

Soziologische Studie durchleuchtet: MANAGER-ALLTAG

**Detlef Müller-Böling
Elke Klautke
Iris Ramme**

An Klischees, wie Manager ihren Alltag verbringen, fehlt es nicht. Wie aber ist es um diesen Alltag wirklich bestellt? 1500 Top-Manager gaben Auskunft. Ihre Hauptbeschäftigungen: telefonieren, besprechen, diktieren. Computer-Techniken beurteilen sie außerordentlich positiv. Doch nutzen sie sie auch selbst?



Illustrationen: Dieter Hanitzsch

Montag morgen, 9.30 Uhr. Robert Lahner fährt mit seinem Porsche 911 in Richtung Werksgelände. Der 51jährige Wirtschaftsingenieur, Vater zweier Töchter, ist Geschäftsführer der GÖMA-Maschinenfabrik.

Der Pförtner erkennt den Chef schon von weitem und öffnet das Tor. Lahner parkt seinen Wagen direkt vor dem Eingang, nimmt vom Beifahrersitz seinen Aktenkoffer mit den Unterlagen, die er gestern nach dem Sonntagsfrühstück mit der Familie noch einmal durchgearbeitet hat, und läuft die Treppe hoch zu seinem Büro. Er hat gute Laune, denn nach dem Wochenende ist er erholt und hat einige Ideen, wie er zum Beispiel den schwierigen Vertrag mit der Schweizer Zulieferfirma gestalten kann.

Seine Sekretärin wartet schon mit einem Kaffee auf ihn und erinnert ihn an seine Termine. Die Post hat sie bereits sortiert und einige Briefe zur Unterschrift bereitgelegt. Davon läßt sich Lahner allerdings nicht stören, sondern ruft über das neue Telefon seine drei engsten Mitarbeiter zur Montag-Morgen-Besprechung zusammen. Auf dem Plan stehen Personalprobleme. Die GÖMA muß neue Ingenieure einstellen, die zur Zeit nicht so einfach zu bekommen sind. Doch Lahner kann sich auf seine Mitarbeiter verlassen: Die ersten Vorstellungstermine stehen schon.

Sieht so der Alltag eines Managers wirklich aus? Eine Antwort darauf zu finden, war die Motivation für uns, eine empirische Studie über Top-Manager in der Bundesrepublik Deutschland vorzunehmen. Mit einem repräsentativen Verfahren wurden insgesamt knapp 1500 Mitglieder des oberen Managements befragt.

Die befragten Top-Manager

Im Frühjahr 1988 haben wir 1493 Manager der ersten Führungsebene schriftlich befragt. Damit der Fragebogen nicht zu lang wurde, haben wir ihn in zwei getrennte Fragebögen geteilt.

Der erste Fragebogen behandelte die Themen Arbeitsbelastung und Arbeitszeitverteilung und wurde von insgesamt 712 Führungskräften beantwortet. Im zweiten Fragebogen ging es um die Haltung der Top-Manager zu neuen Informations- und Kommunikations-Techniken. Ihn beantworteten 781 (andere) Führungskräfte. Die aus den beiden getrennten Befragungen gewonnenen Stichproben sind gleich bezüglich der entscheidenden Merkmale Geschlecht, Alter, Ausbildung, Branche und Unternehmensgröße.

Drei Viertel der Befragten stammen aus mittelständischen Betrieben unterschiedlichster Branchen mit bis zu 500 Mitarbeitern. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 51 Jahre. Jeder zweite hat ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Jeder dritte Top-Manager verfügt sowohl über eine Berufsausbildung als auch über ein Studium, und knapp 10 % haben sogar ein Doppelstudium absolviert. Die deutschen Spitzenmanager sind somit sehr gut ausgebildet. (Alle Prozentzahlen sind gerundet.)

