeit/ 234.

sind häufiger Face-to-Face- oder Kurz-Kommunikatoren, seltener jedoch Schnell-Kommunikatoren. Sie bevorzugen also entweder kurze schriftliche Kommunikation oder den persönlichen Kontakt. Top-Manager aus dem Handel bevorzugen dagegen die schnelle Kommunikation über die Postdienste und sind kaum Face-to-Face-Kommunikatoren. Top-Managern von Dienstleistungsunternehmen kommt es mehr auf den persönlichen Kontakt an, während ihre Kollegen aus dem Handel mündliche Kommunikation - wenn überhaupt - eher schnell über das Telefon abwickeln.

## 2.2. Psycho-Typen

Auf der Basis derselben empirischen Untersuchung lassen sich die deutschen Top-Manager entsprechend ihren psychographischen Eigenschaften in die folgenden Gruppen einordnen:

### Der Kompromißlose

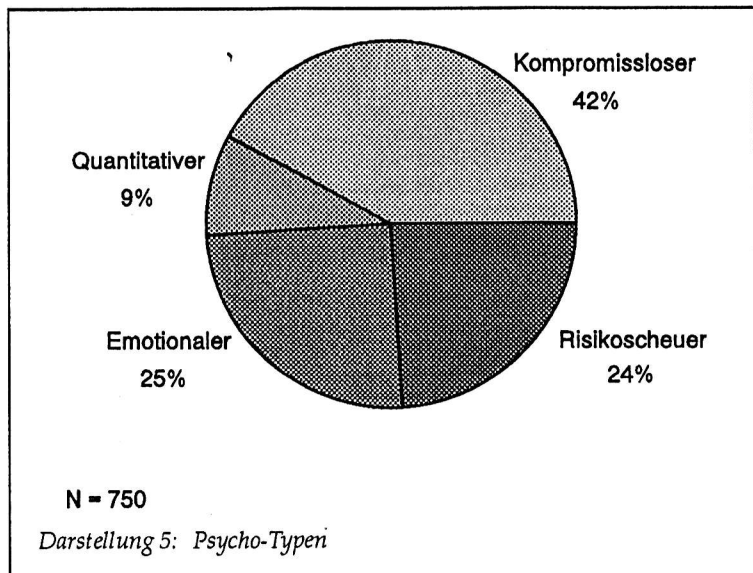
Eine Gruppe von Top-Managern (Cluster 1) schätzt sich im wesentlichen wie der Durchschnitt ein: weder konservativ noch progressiv, eher risikofreudig, mehr rational und qualitativ denkend. Diese Manager zeichnen sich in besonderer Weise dadurch aus, daß sie sich **eher für bestimmend als kompromißbereit** halten. Ich möchte diesen Typ daher den Kompromißlosen nennen. Er kommt mit 42 Prozent am häufigsten vor (Darstellung 5). Ältere Top-Manager gehören diesem Typ häufiger an als jüngere.

### Der Quantitative

Eine zweite Gruppe (Cluster 2) ist charakterisiert durch ein **ausgeprägtes quantitatives Denken**. Er entspricht in den sonstigen Eigenschaften bis auf die größere Kompromißbereitschaft dem Kompromißlosen. Wegen der extremen Ausrichtung auf zahlenbezogenes Denken nenne ich diesen Typ den Quantitativen. Zu dieser Gruppe gehören allerdings nur 9 Prozent der Top-Manager, wobei die jüngeren überwiegen. Nur in ganz wenigen Fällen hat er kein Studium absolviert. Er ist in erster Linie an der Führung von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern beteiligt.

### Der Emotionale

Die dritte Gruppe (Cluster 3) zeichnet sich gegenüber den anderen Typen durch eine **stark emotionale**, verbunden mit einer **progressiven Haltung** aus. Auch die Risikofreudigkeit ist noch etwas stärker ausgeprägt als bei den anderen Typen. Wegen der besonderen Dominanz des gefühlsmäßi-

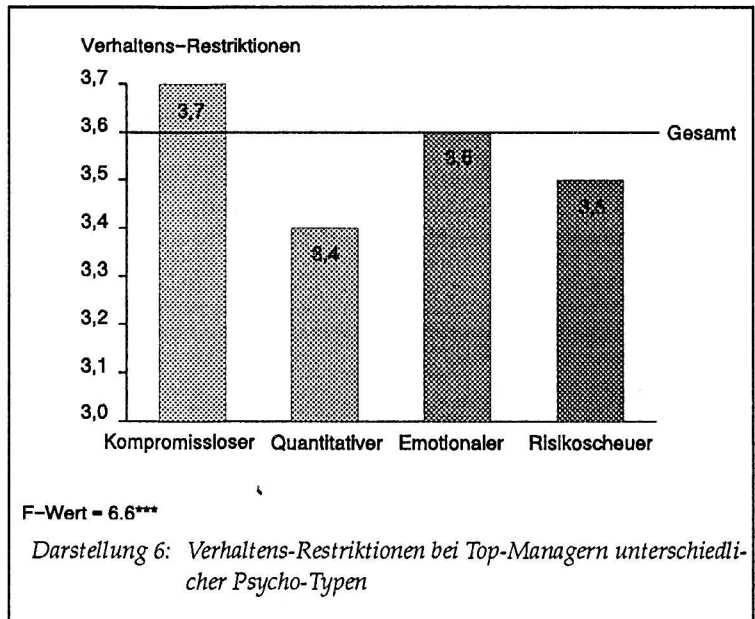


gen Elements bezeichne ich diesen Typen als den Emotionalen. Ein Viertel der Top-Manager gehört dieser Gruppe an, wobei die meisten aus dem Kreis der 40 bis 50-Jährigen stammen. Besonders häufig ist er allein durch eine berufspraktische Ausbildung etwa in Form einer Lehre qualifiziert und arbeitet in mittelständischen Unternehmen bis 500 Mitarbeitern.

### Der Risikoscheue

Die letzte Gruppe (Cluster 4) - ebenfalls mit einem Anteil von knapp 25 Prozent - ist durch eine von allen anderen Typen abweichende **Risikoabneigung** geprägt. Geringe Risikobereitschaft ist bei diesen Top-Managern gepaart mit einer tendenziell **konservativen Grundhaltung**. Entsprechend bietet sich für diesen Typ die Bezeichnung der Risikoscheue an. Die 50 bis 60-Jährigen sind in dieser Gruppe besonders stark vertreten. Häufiger haben sie lediglich ein Studium ohne berufspraktische Ausbildung absolviert und führen Kleinunternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern, seltener aus dem Bereich des produzierenden Gewerbes.

Es zeigt sich, daß diese Psycho-Typen beispielsweise unterschiedlich im Hinblick auf den Verhaltensdruck zur Nutzung neuer Techniken, der von Mitarbeitern oder Kollegen ausgeht, reagieren. Am wenigsten Restriktionen im Verhaltensbereich durch Kollegen oder Mitarbeiter sieht der Kompromißlose (Darstellung 6). Er beugt sich am wenigsten sozialem Druck, sondern setzt bestimmd seine eigene Auffassung durch. Ebenfalls recht wenig Verhaltens-



Darstellung 6: Verhaltens-Restriktionen bei Top-Managern unterschiedlicher Psycho-Typen

Restriktionen verspürt der Emotionale, der neben seiner eher gefühlsmäßigen Ausrichtung eine progressive Haltung verbunden mit einer größeren Risikofreude aufweist. Bereits relativ viele Verhaltens-Restriktionen empfindet der Risikoscheue, der zusätzlich eine eher konservative Grundhaltung aufweist. Am stärksten verhaltensmäßige Restriktionen sieht der Quantitative, der qualitative Elemente verdrängt zugunsten exakter Zahlen und eher zur Kompromißbereitschaft tendiert. Dies ist offensichtlich verbunden mit einem Nachgeben in Hinsicht auf den von außen herangetragenen sozialen Druck zur Nutzung neuer Techniken.

