

SOFTWARE / Informations- und Kommunikationssysteme helfen die Entscheidungsprozesse von Managern verkürzen

# Zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie

Von DETLEF MÜLLER-BÖLING

**HANDELSBLATT – TL, 10. 3. 1992**  
**Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, daß sie die Informatisierung in ihren Betrieben vehement vorantreiben, sich selbst aber den Pelz nicht naßmachen. Top-Manager zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie, so heißt denn auch folgerichtig die Charakterisierung für die deutschen Führungskräfte.**

Während in fast 100 Prozent aller Betriebe mit Computern gearbeitet wird, bearbeiten nur rund ein Drittel der Topleute selbst eine Tastatur. Das hat vielfältige Gründe. Ein wesentlicher Punkt ist, daß Hersteller und Organisatoren immer noch zu wenig auf die individuellen Bedürfnisse der Manager eingehen. Das Scheitern der Management-Informationssysteme (MIS) in den siebziger Jahren ist sicherlich zu einem wesentlichen Teil darauf zurückzuführen, daß man sich zuviel an den Fachaufgaben orientiert hat und nicht an den Aktivitäten von Managern.

## Jeder hat seinen eigenen Arbeitsstil

Klar ist, daß Manager – egal ob Schreibtischarbeiter oder Reisediplomat – Kommunikation betreiben. Hierbei gehen sie entsprechend ihres Persönlichkeitsbildes sehr unterschiedlich vor. Wir kennen den Kurz-Kommunikator, der besonders gerne Aktennotizen oder Haftnotizen verwendet. Meist ist er Akademiker, arbeitet in größeren Unternehmen etwa der Dienstleistungsbranche.

Daneben steht der Schnell-Kommunikator, der überwiegend die Medien Telefon, Fax oder Teletex nutzt. Er ist

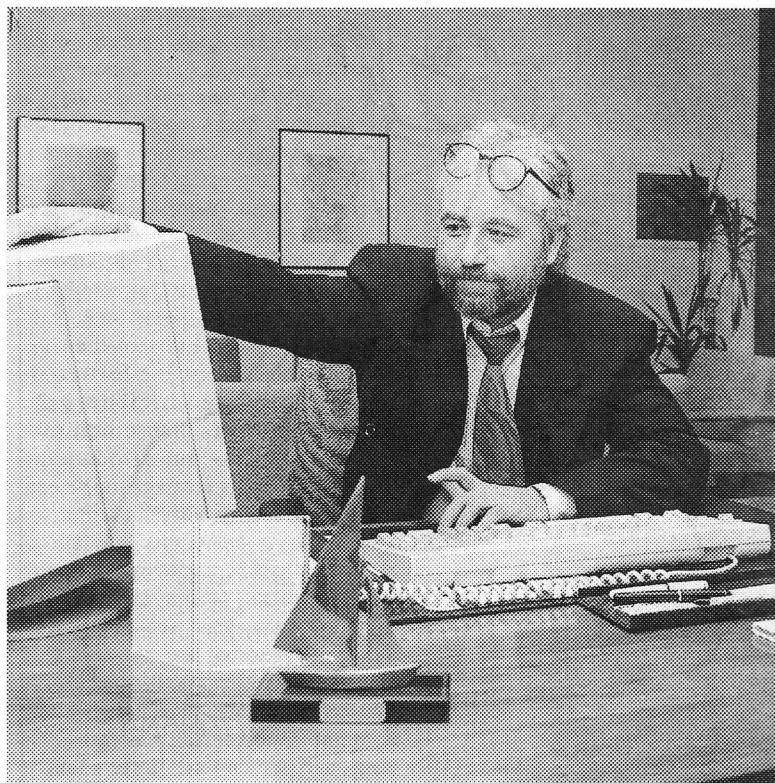
eher Nicht-Akademiker und in kleineren Unternehmen des Handels anzutreffen. Seltener ist der Face-to-Face-Kommunikator, der ganz auf den persönlichen Kontakt setzt. Er findet sich nur in Unternehmen bis 1 000 Mitarbeitern und ist häufiger Nicht-Akademiker.

## Arbeitsmittel müssen zum Typ passen

Neben diesen Aktivitäts- und Kommunikationspräferenz-Typen lassen sich auch unterschiedliche Psychogramme bei Managern ausmachen. Grundlegende psychische Eigenschaften führen zu einem unterschiedlichem Denken und damit auch Informations- und Kommunikationsverhalten. Gemeinhin werden nach den Funktionen der beiden Gehirnhälften ganzheitlich-relational und analytisch-quantitative denkende Menschen unterschieden. Der zahlenorientierte analytische Menschen-Typ findet sich danach eher in Stäben, der ganzheitlich denkende eher in Managementpositionen.

Die ganzheitlich heuristisch orientierten Manager benötigen nicht zuletzt deswegen Hilfe durch ihre Stäbe, weil die Informationssysteme bisher von analytisch orientierten Spezialisten entworfen wurden. Insofern haben Manager bereits von ihren Denkstrukturen Zugangsprobleme zu den Techniken. Dies könnte sich mit zunehmendem Ausbau der Intelligenz von Rechnern – etwa bei Expertensystemen, die den Denkstrukturen von Managern entgegenkommen – ändern.

Bei den Untersuchungen fanden sich unter Top-Managern nur neun Prozent, die dem quantitativen Typ zuzurechnen sind. Sie haben die we-



Informations- und Kommunikationssysteme verkürzen die Entscheidungsprozesse von Managern. Sie erleichtern das Planen, Bewerten und Kontrollieren.

Foto: Jürgen Huhn

nigsten Schwierigkeiten mit den bisherigen Controlling-Systemen, Datenbanken oder auch Tabellenkalkulationsprogrammen. Problematischer sind textlich orientierte Medien, da der Quantitative ungern schreibt. Unterstützt werden könnte er in dieser Hinsicht allerdings durch ein Expertensystem, das seine zahlenbezogenen Analysen in Texte überführt.

Im Gegensatz zum Quantitativen schreibt der Risikoscheue gern. Er müßte also in erster Linie mit dokumentations- und beweissichernden textlichen Kommunikationsmedien ausgestattet werden. Dies sind Electronic Mail-Systeme in Verbindung mit Textverarbeitung. Ob er allerdings einer elektronischen Ablage vertraut, erscheint zweifelhaft. Zur Absiche-

rung von Entscheidungen benötigt der Risikoscheue mehr Informationen. Für ihn kämen daher Datenbanken und Expertenwissen aus Expertensystemen in Frage, wenn es sein konservativer Grundzug zuläßt.

Entscheidungsprozesse können nicht automatisiert werden. Es gibt zu viele unterschiedliche Aufgabenfelder mit variablem Informationsbedarf. Führungskräfte kämpfen täglich mit Ad-hoc-Entscheidungen, auch sitzen sie häufig nicht am eigenen Schreibtisch. Dennoch kann der Rechner mit einem umfassenden unternehmensspezifischen Software-Angebot, unterstützt durch weitere Technologien, in der täglichen Arbeit assistieren.

Professor Dr. Detlef Müller-Böling, Wirtschaftswissenschaftler und Rektor der Universität Dortmund.