Wie verteilt sich nun die Arbeitszeit von Robert Lahner? Die Kommunikation macht einen erheblichen Anteil aus. Betrachtet man Robert Lahner als den Durchschnittstyp der von uns befragten Führungskräfte, so verbringt er 40% seines Arbeitspensums mit Kommunikation. Den größten Raum nehmen dabei Besprechungen ein, gefolgt von Telefonaten und Sitzungen.

Zu den Schreibtischarbeiten von Robert Lahner gehören die Erledigung der Post, das Lesen und Diktieren von Schriftstücken. Postbearbeitung: 15%, Lesen und Diktieren: 22% der Arbeitszeit.

Ungefähr ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit ist Lahner außerhalb des Betriebs: Er nimmt an Arbeitssessen teil, fährt zu Gremiensitzungen, besucht Tagungen und hält Vorträge.

Die einzelnen außerbetrieblichen Aktivitäten nehmen nicht sehr viel Zeit in Anspruch. Lediglich die reinen Fahrzeiten schlagen mit 10% zu Buche. Trotzdem ist die Bedeutung dieser Ak-



Womit Manager ihre Arbeitszeit verbringen

Kommunikation
40%

Offizielle Sitzungen
8%

Besprechungen
19%

Telefonate
13%

Am Schreibtisch
38%

Eingangspost
8%

Ausgangspost
7%

Erstellung Schriftstücke
11%

Vorlagen lesen
11%

Auf Tour
22%

Arbeitssessen
5%

Gremien
3%

Tagungen
3%

Vorträge
1%

Reise-/Fahrzeiten
10%

tivitäten nicht zu unterschätzen. Robert Lahner nimmt die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit sehr ernst. Er fühlt sich als Repräsentant des Unternehmens, der Rede und Antwort steht und dessen Interessen er auch auf politischer Ebene vertritt.

So bedeutete die Wahl in den Stadtrat letztes Jahr für Robert Lahner nicht nur die Übernahme politischer Verantwortung, sondern auch die Möglichkeit, sein Unternehmen regional zu vertreten und wichtige berufliche Kontakte zu knüpfen.

Wenn Robert Lahner auch ein typischer Manager ist, so kann man dennoch nicht alle Mitglieder des bundesdeutschen Topmanagements über einen Kamm scheren. Nach unseren Analysen gibt es drei verschiedene Managertypen: den „Mannschaftskapitän“, den „Fachmanager“ und den „Fachspezialisten“.

Manager-Typen

Mannschaftskapitän
63%

Fachmanager
18%

Fachspezialist
19%

Wir unterscheiden bei den Aufgaben von Managern Fach- und Führungsaufgaben. Im ersten Fall sind die Führungskräfte als Fachleute gefragt. Beispiele

sind Aufgaben aus dem Marketing, dem Rechnungswesen oder aus Forschung und Entwicklung. Im zweiten Fall geht es um Organisation, Planung, Steuerung und Kontrolle, Menschenführung sowie Repräsentation.

Die Aufgabe des Mannschaftskapitäns liegt vor allem in der Steuerung und Repräsentation des Unternehmens sowie in der Führung der Mitarbeiter. Dieser Gruppe gehörten zwei von drei Befragten an. Der Fachmanager widmet der Planung und Organisation viel Zeit, aber auch den Fachaufgaben.

In der Summe sind die befragten Manager somit zu einem großen Teil Generalisten, die sich erst in zweiter Linie mit fachspezifischen Fragestellungen auseinandersetzen.