### 2.3. Tastaturphobie

Ein weiterer Punkt, der das Informations- und Kommunikationsverhalten von Führungskräften nachhaltig beeinflusst, ist ihre ausgeprägte Tastaturphobie. Immerhin sind 34 Prozent der Auffas-

sung, daß es nicht ihre Aufgabe ist, an Tastaturen zu arbeiten. Zu einem sehr viel höheren Prozentsatz (72 Prozent) attestieren sie sich mangelnde manuelle Fertigkeiten, um Informations- und Kommunikationstechniken mit Hilfe einer Tastatur überhaupt bedienen zu können.<sup>16)</sup> (Darstellung 7)<sup>17)</sup>

Item	Zustimmung	Ablehnung	Indifferenz
Es ist nicht die Aufgabe von Führungskräften, an Tastaturen zu arbeiten.	34%	53%	13%
Es gibt kaum Führungskräfte, die eine Schreibmaschinentastatur flüssig bedienen können.	72%	12%	16%

*Darstellung 7: Aussagen zu Führungskräften und Tastatur*

Solange das überwiegende Interaktionsmedium mit Computern die Schreibmaschinentastatur ist, werden Top-Manager daher grundlegende persönlichkeitsbedingte Schwierigkeiten mit der Nutzung neuer I+K-Techniken haben. Auch für Komforttelefone wird ja unterstellt, daß sie die Lernfähigkeit oder -willigkeit von Top-Managern bereits überschreiten.<sup>18)</sup> In Verbindung mit der Assoziation von minderwertigen Schreibkrafttätigkeiten ist die Tastatur ein **Kernproblem** für Top-Manager bei der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken.

Als erstes **Zwischenfazit** kann festgehalten werden: Bei deutschen Top-Managern bestehen deutliche Unterschiede in den Kommunikationspräferenzen, die zumindest durch ausbildungs- und branchenbedingte Sozialisation sowie durch die Größe des Unternehmens, in der der Manager arbeitet, beeinflusst sind. Weiterhin haben unterschiedliche Psychogramme von Führungskräften einen Einfluß auf das Nutzungsverhalten neuer Techniken, wobei generell eine große Abneigung in der Benutzung einer Tastatur besteht.

### 3. Aufgabencharakteristika von Führungskräften

Die Arbeit von Führungskräften kann hinsichtlich

- \* des Fach- bzw. Führungsaufgabenanteils,
- \* der Führungsfunktionen (Planung, Organisation, ...) sowie
- \* der Aktivitäten (Lesen, Sitzungen leiten, ....)

charakterisiert werden.

16) Vgl. auch Streicher /EDV/ 42, Streicher /Ängste/ 100.

17) Zahlen entnommen Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 167, 170.

18) Vgl. Weltz /Leitungsfunktion/ 470.

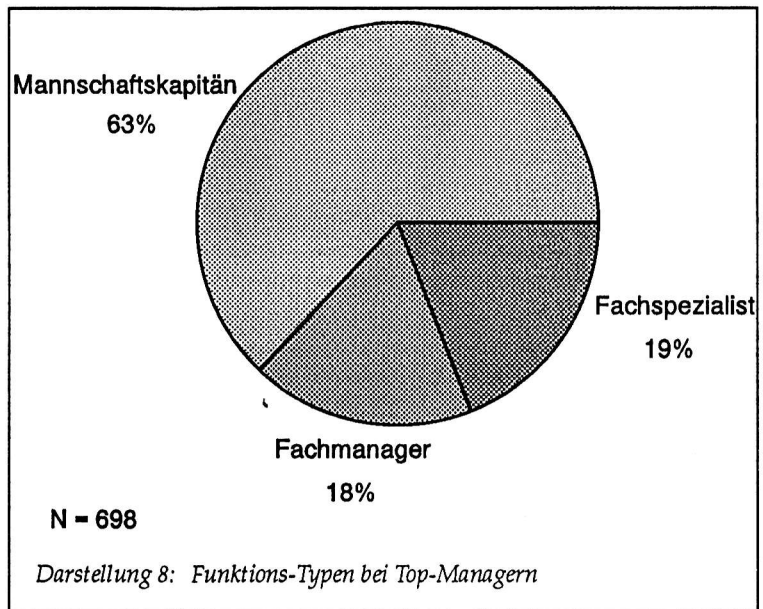
### 3.1. Führungsfunktionen

Auf der Basis der repräsentativen Studie deutscher Top-Manager lassen sich mit Hilfe von Clusteranalysen Gruppen von Top-Managern bilden, die sich hinsichtlich ihrer Art der Aufgabenerfüllung sehr ähnlich sind.<sup>19)</sup> Legt man die Führungsfunktionen in Verbindung mit den Fachaufgabenanteilen zugrunde, dann ergeben sich die folgenden Typen:

#### Mannschaftskapitän

Eine Gruppe von Top-Managern (Cluster 3) ist dadurch geprägt, daß sie hohe Zeitanteile in den Führungsfunktionen **Menschenführung**, **Steuerung / Kontrolle** sowie **Repräsentation** aufweist. Der **Fachaufgabenanteil** ist bei diesen Top-Managern besonders gering. Häufig bezieht er sich auf die Fachaufgaben **Verwaltung**, **Personal**, **Finanzen**, also auf übergreifende Aufgaben. Sie sind daher am ehesten **Generalisten**. Wegen des hohen Anteils der Verantwortung für die Mitarbeiter sowie der Gesamtverantwortung für das Unternehmen nenne ich diese

Top-Manager **Mannschaftskapitän**. Unter deutschen Top-Managern ist der **Mannschaftskapitän** mit 63 Prozent am häufigsten vertreten (Darstellung 8). Der **Mannschaftskapitän** ist in **Kleinbetrieben** mit bis zu 100 Mitarbeitern etwas seltener als in größeren Betrieben, obwohl er auch hier der dominierende Funktions-Typ ist. Der Anteil an **Akademikern** ist etwas höher als der Anteil berufspraktisch ausgebildeter Top-Manager.



#### Fachmanager

Eine zweite Gruppe von Top-Managern (Cluster 1) widmet den Führungsfunktionen **Organisation** und **Planung** besonders viel Zeit. Dagegen ist die Repräsentationsfunktion unterausgeprägt. Der **Fachaufgabenanteil** ist deutlich höher als bei dem **Mannschaftskapitän**, wobei keine Schwerpunkte hinsichtlich einzelner Fachaufgaben erkennbar sind. Da diese Top-Manager auf der einen Seite einen hohen Anteil an Fachaufgaben aufweisen, andererseits aber mit der Organisation und Planung sowie der Menschenführung wesentliche Managementfunktionen übernehmen, nenne ich sie **Fachmanager**. Mit 18 Prozent ist er unter deutschen Top-Managern bedeutend seltener als der **Mann-**

19) Zum Vorgehen detaillierter Ramme / Arbeit/ 198ff. und /Typisierung/ 2ff.



schaftskapitän vertreten. Der Fachmanager findet sich in allen Größenklassen von Unternehmen gleichmäßig wieder, lediglich in **Großbetrieben** mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist er etwas seltener. **Akademiker** und **Nichtakademiker** halten sich die Waage.

