



COMPUTERWOCHE ARCHIV



COMPUTERWOCHE Nr. 40 vom 04.10.1991

Führungskräfte zwischen Technik-Euphorie und Tastatur-Phobie

DV-Management-Kurse sind mehr als "Anwenderschulung de Luxe"

Bilden DV und Führungskräfte eine elegante Symbiose aus Mensch und Maschine? Oder prallen hier vielmehr zwei Welten aufeinander? Guido Betz* geht in seinem Artikel der Frage nach, welches DV-Führungswissen Manager brauchen.

Viele Unternehmen sowie die Führungskräfte selbst haben erkannt, daß in Zukunft kein Manager mehr am Thema DV vorbeikommt. Der Leidensdruck, sich mit diesem Thema zu befassen, ist also da. Offen bleibt hingegen die Frage, mit welchem Konzept Führungskräfte mit dem Thema DV vertraut gemacht werden.

Ist der Schulungsbedarf einmal erkannt, werden leider oft in "blindem Aktionismus" Standard-Anwenderseminare schnell für Führungskräfte umgeschustert. In der Praxis finden sich verschiedene Ausprägungsformen von DV-Trainings für Führungskräfte (siehe Kasten).

Als besonders kritisch hat sich die Methode "Wir sind alle gleich" erwiesen. Führungskräfte haben einfach keine Lust, sich mit ihren Mitarbeitern gemeinsam in DV-Seminare zu setzen, insbesondere dann, wenn es aus der Ecke, in der die Führungskraft ihren PC quält, häufiger "piept" und alle Mitarbeiter hinter vorgehaltener Hand tuscheln, daß "der Boß gerade wieder mal abgestürzt ist". Aber auch die anderen aufgeführten Varianten sind nicht unbedingt State-of-the-Art moderner DV-Didaktik.

Darüber hinaus muß ein DV-Trainer für Führungskräfte mit zahlreichen Vorurteilen kämpfen und aufräumen. So sind zum Beispiel viele Führungskräfte der Ansicht, daß sie sicherlich mit den Ergebnissen von DV-Anwendungen gerne arbeiten, sich in keinem Fall aber selbst mit dieser Technik befassen möchten. Es gilt die Devise: "Was soll ich an der Tastatur von PC oder Großrechner? - Ich sitze ja auch nicht an der Schreibmaschine!"

Einen schönen Einblick in das Seelenleben der Führungskräfte zum Thema DV gibt eine Studie von Müller-Böling und Ramme. Wie zwischen Szylla und Charybdis sehen die Autoren deutsche Top-Manager auf einem schwierigen Kurs "zwischen Technik-Euphorie und Tastatur-Phobie".

In der Untersuchung stellen Müller-Böling/Ramme und andere fest, daß lediglich zirka fünf Prozent der deutschen Top-Manager den neuen Informations- und

Kommunikationstechniken skeptisch bis abtinnend gegenüberstehen. Die Frage allerdings, ob sie auch persönlich diese Techniken nutzen, beantworteten jedoch lediglich knapp 30 Prozent mit ja. Aus dieser krassen Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten entwickelten die Autoren eine griffige Typologie (siehe Grafik).

Der überzeugte Resistente, der neue Kommunikationstechniken rigoros ablehnt und daher konsequenterweise auch nicht nutzt, ist mit zirka vier Prozent eine recht seltene Spezies. Er findet sich überwiegend in einer Position, in der er sich dieses Verhalten leisten kann.

Der abwägende Resistente, mit zirka 23 Prozent bereits häufiger vertreten, gibt sich überwiegend aufgeschlossen, - eventuell heult er oder sie auch nur mit den Wölfen? -, bleibt bei der persönlichen Nutzung aber abstinent. Als scheinheilige Resistente lassen sich beinahe die Hälfte aller Führungskräfte bezeichnen. Sie sind von den Möglichkeiten der neuen Technik fasziniert, ja sie sind gerade- zu euphorisch, scheinen aber über Generationen hinweg in einer "Ohne-mich"-Haltung zu verharren.

Aber es gibt auch das andere Extrem: Die verklärten Benutzer, mit zirka 22 Prozent doch eine stattliche Anzahl, haben sich anscheinend zum nadelgestreiften Computerfreak entwickelt, der sich nur noch ungern durch lästige Führungsaufgaben von seinem Rechner entfernt.

Der überzeugte Benutzer, das eigentliche Ziel jeder Aus-, Fort- und Weiterbildung von Führungskräften im DV-Bereich, kommt mit zirka sieben Prozent bis dato nur sehr selten in der heimischen Bürowelt vor. Diese Führungskräfte kennen Möglichkeiten und Perspektiven des DV-Einsatzes im eigenen Hause, können mit wesentlichen Anwendungen umgehen und sind auch in Sachen DV führungsfähig, ohne gleich Computerfreak zu sein.

Wie aber macht man aus einem Manager einen "überzeugten Benutzer"? Ein guter Ansatzpunkt ist zunächst die Tatsache, daß Führungskräfte der DV kaum ablehnend gegenüberstehen. Aber welche Ausrede haben Führungskräfte für ihre mangelnde Verhaltensakzeptanz?

Eine Umfrage der Firma HMT Informations-Systeme in München/Grasbrunn unter zirka 160 Führungskräften verschiedener deutscher Unternehmen gibt hier eindeutige Hinweise.

75 Prozent aller Führungskräfte fühlen sich von ihrem Unternehmen schlecht oder nur teilweise auf ihre DV-bezogenen Führungsaufgaben vorbereitet.