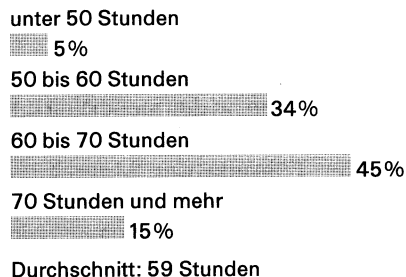
Generell wird gesagt, daß Manager sehr viel arbeiten. Stichworte wie Streß, Hektik, Managerkrankheit fallen einem spontan ein. Wir fanden heraus, daß unsere Befragten im Schnitt 59 Stunden pro Woche arbeiten, inklusive Arbeit zu Hause. Das bedeutet für Robert Lahner, jeden Tag von morgens 9 Uhr bis abends 20 Uhr und am Wochenende noch einmal vier Stunden für die Firma „da“ zu sein. Nur eine Minderheit von 5% arbeitet weniger als 50 Stunden pro Woche. 15% der Befragten geben sogar an, mehr als 70 Wochenstunden zu arbeiten.

Was ist die Motivation, so lange zu arbeiten? Der Grund für das starke zeit-



liche Engagement von Top-Managern wie Robert Lahner dürfte in dem Erfolgserlebnis liegen, zusammen mit den Mitarbeitern etwas bewegen zu können. Ausschlaggebend dürfte aber auch die erhebliche Eigenmotivation sein, die gestellten Aufgaben zu erfüllen und schwierige Probleme zu meistern.

Wie lange Manager arbeiten



Allerdings wird eingewendet, daß ab einer gewissen Grenze die Belastbarkeit erreicht ist, ab der auch Führungskräfte nicht mehr effektiv arbeiten können. Einige Wissenschaftler setzen diese Grenze bei 40 Stunden an. Andere bezeichnen eine Arbeitsbelastung von mehr als 50 Stunden in der Woche als Überaktivität, die die Effektivität der Arbeit mindert.

Haben unterschiedliche Managertypen ein unterschiedliches Arbeitspensum? Die Mannschaftskapitäne arbeiten etwas mehr, die Fachspezialisten etwas weniger.

Durchschnittliche Arbeitszeit

(in Stunden):

Mannschaftskapitän	60
Fachmanager	59
Fachspezialist	58

Wie sieht es mit dem Streß bei einer so umfangreichen Arbeitswoche aus? Empfindet Robert Lahner seine 59-Stunden-Woche als besondere Belastung? Man kann davon ausgehen, daß das nicht so ist. Denn eine internationale Studie unter Managern hat ergeben, daß die zeitliche Belastung von deutschen Führungskräften nicht als Streßfaktor empfunden wird.

Vielmehr ist es der Termindruck, der den Managern zusetzt. Dieses Phänomen ist übrigens typisch deutsch und hängt wohl damit zusammen, daß die Deutschen und somit auch die deutschen Firmenvertreter das Image von Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sehr pflegen.

Trotzdem lassen die vielen Bücher und Seminare zum Thema „Besseres Zeitmanagement für Führungskräfte“ vermuten, daß es doch Störgrößen gibt, über die sich Manager ärgern.

Unsere Analysen zeigen, daß mehr als zwei Drittel der befragten Führungskräfte der Meinung sind, daß Sitzungen zu lange dauern. Bedenkt man, daß GÖMA-Chef Robert Lahner 8 % seiner Arbeitszeit in Sitzungen verbringt, liegt bereits hier eine Möglichkeit, die Führungsarbeit zu verbessern, indem beispielsweise Sitzungen gründlich vorbereitet werden.

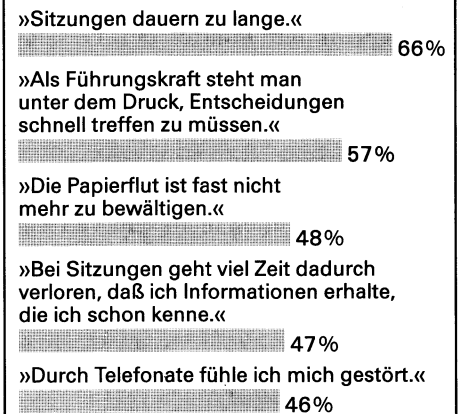
Über die Hälfte aller befragten Führungskräfte stehen unter Entscheidungsdruck. Nach den zu langen Sitzungen ist das die bedeutendste Störgröße der Führungsarbeit. Die fast nicht mehr zu bewältigende Papierflut wird als weitere Schwachstelle angesehen. Verständlich, wenn man bedenkt, daß Manager wie Lahner fast zwei Fünftel ihrer

Arbeitszeit damit zubringen, Eingangspost und Vorlagen zu bearbeiten.