### Fachspezialist

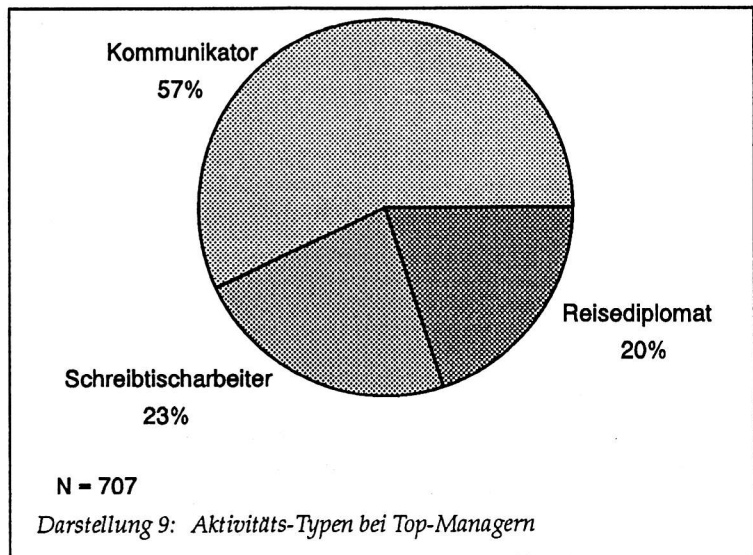
Eine dritte Gruppe von Top-Managern (Cluster 2) weist besonders hohe Fachaufgabenanteile auf. Diese beziehen sich in erster Linie auf die Fachaufgaben **Beschaffung**, **Produktion**, **F&E** sowie Kombinationen davon. Allgemeine Verwaltungs-, Personal- oder Finanzierungsaufgaben sind deutlich seltener. Der Anteil an allen Führungsfunktionen, insbesondere aber an der Menschenführung, ist im Verhältnis zu den anderen beiden Gruppen besonders niedrig ausgeprägt. Wir haben es hier mit einem Top-Manager zu tun, der viel mit Fachaufgaben beschäftigt ist und weniger Führungsaufgaben wahrnimmt. Daher nenne ich die Top-Manager dieser Gruppe **Fachspezialisten**. Die Gruppe ist mit einem Anteil von 19 Prozent praktisch genauso groß wie die der Fachmanager. Fachspezialisten arbeiten überdurchschnittlich häufig in **Kleinbetrieben** mit bis zu 100 Mitarbeitern, bei denen die Fachaufgabe im Verhältnis zur Administration noch deutlich im Vordergrund steht. Der **Nichtakademiker-Anteil** überwiegt.

## 3.2. Aktivitäten

Untersucht man die Aktivitäten der Top-Manager, dann ergibt sich eine sehr deutliche Unterteilung nach den drei Aktivitätsklassen Kommunikation, Schreibtischarbeiten und außerbetriebliche Aktivitäten.<sup>20)</sup>

### Kommunikator

In der ersten Gruppe von Top-Managern (Cluster 1) ist der Zeitanteil, der für **Kommunikationsaktivitäten** aufgewandt wird, herausragend hoch, während Schreibtischaktivitäten und außerbetriebliche Aktivitäten unterdurchschnittlich ausfallen. Diese Top-Manager verbringen die meiste Zeit mit Besprechungen oder mit Telefonaten und in Sitzungen. Es liegt nahe, die Top-Manager dieser Gruppe mit der Bezeichnung



20) Vgl. Stewart /Managers/ 102ff., die ebenfalls auf der Basis von Clusteranalysen sehr ähnliche Jobtypen ermittelt.

Kommunikator zu belegen. Der Kommunikator ist mit 57 Prozent der unter den Top-Managern am häufigsten vertretene Typ (Darstellung 9).

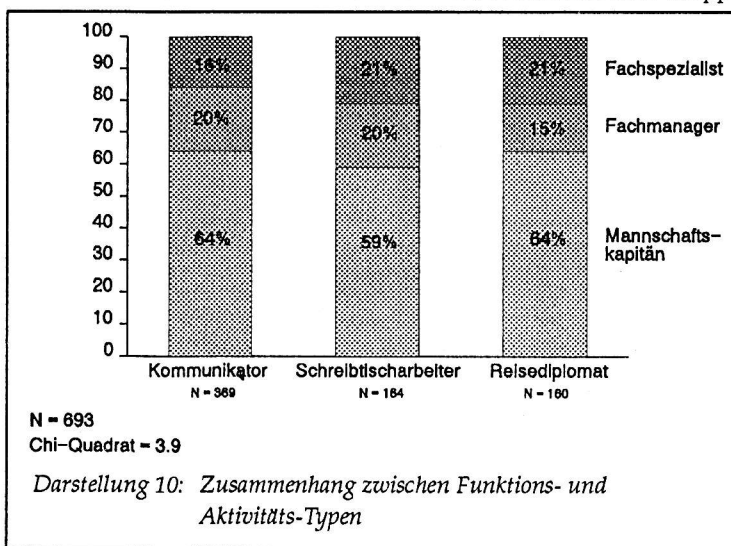
### Schreibtischarbeiter

Eine zweite Gruppe von Top-Managern (Cluster 3) sitzt die meiste Zeit am **Schreibtisch** und verbringt deutlich weniger Zeit mit Kommunikation oder außerbetrieblichen Aktivitäten. Der Schwerpunkt der Arbeiten liegt im Verfassen und Lesen von Schriftstücken einschließlich der eingehenden und ausgehenden Post. Die Top-Manager dieser Gruppe nenne ich daher Schreibtischarbeiter. Sie arbeiten mit 58 Stunden in der Woche etwas weniger als der Durchschnitt<sup>21)</sup> und stellen mit 23 Prozent knapp ein Viertel aller Top-Manager.

### Reisediplomat

Der dritten Gruppe (Cluster 2) gehören all jene Top-Manager an, die besonders viel außerhalb des Unternehmens engagiert sind durch Arbeitsessen und Empfänge, Tagungen und Kongresse, Gremienarbeit oder Vorträge. Dabei fallen die Schreibtischarbeit sowie die Kommunikation auf Sitzungen, Besprechungen oder bei Telefonaten im Verhältnis zu den übrigen Top-Managern geringer aus. Dies schlägt sich auch in einer mit 60 Stunden etwas höheren Wochenarbeitszeit nieder. In die Gruppe der Reisediplomaten fallen 20 Prozent aller Top-Manager.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Funktionen und Aktivitäten, also die Frage, ob Fachspezialisten beispielsweise mehr kommunizieren oder am Schreibtischsitzen, so fällt auf, daß es **keinen** statistisch signifikanten Zusammenhang gibt (Darstellung 10). Unter den Mannschaftskapitänen gibt es praktisch gleichviel Kommunikatoren,



Schreibtischarbeiter oder Reisediplomaten. Genauso verhält es sich beim Fachmanager und beim Fachspezialisten. Einzelne funktionale Aufgabenschwerpunkte werden also nicht über bestimmte Aktivitäten realisiert. Dieser Befund **stützt** generell **das Konzept**, Arbeit von Führungskräften über Funktionen, Fachaufgaben und Aktivitäten zu analysieren.

Das zweite **Zwischenresümee** lautet daher, daß Führungskräftearbeit sehr differenziert ausfällt und von den Funktionen und den Aktivitäten her auch sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Auch dies kann nicht ohne Auswirkungen auf die einzusetzende Informations- und Kommunikationstechnik sein.