Es stellt sich nun die Frage, welche Ansätze Erfolg versprechen. Erste Hinweise gibt uns eine Zielgruppenanalyse, denn Führungskraft ist nicht gleich Führungskraft. Insbesondere gestandenen Managern mit langjähriger Erfahrung muß zunächst das Überwinden der Hemmschwellen erleichtert werden.

Der Dozent sollte sie sensibilisieren und ihnen einen Überblick über Möglichkeiten und potentielle Probleme geben. Alle Führungskräfte müssen wissen, welche Anwendungsmöglichkeiten im Hause zur Verfügung stehen. Nur so können sie vom Führungsmittel Delegation zielgerichtet Gebrauch machen.

Auch das Abfragen von Management-Infos aus der internen Großrechneranlage sollte den Chef nicht vor unlösbare Probleme stellen. Allerdings ist es mit einer punktuellen Schulung nicht getan. Eine geeignete Maßnahme sollte die Führungskräfte periodisch auf dem laufenden halten. Für die Umsetzung in praxisorientierte Weiterbildung helfen folgende Überlegungen weiter:

DV Seminare gehören zur Personalentwicklung

DV-Trainings sollten sich generell an alle Führungskräfte in allen Ebenen wenden und nicht nur Spezialisten ansprechen. Im Zeitalter der Information muß jeder Manager über die Zusammenhänge Bescheid wissen (vernetztes Denken).

Daher sollte ein solches Training als echtes Führungsseminar obligatorisch in den Personalentwicklungsplänen auftauchen. Aufgrund der angespannten Zeitsituation vieler Führungskräfte muß ein solches Training so modular aufgebaut sein, daß es sich als Block- sowie als Intervall-Training durchführen läßt.

Wichtig ist auch die bewußte Trennung von Führungswissen und Bedienerwissen (eben kein Tastendrücken de Luxe). Nur so kommen die Führungskräfte mit "Tastatur Phobie" ins Training. Durch eine solche Veranstaltung kommt die Lust auf die anschließende praktische Bedienung von selbst. Sie läßt sich als weiteres Modul problemlos an hängen. Dabei werden aber auch bewußt die Schnittstellen für die entsprechende Fachausbildung zum Bedienerwissen angesprochen.

Welche Inhalte hat nun ein solches DV-Seminar für Führungskräfte? In keinem Fall darf es sich in Allgemeinplätze verlieren ("... da haben wir zunächst einmal den Unterschied zwischen Bit und Byte..."). Echtes Führungswissen ist angesagt!

In der oben bereits erwähnten HMT-Studie kristallisierte sich auch deutlich heraus, daß Führungskräfte vor allem wissen wollen, was ganz spezifisch in ihrem Unternehmen heute und künftig möglich ist. Interne Standards sind also elementarer Bestandteil einer solchen Trainingsmaßnahme.

Neben unvermeidlichen Technik-Infos (zum Beispiel "Wo liegen Störungsursachen?" oder "Was ist bei uns womit vernetzt/kompatibel?"), haben im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe auch Infos über interne Richtlinien und Ansprechpartner ihren Platz.

Fragen, etwa "Wie sehen die Perspektiven für uns in diesem Bereich aus?", führen bereits zum eigentlichen Kernstück solcher Trainings. Kernpunkt ist der Bezug zur eigenen Führungspraxis. Hier sind zum Beispiel folgende Probleme zu thematisieren:

- Wie behandle ich Konfliktsituationen, die durch DV verursacht sein können?
- Wie kann ich mit meinen Mitarbeitern DV-bezogene Ziele vereinbaren?
- Welche Bedeutung hat die persönliche Nutzung von DV-Technik für mich in meiner Führungsaufgabe? Wo stecken Rationalisierungspotentiale?
- Welche Anwendungen sollte ich persönlich nützen, welche sollte ich nützen lassen?

- Welche sinnvollen Möglichkeiten der Weiterbildung gibt es für meine Mitarbeiter und mich?

Erst nach der Diskussion dieser Führungsthemen ist es sinnvoll, Führungskräfte auch an die Geräte zu setzen - sie können jetzt nämlich bewußt und zielgerichtet lernen und nachfragen. Ansonsten gerät man schnell in ziellosen Aktionismus, der zum Selbstzweck wird.

Wie muß nun das dazupassende Trainerkonzept aussehen? Der reine DV-Spezialist kann bestenfalls nur Co-Trainer solcher Seminare sein. Alleine wäre er schnell mit dem Argument "Sie reden sich leicht, Sie kommen aus der DV-Organisation. Das ist Ihr täglich Brot. Aber für uns ist DV maximal mittel zum Zweck. Wir verdienen unser Geld durch Führen, Entscheiden, Delegieren und Beraten... ausgehebelt.

Als Seminarleiter muß eine gestandene Führungskraft (die bereits "überzeugter Benutzer" ist) aus dem eigenen Unternehmen auftreten. Nur sie hat die Glaubwürdigkeit und das Standing, mit dem Brustton der Überzeugung zu verdeutlichen, wie DV-Anwendungen in genau diesem Unternehmen Relevanz für Führungskräfte haben. Geeignete Führungskräfte finden sich sicher, sollten aber nicht ohne eine zusätzliche Trainerqualifizierung auf die Kollegen losgelassen werden.

*Dipl.-Pad. Guido Betz ist Geschäftsführer des Kommunikationskollegs "Villa Michels" in Andernach am Rhein und seit 1982 als Trainer und Berater in den Bereichen betriebliche Weiterbildung, Kommunikation und Seminarentwicklung für integrierte DV-Seminare tätig.



© Copyright 1996 Computerwoche Verlag GmbH München **Mitteilungen an:**
webmaster@computerwoche.de

<http://www.computerwoche.de/archiv/1991/40/9140c216.html>