Fast jede zweite Führungskraft erfährt in Sitzungen bereits Bekanntes. Das ist möglicherweise auf den unterschiedlichen Informationsstand der Sitzungsteilnehmer zurückzuführen, der zu Beginn der Sitzung erst einmal auf eine Ebene gebracht werden muß.

Weiter gibt fast die Hälfte der Befragten an, sich durch Telefonate gestört zu fühlen.

Was Manager am meisten stört:



Offenbar nehmen Manager wie Robert Lahner konkrete Schwachstellen bei ihrer Arbeit wahr. Daher ist es überlegenswert, ob neue Informations- und Kommunikations-Techniken die Arbeit von Führungskräften sinnvoll unterstützen können. Dabei müssen die individuellen Bedürfnisse der Manager berücksichtigt werden, etwa die spezielle Ausrichtung von Techniken auf die unterschiedlichen Manager-Typen.

Da Kommunikation für Manager egal welchen Typs außerordentlich wichtig ist, kommen zuallererst elektro-

Welche Techniken Managern helfen können

Mannschaftskapitän
Kommunikationsmedien
Controllingsysteme
Business-Grafiken

Fachmanager
Datenbanken
Expertensysteme
Kommunikationsmedien
strategische Informationssysteme
Anwendungssysteme zur Analyse, Optimierung, Prognose

Fachspezialisten
Datenbanken
Expertensysteme
Kommunikationsmedien

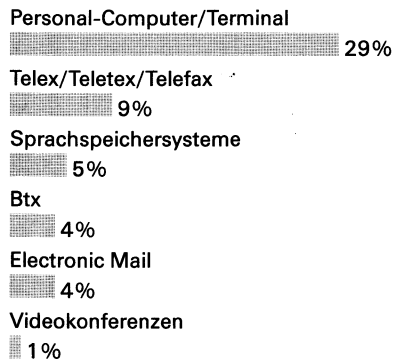
nische Kommunikationsmedien in Frage. Dazu gehören Komfort-Telefone, Sprachspeicher-Systeme, Electronic Mail und Video-Konferenzen.

Doch nutzen Manager solche modernen Informations- und Kommunikationstechniken tatsächlich? Oder hört die Welt der Technik an der Tür des Chefzimmers auf? Beschränkt sie sich auf das Komfort-Telefon des Robert Lahner, von dem Fachleute behaupten, daß es viele Führungskräfte in der Bedienung überfordere?

Knapp 30 % der bundesdeutschen Top-Manager nutzen selbst einen Personal Computer oder ein Bildschirm-Terminal. Techniken wie Telex, Teletex, Telefax, Btx, Sprachspeicher-Systeme, Electronic Mail oder gar Video-Konferenzen werden dagegen kaum genutzt.

Neue Techniken gehören mithin nicht zum Alltag des Managers. Liegt dies vielleicht an einer skeptischen Grundhaltung gegenüber neuen Techniken? Sind Manager etwa technik-

Welche Techniken Manager persönlich nutzen:



feindlich? Genau das ist nicht der Fall.

Denn generell sind Manager sehr für neue Techniken – aber nicht für sich selbst. Im Verhältnis zur übrigen Bevölkerung sind sie geradezu computer-euphorisch, obwohl nur wenige persönlich am PC oder Terminal arbeiten.

Schon in früheren Untersuchungen haben wir die „ADV-Skala“ benutzt,

Die ADV-Skala

Die Einstellungen zur Informationstechnik wurden mit Hilfe von 28 Aussagen (ADV-Skala) gemessen, denen die Befragten in verschiedenen Abstufungen zustimmen oder nicht zustimmen konnten.