21) Vgl. Ramme / Arbeit / 222. Die Differenz ist statistisch signifikant.

#### 4. Gestaltung von Informations- und Kommunikationstechniken nach organisatorischen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen

Bereits diese wenigen Ausführungen haben deutlich gemacht, daß die Unterstützung der Arbeit von Führungskräften sehr differenziert angegangen werden muß. Darüber hinaus gilt, daß, auch wenn eine technische Unterstützung unter organisatorischen Gesichtspunkten möglich oder sinnvoll wäre, damit der einzelne Manager noch lange nicht erfolgreicher sein muß. Vielmehr ist die technische Unterstützung des Arbeitsplatzes eines Top-Managers nach generellen organisatorischen Anforderungen, die sich aus den Aufgaben ergeben, zum anderen nach seinen persönlichen Bedürfnissen, die sich aus seiner Ausbildung, seiner Risikoneigung seinen Kommunikationspräferenzen usw. ergeben, auszurichten.<sup>22)</sup>

Diese generelle These möchte ich anhand der vorhergehenden Differenzierungen im Hinblick auf Persönlichkeit und Aufgaben einerseits und mögliche Informations- und Kommunikationstechniken andererseits zumindest an einigen Beispielen näher demonstrieren. Mögliche Informations- und Kommunikationstechniken manifestieren sich in den Medien der Zukunft, wobei diese Zukunft zu einem großen Teil bereits begonnen hat.

##### 4.1. Beispiele für aufgabenbedingte Anforderungen

Die organisatorischen Anforderungen bilden den personenunabhängigen Teil des Kriterienkatalogs, den wir an Informations- und Kommunikationstechniken zu stellen haben. Am bedeutendsten ist dabei die Aufgabe.<sup>23)</sup> Nicht unberechtigt machen Top-Manager die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken davon abhängig, ob ihre Aufgaben besser erfüllt werden.<sup>24</sup> Häufiger wird dies recht skeptisch beurteilt.<sup>25)</sup> Vielfach ist dies aber lediglich Ausdruck der Vielfalt der Aufgaben. Die vielbeschworene Komplexität der Arbeit von Top-Managern bedeutet nichts anderes, als daß es viele verschiedene Teilaufgaben gibt, die jeweils anders organisiert oder technisch unterstützt werden müssen.

###### (1) Führungsfunktionen

So liegen beim **Mannschaftskapitän** die Schwerpunkte in den Führungsfunktionen Mitarbeiterfüh-

22) Ähnlich Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/ 6, die jedoch nur auf das Kommunikationsverhalten abstellen. Vgl. auch die Ergebnisse einer Unternehmensumfrage in o.V. /Führung/ 14.

23) Die Ausrichtung auf die Führungsaufgaben wird vielfach gefordert; vgl. Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/ 6, Tiemeyer, Herzog /PC-Nutzung/ 28, o.V. /Manager-Arbeitsplatz/ 46.

24) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 178.

25) Vgl. Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/, Rauch /Computerunterstützung/.

Die Palette im Hinblick auf die Unterstützung von Fachaufgaben ist riesengroß und läßt sich hier nur andeuten. Noch umfangreicher wird das Problem, wenn wir uns vergegenwärtigen, daß Top-Manager in der Regel für mehrere Fachaufgaben verantwortlich sind, so daß ein Dilemma besteht zwischen der Komplexität des technischen Systems und der Forderung nach einfacher Handhabbarkeit, da die Manager sich in mehrere Systeme einarbeiten müßten.<sup>30)</sup> Gerade hierbei stellen sich erhebliche Anforderungen an eine einheitliche Bedieneroberfläche, die bisher bei weitem nicht realisiert ist. Dies wirkt sich insbesondere bei Top-Managern sehr negativ aus, da sie nicht zu den Vielnutzern gehören.<sup>31)</sup>

Fachspezialisten unter den Top-Managern arbeiten häufiger in Kleinbetrieben, bei ihnen ist der Anteil an Nicht-Akademikern höher. Häufig müssen sie alle Fachaufgaben von der Beschaffung über die Produktion und den Absatz selbst erfüllen und können nur sehr begrenzt an Mitarbeiter delegieren. Da sie von der Ausstattung nicht in der Lage sind, eigene Systeme zu entwickeln bzw. von den Kosten her, maßgeschneiderte Systeme entwickeln zu lassen, benötigen diese Top-Manager Standard-Anwendungspakete, die leicht verständlich und bedienbar sind. Hier bietet sich ein besonders großes Entwicklungsfeld für Systemhäuser und Software-Hersteller. Bei einem Anteil von 19 Prozent gibt es immerhin knapp 60.000 Top-Manager in Deutschland, die Fachspezialisten sind.

## (2) Aktivitäten

Das Scheitern der Management-Informationssysteme<sup>32)</sup> in den siebziger Jahren ist zu einem wesentlichen Teil darauf zurückzuführen, daß man sich zuviel an den Fachaufgaben orientiert hat und nicht an den Aktivitäten.<sup>33)</sup> Zu wenig wurde berücksichtigt, welche Informationen eine Führungskraft braucht und wie sie sie beschafft. Es geht also um die Frage, ob Manager sich informieren, indem sie an vielen Konferenzen teilnehmen, indem sie viele Berichte oder Fachzeitschriften lesen, indem sie bei Arbeitssessen oder Besprechungen informelle Kontakte suchen oder ob sie viel Zeit damit verbringen, in die Produktionshalle zu gehen, um vor Ort Informationen über ein zu lösendes Problem zu suchen. Dies stellt auf die Aktivitäten von Führungskräften ab.

So hat der **Kommunikator** einen besonders hohen Anteil an Sitzungen, Besprechungen und Telefonaten. Dabei ist das Telefon das Kommunikationsmedium des Top-Managers. Es wird bei jedem Kommunikationspartner, Kommunikationszweck und Kommunikationsinhalt eingesetzt.<sup>34)</sup> und stellt derzeit die einzige technische Unterstützung dar, die von allen Managern akzeptiert wird. In Form der Komforttelefone werden die seit knapp 100 Jahren zumindest von der Funktion her unveränderten Telefone derzeit erstmalig verbessert. Eine der wichtigsten neuen Funktionen dürfte das Abstellen sein. Erstmals kann man sich dann der Kommunikationsaufnahme auch beim Telefon **ingenieurtechnisch** entziehen. Eine wichtige Funktion des Sekretariats, die Abschottungsfunktion für die Führungskraft, die organisatorisch eingeführt werden mußte, wird nunmehr technisch lösbar. Durch die Anklopffunktion, bei der der Teilnehmer auf einem Display sichtbar ist, wird es dann auch möglich sein, ohne ein zwischengeschaltetes Sekretariat die Entscheidung über Annahme oder Nicht-Annahme des Gesprächs zu treffen. Insofern sind Komforttelefone insbesondere für die Führungskräfte eine zusätzliche Unterstützung die nicht über ausreichende Sekretariatsservice verfügen. Dies ist insbesondere bei den Top-Managern von Kleinunternehmen mit bis zu 100 Beschäftig-

30) Vgl. Lippold /Management/ 25.

31) Vgl. Rauch /Computerunterstützung/ 108, Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/ 12, o.V. /Manager-Arbeitsplatz/ 46.

32) Vgl. dazu Karcher /Einsatzchancen/ 386.

33) So auch Mintzberg /Myths/ 96.

34) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 133.

ten - immerhin 31 Prozent der deutschen Top-Manager - der Fall. Funktionen, die bei fehlendem oder nur zeitweise verfügbarem Sekretariat helfen können, sind:

Anklopfen, Wahlwiederholung, Kurzwahl, automatischer Rückruf, Anrufumleitung, Abstellen.

Für alle Führungskräfte, unabhängig davon, ob sie sekretariatsmäßig ausreichend unterstützt werden oder nicht, sind die folgenden Funktionen hilfreich

Freisprechen und Lauthören, Notizbuchfunktionen, Konferenzgesprächsführung, Sprachspeicher.

Mit dem Sprachspeicher wird das Telefon auch zu einem asynchronen Kommunikationsmedium. Eines der größten Probleme von Top-Managern ist die Kommunikationsaufnahme zu einem Partner. Da beim Telefon synchrone Kommunikation vorliegt, müssen beide Kommunikationspartner zur selben Zeit verfügbar sein. Dies ist sehr selten der Fall.<sup>35</sup> Durch das Hinterlegen von Informationen oder Anfragen wird asynchrone Kommunikation ermöglicht.

Die mündliche Kommunikation per Telefon kann wesentlich erweitert werden durch die zusätzliche Übertragung eines Bewegtbildes des Gesprächspartners. Zwar besteht gegen das Bildtelefon derzeit eine breit gestreute emotionale Ablehnungsfront, die stets mit dem Schutz der Intimsphäre begründet wird, der beim herkömmlichen Telefon noch als gesichert gilt.<sup>36</sup> Dennoch wird sich das Bildtelefon durchsetzen, weil es einen menschlicheren Umgang in der Kommunikation ermöglicht. Auch nonverbales Verhalten ist Kommunikation.<sup>37</sup> Zumindest ein Teil dieses Verhaltens kann über den Bildschirm vermittelt werden. So sind beispielsweise Gesprächspausen im herkömmlichen Telefon unerträglich, weil man nicht weiß, ob der Teilnehmer aufgelegt hat, die Verbindung unterbrochen wurde oder "nur" nachdenkt. Insofern gibt es einen deutlichen Hang zum unterbrechungslosen Sprechen am Telefon. Beim Bildtelefon werden Pausen tolerierbar, weil man sieht, daß der Gesprächspartner nachdenkt. Es entstehen also andere Gesprächsformen, die sich auch auf den Inhalt ausdehnen werden. Allerdings wird die Durchdringung des Bildtelefons in erheblichem Maße von der Bildqualität abhängen. Ein halber Fernsehstandard mit verlangsamtem Bewegungsablauf - wie er derzeit von der Deutschen Bundespost angestrebt wird<sup>38</sup> - wird für eine breite Akzeptanz nicht ausreichend sein.

Während also für den Kommunikator eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationstechniken grundsätzlich zur Verfügung stehen, sieht die Situation etwa beim **Reisediplomaten** völlig anders aus. Weite Bereiche seiner Tätigkeiten sind durch Informations- und Kommunikationstechniken nicht unterstützbar. Dies gilt für die externe Aus- und Weiterbildung, für die Gremienarbeit oder für Abendessen und Empfänge. Diese Tätigkeiten nehmen über alle Top-Manager hinweg immerhin 20 Prozent der Arbeitszeit ein. Gerade die außerbetrieblichen Veranstaltungen sind außerordentlich entscheidend für den Erhalt sowie die Einordnung und Bewertung von Informationen. Ebenso ist das Knüpfen von Verbindungen auf diesen Veranstaltungen ein für die Führungsarbeit gar nicht hoch genug einzuschätzender Effekt. Verträge - und darum geht es bei wirtschaftlichem Handeln, ob es Kaufverträge, Kooperationsverträge, Einstellungsverträge usw. sind - Verträge gründen sich letztlich auf Vertrauen, Vertrauen darauf, daß der Geschäftspartner den Vertrag auch erfüllt. Dieses grundlegende Vertrauen ist am ehesten über den persönlichen Kontakt - vielleicht gerade auch in der gelockteren Atmosphäre eines Arbeitsessens oder eines Empfangs herzustellen.

---

35) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 100.

36) "Da muß ich ja immer lächeln." "Ich bin froh, wenn mich morgens keiner sieht."

37) Vgl. Frey /Kommunikation/.

38) Vgl. Bundesministerium /Bildtelefon/.

So sind häufig weniger die Mitgliederversammlungen bei einem Verband oder die Vorträge auf einer Tagung, sondern das anschließende Abendessen bzw. der gemeinsame Empfang die wichtigeren Teile der Veranstaltung für die Führungskraft. Videokonferenzen können daher nur eine begrenzte Alternative für den Reisediplomaten sein. Zwar sind Energie- und Reisekosten einzusparen und die kostbare Arbeitszeit des Top-Managers geht nicht durch Reisezeiten verloren.<sup>39)</sup> Dies erweist sich insbesondere als vorteilhaft für das Krisenmanagement, wenn schnell Informationen ausgetauscht, Probleme gelöst oder Arbeitsanleitungen gegeben werden müssen.<sup>40)</sup> Videokonferenzen setzen allerdings den vorherigen persönlichen Kontakt zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Kommunikationspartnern voraus.<sup>41)</sup> Dieser Vertrauensaufbau vollzieht sich nicht nur in der engeren Sitzungszeit, sondern gerade bei vorgelagerten oder nachgelagerten sogenannten "gesellschaftlichen Ereignissen", die sich um die reine geschäftliche Kommunikation herumranken. Dies können gemeinsame Abendessen, Spaziergänge, Theaterbesuche oder Feste sein.<sup>42)</sup> Damit verbunden ist nicht zuletzt auch gesellschaftliche Anerkennung, Prestige und Abwechslung.<sup>43)</sup>

Ein Kernproblem des Reisediplomaten besteht in der mit den Reisen verbundenen Abwesenheit von seiner Mutterorganisation. Das bedeutet Abwesenheit von seinen Assistenzkräften, Abgeschnittensein vom Informationsfluß, Abgekoppeltsein von unternehmensinternen Entscheidungsprozessen. Die Erreichbarkeit kann erhöht werden durch den Cityruf-Dienst der Deutschen Bundespost, bei dem Kurztex te auf eine scheckkartengroße Empfangseinheit übertragen werden. Wesentlich komfortabler gestaltet sich das Mobiltelefon, bei dem sprachliche Kommunikation ortsunabhängig ermöglicht wird. Mittlerweile ist das Mobiltelefon im Auto weit verbreitet und zählt bereits mit zum Statussymbol eines Top-Managers. Zu bedenken ist dabei allerdings auch, daß Reisezeiten häufig ungestörte Lesezeiten gewesen sind. Die Störungen durch das Telefon, die Top-Manager als sehr unangenehm empfinden,<sup>44)</sup> erstrecken sich nunmehr auch auf diesen bisherigen Freiraum.

Für die schriftliche Kommunikation stehen dem Reisediplomaten leistungsfähige tragbare Personal Computer (Laptops) zur Verfügung. Sie können zur Schriftguterstellung, als komfortables Notizbuch, als Kalender oder vernetzt zur Datenbankabfrage und für Electronic Mail eingesetzt werden. Allerdings haben sie immer noch ein erhebliches Gewicht und sind in der Form eines Aktenkoffers recht sperrig. In Verbindung mit dem übrigen Gepäck ist der Transport also aufwendig. Ideal wäre ein Computer in Taschenkalendergröße.<sup>45)</sup>

Diese wenigen Beispiele sollten lediglich die grundsätzliche Notwendigkeit einer nach Aufgaben bzw. Aufgabenschwerpunkten differenzierten Auswahl von Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte demonstrieren. Sie ließen sich im Hinblick auf Electronic Mail für den Schreibtischarbeiter oder Expertensysteme für den Fachmanager fortsetzen.<sup>46)</sup>

---

39) Vgl. Karcher /Einsatzchancen/ 387.