Den Antworten wurden jeweils Punkte zugeordnet, so daß positiv eingestellte Personen eine hohe Punktzahl erhielten, negativ eingestellte dagegen relativ wenig Punkte. Die Summe dieser Punkte, die wir als ADV-Wert (Akzeptanz der Datenverarbeitung) bezeichnen, charakterisiert die allgemeine Einstellung zur Informationstechnik.

In einer empirischen Untersuchung von 1145 Informations- und Kommunikationstechnik-Benutzern aus dem Jahre 1983 haben wir die Punkteskala so festgelegt, daß dem Durchschnitt dieser Befragten der ADV-Wert 100 entsprach. Mehr als 100 Punkte stehen also für eine positivere Haltung und weniger als 100 Punkte für eine kritischere Meinung als die der damals Befragten.

Die gleichen Aussagen haben wir 1988 den 781 Führungskräften vorgelegt. Hier stellte sich ein erheblich höherer Durchschnittswert von 130 Punkten heraus, der die äußerst positive Einstellung der Führungskräfte zum Einsatz von neuen Informations- und Kommunikations-Techniken widerspiegelt.



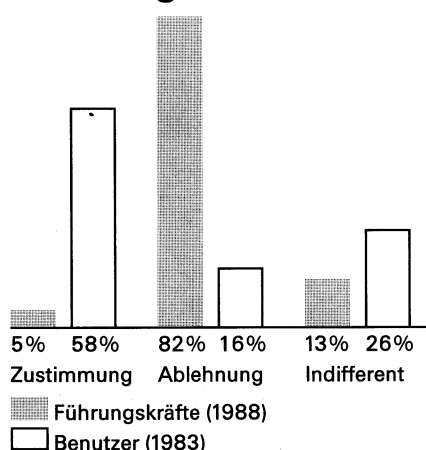
um die Akzeptanz der Datenverarbeitung durch Punktzahlen zu bewerten. Die Befragten geben dabei zu 28 Aussagen ihre Meinung an. Die so ermittelten ADV-Werte der befragten Topmanager liegen weit über denen aus anderen Befragungen.

Einstellung zu neuen Techniken (1988)

	ADV-Wert
Führungskräfte	130
Architekten	112
Studenten der Wirtschaftswissenschaften	104

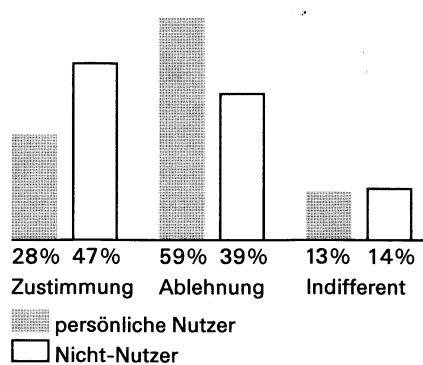
Wie computerbegeistert Führungskräfte sind, zeigen die Einzelergebnisse, beispielsweise die Beurteilung des Wirkungszusammenhangs zwischen EDV und Arbeitslosigkeit: Das ist eine der 28 Aussagen, die sowohl die von uns befragten Führungskräfte 1988 als auch die von uns untersuchten Benutzer 1983 bewertet haben. Nur eine Minderheit von 5 % der befragten Führungskräfte ist der Meinung, daß die EDV viel Arbeitslosigkeit verursacht habe. Von den 1983 befragten Benutzern, Mitarbeitern also, die tagtäglich mit den neuen Techniken umgehen, glauben dies dagegen 58 %.

»Die EDV hat viel Arbeitslosigkeit verursacht.«



Die grundsätzlich positive Einstellung der Führungskräfte zur EDV relativiert sich wieder, sobald es um die eigene Arbeit geht. Führungskräfte wie Robert Lahner halten ihre Arbeit für zu komplex, als daß sie automatisiert werden könne. Nicht-Nutzer sind davon allerdings deutlich stärker überzeugt als Führungskräfte, die neue Techniken bereits persönlich einsetzen.