40) Vgl. Maciejewski /Boß/ 32.

41) Vgl. Karcher /Kommunikationsstrukturen/ 386.

42) Nicht von ungefähr ist beispielsweise ein wesentliches Abrüstungsergebnis der letzten Jahre auf einem Waldspaziergang erzielt worden.

43) Vgl. Karcher /Kommunikationsstrukturen/ 388, Maciejewski /Boß/ 34.

44) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 99 f.

45) Vgl. Dähmann, Henkel /Management/ 19.

46) Vgl. zu einem detaillierteren Versuch Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 197 ff.

## 4.2. Beispiele für persönlichkeitsbedingte Anforderungen

Daß der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken nicht nur nach aufgabenbezogenen Kriterien erfolgen soll, sondern auch nach den persönlichen Bedürfnissen jedes einzelnen Top-Managers ist ein wesentliches Anliegen dieses Beitrages. Individuelles Kommunikationsverhalten und Informationsgewohnheiten sind dabei zu berücksichtigen.<sup>47)</sup> Ich habe versucht, diese Aspekte mit Hilfe der Kommunikationspräferenzen, den psychographischen Merkmalen von Top-Managern sowie ihrer Tastaturphobie aufzugreifen. Dies kann nur ein erster Anfang im Hinblick auf eine bedürfnisorientierte Auswahl von Informations- und Kommunikationstechniken sein.

### (1) Kommunikationspräferenzen

**Face-to-Face-Kommunikatoren** konzentrieren sich ausschließlich auf persönliche Kontakte. Sie sind mit lediglich 12 Prozent aller Top-Manager relativ selten. Diese Top-Manager, die in Großunternehmen praktisch nicht vertreten sind, weil dort auf schriftliche Kommunikation nicht verzichtet werden kann, brauchen keine Technikunterstützung. Ideenfindung, Verhandlungen und Entscheidungsfindung sind die Domäne des persönlichen Kontakts und nur begrenzt auf Videokonferenzen realisierbar. Face-to-Face-Kommunikatoren brauchen bestenfalls noch ein Telefon, wobei ein Bildtelefon für sie auch nur unternehmensextern in Frage käme. Unternehmensintern werden sie mit Sicherheit den kurzen Weg zum Büro ihres Kommunikationspartners suchen. Bei älteren Top-Managern ist der Hang zum persönlichen Gespräch noch ausgeprägter, jüngere greifen schon mal häufiger zum Telefon. Durch den starken persönlichen Kontakt entstehen allerdings auch Probleme in der Erreichbarkeit, der Informationsweiterleitung, der Informationsrückkopplung und der Abkopplung von Informationsflüssen durch gesprächsbedingte Abwesenheit.<sup>48)</sup> Der Face-to-Face-Kommunikator wird aber diese Probleme gern zugunsten der Vorteile in Kauf nehmen:

- \* Unmittelbarkeit und Direktheit des Dialogs
- \* Austauschmöglichkeiten für vertrauliche, persönliche, komplexe Informationen
- \* persönliche Nähe der Kommunikationspartner.<sup>49)</sup>

Der **Kurz-Kommunikator** hat dagegen einen erheblich höheren Anteil an schriftlicher Kommunikation, den er derzeit am liebsten über Kurzbriefe / Aktennotizen sowie Haftnotizen abwickelt. Diese Medien dienen der Informationsweitergabe und der Anweisung bei vertrauten oder bekannten Personen.<sup>50)</sup> Die schriftlich dokumentierte Kommunikation dient der Eindeutigkeit, aber auch der späteren Kontrollmöglichkeit etwa von Anweisungen. Die geeignete Unterstützung für diesen Typ ist daher Electronic Mail für die Übermittlung kurzer Texte in Verbindung mit einer automatischen Ablage und der Möglichkeit der Rückverfolgung ganzer Vorgangsketten. Dies gilt in jedem Fall für die unternehmensinterne Kommunikation. Darüber hinaus kommen natürlich für kurze Informationsweiterleitungen, die nicht dokumentiert werden müssen, Komforttelefone mit Sprachspeicher in Frage.

Der **Schnell-Kommunikator** zeichnet sich bereits heute durch eine überdurchschnittliche Nutzung von neuen Medien aus. Er kommuniziert am liebsten über Telefon sowie die Postdienste Telex / Te-

47) Vgl. Reichwald, Stauffert / Bürokommunikationstechnik/ 6, Tiemeyer, Herzog / PC-Nutzung/ 32.

48) Vgl. Reichwald, Stauffert / Bürokommunikationstechnik/ 8.

49) Vgl. Reichwald, Stauffert / Bürokommunikationstechnik/ 10f.

50) Vgl. Müller-Böling, Ramme / Top-Manager/ 133.

letex/Telefax.<sup>51)</sup> Zu der dringlichen Informationsweitergabe mit Hilfe der Postdienste kann bei einer entsprechenden Integration etwa mit der Textverarbeitung Electronic Mail treten. Einkommende Nachrichten können dann unmittelbar ohne Medienbruch kommentiert oder unkommentiert weitergeleitet werden. Hinsichtlich des Telefons dürfte dieser Typ aufnahmebereit sein auch für alle Weiterentwicklungen in Hinsicht auf Sprachspeicherung und Bewegtbild.

## (2) Psychographische Merkmale

Grundlegende psychische Eigenschaften führen zu unterschiedlichem Denken und damit auch zu unterschiedlichem Informations- und Kommunikationsverhalten. Mintzberg unterscheidet nach den Funktionen der beiden Gehirnhälften ganzheitlich-relational und analytisch-quantitativ denkende Typen.<sup>52)</sup> Der zahlenorientierte, analytische Menschen-Typ findet sich nach seiner Meinung eher in Stäben. Die überwiegend heuristisch orientierten Manager benötigen nicht zuletzt deswegen Hilfe durch ihre Stäbe, weil die Informationstechniken bisher von analytisch-quantitativ orientierten Spezialisten entworfen wurden.<sup>53)</sup> Insofern haben die meisten Manager bereits von ihren Denkstrukturen her Zugangsprobleme zu den Techniken. Am wenigsten Schwierigkeiten in dieser Hinsicht dürfte der **quantitative Typ** haben, der durch die Technik seinen Bedürfnissen entsprechend mit quantitativen Informationen versorgt werden kann. In Übereinstimmung mit den Thesen von Mintzberg ist der Quantitative unter Top-Managern mit lediglich 9 Prozent allerdings sehr selten.

Darüber hinaus ist allerdings zu fordern, daß die Informationstechnik von quantitativem Denken weggeführt wird. Dies fängt bei Simulationsrechnungen an und hört bei der Funktionstaste mit der Nummernbezeichnung F5 auf. Top-Manager haben es mit vagen Informationen, mit Problemen zu tun, die sie in der Regel noch nicht einmal verbal beschreiben, geschweige denn in Formeln ausdrücken können. Dementsprechend müssen verstärkter wissensorientierte, natürlichsprachliche Elemente in die Informationstechnik eingebaut werden, die auf die Anforderungen und das Denken von Managern eingehen.

Im Gegensatz zum Quantitativen, der die textliche Kommunikation zurückdrängt, schreibt der **Risikoscheue** aus Beweissicherungsgründen gern Briefe.<sup>54)</sup> Er müßte also mit dokumentations- und beweissichernden textlichen Kommunikationsmedien ausgestattet werden. Dies ist Electronic Mail in Verbindung mit Textverarbeitung. Ob er allerdings einer elektronischen Ablage vertraut, erscheint zweifelhaft. Zur Absicherung von Entscheidungen benötigt der Risikoscheue darüber hinaus mehr Informationen. Für ihn kämen daher Datenbanken und Expertenwissen aus Expertensystemen in Frage, wenn es sein konservativer Grundzug zuläßt.

Allein bei diesen beiden Typen, dem Quantitativen und dem Risikoscheuen, kann damit bereits ein völlig unterschiedliches Informations- und Kommunikationsverhalten konstatiert werden, so daß die einzusetzende Technik darauf ausgerichtet werden muß.

## (3) Überwindung der Tastaturphobie

Angesichts der verbreiteten Tastaturphobie stellt sich die Frage, ob die Führungskräfte selbst Auswertungen am Rechner oder Datenbankabfragen vornehmen, oder ob sie sich dabei von Assistenz-

51) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 138.

52) Vgl. Mintzberg /Planning/.

53) Ähnlich Heilmann /Management/12f., die das Problem allerdings nur bezogen auf die Benutzeroberfläche sieht.

54) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manager/ 122.



kräften unterstützen lassen sollen. Sie formulieren dann ihre Bedürfnisse und lassen sie von einem Informationsspezialisten oder einem Tastaturerfahrenen umsetzen. Der Dialog mit dem Rechner wird zu einem Trialog.<sup>55)</sup> Reichwald diskutiert dies unter dem Stichwort Autarkie- vs. Kooperationskonzept.<sup>56)</sup> Generell lassen sich folgende Aspekte für oder gegen einen selbst durchgeführten Dialog mit dem Rechner anführen:

#### Argumente für die Dialog-Konzeption

- Unabhängigkeit von Assistenzkräften<sup>57)</sup>
- ganzheitliche Aufgabenerfüllung
- Vorbildfunktion im Unternehmen
- realistische Einschätzungen über die tatsächlichen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik

#### Argumente für die Trialog-Konzeption

- Hard- und Software erfordern zuviel Zeit für den ungeübten Manager<sup>58)</sup>
- umfangreiche Planungsprogramme nichts für den sporadischen Benutzer<sup>59)</sup>
- Navigation in Datenbanken aufwendig.<sup>60)</sup>

Die Frage des Dialogs oder Trialogs ist einerseits abhängig von der **bisher geübten** organisatorischen Praxis der **Delegation**. Für den Top-Manager, der augenblicklich die Planerstellung an die Mitarbeiter delegiert und den Plan lediglich ratifiziert, ist es mit Sicherheit nicht sinnvoll, nun selbst Simulationsrechnungen durchzuführen oder externe Datenbanken zur Informationssammlung zu kontaktieren. Zum anderen sind neue Interaktionsmedien zu fordern, die den persönlichen Bedürfnissen des Managers bzw. seinem jetzigen Arbeitsstil stärker entgegenkommen. Das kann langfristig nicht eine in Teak gehaltene Abdeckhaube für die Tastatur sein, die nur eine Öffnung aufweist für die einzige Taste, die die Führungskraft zu drücken in der Lage ist. Es geht auch weniger um eine einheitliche Bedieneroberfläche, die immer wieder gefordert, dem Gelegenheitsbenutzer langwierige Lernvorgänge ersparen soll. Vielmehr muß an völlig andere Medien der Interaktion gedacht werden, die dem bisherigen Verhalten der Manager stärker entsprechen. Dazu gehören beispielsweise

- als bereits marktgängiges Verfahren  
eine Maus in Verbindung mit Pictogrammen, die Befehle selbsterklärend symbolisieren,
- als Zukunftsmusik  
Spracheingabe und Sprachausgabe, die den Manager natürlichsprachlich beispielsweise Datenbankrecherchen durchführen lassen,
- als Vision  
ein Bildschirm, der flach in den Schreibtisch eingelassen ist, Befehle durch Berühren von Pictogrammen (Touchscreens) erlaubt sowie handschriftliche Eingaben auf der Arbeitsplatte im Bildschirm über Mustererkennungsmechanismen ermöglicht.

Diese Interaktionsmedien schließen sich natürlich nicht aus, sondern ergänzen sich und sind gewiß durch weitere Forderungen zu ergänzen.

---

55) Vgl. bereits Lippold /Management/ 290f.

56) Vgl. Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/ 11f.

57) Vgl. Tiemeyer, Herzog /PC-Nutzung/ 29, Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/ 12.

58) Vgl. Heilmann /Management/ 13.

59) o.V. /Manager-Arbeitsplatz/ 46.

60) o.V. /Manager-Arbeitsplatz/ 47.

## 5. Zusammenfassung

Die Frage nach dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken für Manager ist entsprechend der individuellen Arbeitsschwerpunkte sowie der Persönlichkeit jeweils anders zu beantworten. Dies erfordert für Hersteller und Systemgestalter eine überaus große Flexibilität der von ihnen entwickelten und angebotenen Systeme. Es wäre nichts verfehlter als der Aufbau eines Informations- und Kommunikationssystems für Führungskräfte **insgesamt**.

### Literaturverzeichnis

- Ambros, H.: Plane das Büro von morgen heute, denn morgen ist es zu spät. In: Office Management, Heft 9 1985, S. 830-839.
- Balzert, H.: Wissensverarbeitende Systeme im Büro von morgen. In: Office Management, Heft 9 1985, S. 808-811.
- Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen: Pressemitteilung: Schwarz-Schilling stellt Einführungsstrategie für das **Bildtelefon** vor, 12. 11. 1987.
- Dählmann, C.; Henkel, N.: **Management** und Computer: "Keine Hilfe bei Top-Entscheidungen". Interview mit Dr. Gerhard Adler zu computerunterstützten Führungsinformationssystemen. In: Office Management, Heft 4 1989, S. 18-19.
- Deutschmann, J.A.: **Management** und neue Telekommunikationsformen. Neuried 1983.
- Dorney, R.C.: Making Time to Manage. In: Harvard Business Review, Heft 1 1988, S. 38-40.
- Frey, S.: Die nonverbale **Kommunikation**, Bd. 1 der SEL-Schriftenreihe. Stuttgart 1984.
- Galbraith, J.K.: Die moderne **Industriegesellschaft**. München Zürich 1968.
- Heilmann, H.: Computerunterstützung für das **Management** - Entwicklung und Überblick. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138 1987, S. 3-18.
- Hirsch, E.: Auch bei Fach- und Führungskräften läßt sich die **Produktivität** steigern. In: Handelsblatt, Heft 73 1983, S. B2.
- Karcher, H.B.: Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und **Einsatzchancen** für Bürokommunikationssysteme. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 7 1982, S. 385-393.
- Kober, H.: Strategische **Planung** in der Datenverarbeitung - Strukturelle Voraussetzungen und Instrumente. In: H. Strunz (Hrsg.): Planung in der Datenverarbeitung, Berlin et al. 1985, S. 67-81.
- Kuba, R.: Herr **Manager**, wie meistern Sie Ihr Zeitproblem? In: io Management Zeitschrift, Heft 11 1986, S. 457-459.
- Lewin, K.: **Feldtheorie** in den Sozialwissenschaften, Bern - Stuttgart 1963.
- Meier, B.: **Büroarbeit** im Wandel. Köln 1985.
- Lippold, H.: **Management** und interaktive Systeme. Frankfurt/Main 1982.
- Loewenheim, A.: Office Automation: Durchbruch erst mit Computern der 5. Generation? In: Office Management, Heft 2 1986, S. 184-187.
- Maciejewski, P.G.: Der **Boß** auf dem Bildschirm. In: Funkschau, Heft 11 1989, S. 32-35.
- Mintzberg, H.: The **Nature** of Managerial Work. New York u.a. 1973.
- Mintzberg, H.: The **Myths** of MIS. In: California Management Review, Heft 1 1972, S. 92-97.
- Mintzberg, H.: **Planning** on the Left Side and Managing on the Right. In: Harvard Business Review, Heft Juli/August 1976, S. 49-58.
- Müller-Böling, D.: Zwischen **Technikeuphorie** und Tastaturphobie. In: Office Management, Heft 4 1989, S. 22-26.