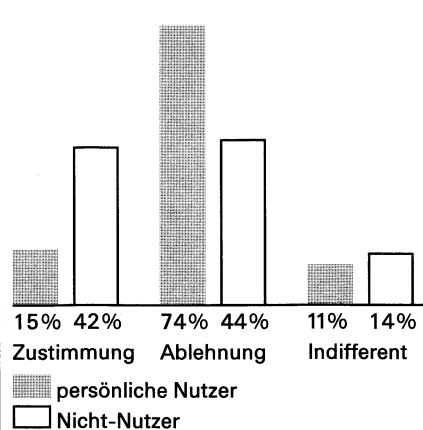
»Die Arbeit von Führungskräften ist so komplex, sie kann nicht automatisiert werden.«



In diesem Zusammenhang taucht häufig das Argument auf, daß die meisten Manager eine Schreibmaschinen-Tastatur nicht flüssig bedienen können. Hinzu kommt noch die generelle Abneigung, eine Tastatur zu bedienen, was nicht nur an der mangelnden Fertigkeit, sondern auch an der Assoziation zu niederen Schreibkrafttätigkeiten liegt.

Das letzte Argument wird durch unsere Ergebnisse unterstützt. 42 % der Nicht-Nutzer sind der Auffassung, daß die Bedienung von Tastaturen nicht zu ihren Aufgaben gehöre. Und auch bei den Nutzern sind es noch 15 %.

»Es ist nicht Aufgabe von Führungskräften, an Tastaturen zu arbeiten.«



Robert Lahner zeigt also eine deutliche Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten. Einerseits ist er begeistert von Computern – und sieht nur deren positive Wirkungen. Wenn es um die eigene Nutzung geht, wird seine Haltung schon kritischer. Mit der per-

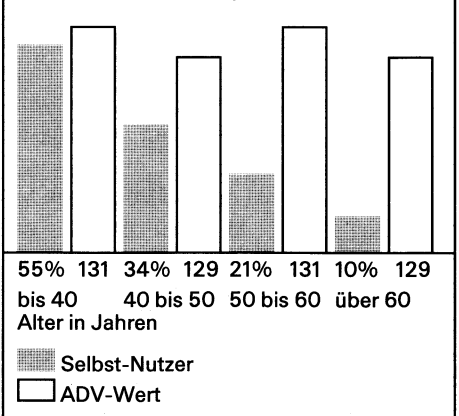


Detlef Müller-Böling (40) ist Direktor des bifego (Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung) und hat eine Professur für Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund. Dipl.-Kaufrau **Elke Klautke** (links) (28) und Dipl.-Volkswirtin **Iris Ramme** (27) sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen von Müller-Böling.

sönlichen Nutzung eines Computers gar tut sich der Top-Manager außerordentlich schwer.

Für diesen letzten Punkt zeichnet deutlich das fortgeschrittene Alter verantwortlich. Während die Einstellung zur Informations- und Kommunikationstechnik über die Altersgruppen hinweg nahezu konstant bleibt, zeigt sich eine deutliche Zunahme der persönlichen Nutzung bei jüngeren Altersgruppen. Top-Manager bis 40 Jahre nutzen bereits zu 55 % einen PC oder ein Bildschirm-Terminal, während der Anteil bei den über 60jährigen auf 10 % fällt.

Junge Manager setzen sich selbst an den PC



Allerdings darf dieses Ergebnis für den Manager von heute nicht bedeuten, daß er auf die Generationen von morgen hofft. Vielmehr müssen Erträge für die Zukunftssicherung der Unternehmen heute erzielt werden. Das heißt: Die Führungskräfte müssen sich mit den Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechniken für die eigene Arbeit bereits heute verstärkt auseinandersetzen.