- Müller-Böling, D.; Müller, M.: **Akzeptanzfaktoren** der Bürokommunikation. München Wien 1986.
- Müller-Böling, D.; Ramme, I.: Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte - **Top-Manager** zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie, München, 1990.
- o.V.: Informations- und Kommunikationstechnik im Aufgabenbereich der **Führung**. In: Office Management, Heft 4 1989, S. 14-15.
- o.V.: Gibt es den "intelligenten" **Manager-Arbeitsplatz**? In: Office Management, Heft 4 1989, S. 46-47.
- Ramme, I.: **Typisierung** von Führungskräften nach Funktionen, Aktivitäten, Kommunikationspräferenz, Psychovariablen und IuK-Nutzung. Arbeitsbericht Nr. 23 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1989.
- Ramme, I.: Die **Arbeit** von Führungskräften - Konzepte und empirische Ergebnisse. Dissertation Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund, 1989.
- Ramme, I.: Top-Manager in der Bundesrepublik Deutschland - Charakterisierung der **Stichprobe** einer Repräsentativbefragung. Arbeitsbericht Nr. 24 des Fachgebiets Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, 1989.
- Rauch, F.K.: **Computerunterstützung** für das Management in einem Versicherungsunternehmen. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Heft 138 1987, S. 104-109.
- Reichwald, R.; Stauffert, T.: **Bürokommunikationstechnik** für Führungskräfte - Gibt es ein Nutzungspotential? In: Office Management, Heft 4 1989, S. 6-12.
- Schönecker, H.G.: **Organisatoren** im Spannungsfeld aktueller Büro-Analyse. In: Office Management, Heft 7-8 1987, S. 6-9.
- Sorg, S.; Zangl, H.: **Vorteile** integrierter Bürosysteme für Führungskräfte. Erfahrungen aus einem Pilotprojekt. In: Office Management, Heft 5 1985, S. 474-479.
- Stewart, R.: **Managers and their Jobs**. London 1967.
- Streicher, H.: EDV am Arbeitsplatz des Managers. In: Office Management, Heft 4 1989, S. 38-42.
- Tiemeyer, E.; Herzog, F.: **PC-Nutzung** durch Führungskräfte. In: Office Management, Heft 4 1989, S. 28-37.
- Uhlig, R.P.; Farber, D.J.; Bair, J.H.: **The Office of the Future**. Amsterdam u.a. 1979.
- W.H.: Die tägliche **Arbeitseinteilung** der Direktoren. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1949, S. 603-614.
- Weltz, F.: Veränderung der **Leitungsfunktion** durch neue Technik. In: Office Management, Heft 5 1985, S. 468-470.

nung, Controlling und Repräsentation, während spezielle Fachaufgaben in den Hintergrund treten. Dementsprechend ist der Mannschaftskapitän ganz anders informations- und kommunikationstechnisch zu unterstützen als etwa der Fachspezialist.

Für die Repräsentationsfunktion besteht keine Möglichkeit der Technikunterstützung.<sup>26)</sup> Repräsentation bedeutet das Unternehmen durch die Gegenwart von Personen darzustellen. Diese Anwesenheit, die gesamtheitlich zu erfolgen hat, kann nicht über Medien der technischen Kommunikation ersetzt werden, auch wenn in einigen wenigen Einzelfällen eine Vertretung über Videokonferenzen oder Bildtelefon möglich sein mag. Anders dagegen die Controllingfunktion. Hierfür ist Technikunterstützung in Form von Berichts-, Signal- oder Abfragesystemen möglich.<sup>27)</sup> Berichtssysteme liefern zu bestimmten Zeiten festgelegte Inhalte. Das Dilemma besteht darin, kurze übersichtliche Informationen zu verbinden mit Grundlagen über die Herkunft und die Verdichtungsalgorithmen der Daten, die erst das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Informationen vermitteln. Signalsysteme liefern Informationen bei Über- oder Unterschreiten vorher definierter Grenzwerte. Sie berichten beispielsweise über besondere Umsatzeinbußen im Handel oder über einen starken Anstieg im Wertpapiergeschäft einer Bank. Bei Abfragesystemen fragt der Manager gezielt in einem Datenbestand, etwa abends nach dem Tagesumsatz oder der Monats-Gewinn- und -Verlustrechnung.

Mitarbeiterführung bedeutet in erster Linie Kommunikation. Auf sie gilt es im Zusammenhang mit den Aktivitäten noch einmal zurückzukommen. Insgesamt sind die Unterstützungsmöglichkeiten des Mannschaftskapitäns wegen des generellen Charakters seiner Führungsfunktionen recht eingeschränkt.

Anders dagegen beim **Fachspezialisten**. Er zeichnet sich dadurch aus, daß bei ihm die Führungsfunktionen zurücktreten zugunsten eines großen Anteils an Fachaufgaben. Top-Manager in Dienstleistungsunternehmen beschäftigen sich dabei schwerpunktmäßig eher mit den nach innen gerichteten Fachaufgaben Verwaltung, Personal, Finanzen, während Top-Manager des Handels mehr die nach außen orientierten Aufgaben Beschaffung und Absatz vertreten. Im produzierenden Gewerbe finden wir die meisten Top-Manager mit Kombinationen aller Aufgabenklassen. Insbesondere für das Finanzmanagement bestehen eine Vielzahl von technischen Unterstützungsmöglichkeiten. Sie reichen von der Datenbankabfrage des aktuellen Dollarkurses bis hin zu Investitionsrechnungen oder Bilanzanalysen. Für den Top-Manager sind gerade auch im Zuge eines wirkungsvollen Cash-Managements akute Daten über den Geld-, Kapital-, Devisen und Aktienmärkte relevant.<sup>28)</sup> Sowohl für den Beschaffungsbereich wie für den Absatzbereich sind Datenbankanfragen ebenfalls eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Hierbei kann es sich um Informationen über Produkte oder Preise und Konditionen, über Kunden oder Lieferanten handeln. Diese Informationen können in internen oder externen Datenbanken verfügbar sein. Darüber hinaus sind Nutzungen von Systemen zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge oder der Make-or-Buy-Entscheidung, von Verkaufsinformationssystemen, die Verkaufsvorgänge erfassen und auswerten, oder von Verkäuferinformationssystemen zur Steuerung des Außendienstes möglich.<sup>29)</sup>

---

26) Vgl. Maciejewski / Boß / 32.

27) Vgl. auch zum folgenden Heilmann / Management / 7f. Nach Krober / Planung / 13 gehören 80 Prozent der Systeme, die von bzw. für Manager genutzt werden, zu diesen Typen.

28) Vgl. Tiemeyer, Herzog / PC-Nutzung / 34f.

29) Vgl. Tiemeyer, Herzog / PC-Nutzung / 36.