

**Schriftenreihe der Universität Dortmund**

**Band 24**

**Dortmunder  
Universitätsreden 9**

Reden anlässlich der Rektoratsübergabe am 6. Juni 1990

Die Schriftenreihe der Universität Dortmund  
erscheint im Buchverlag der Ruhr-Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH & Co.

ISSN-Nr. 0171-0850

**Begrüßung durch den Rektor  
Universitätsprofessor Dr. Detlef Müller-Böling**

Herr Oberbürgermeister,  
Abgeordnete des Bundes- und des Landtages,  
Herr Staatssekretär,  
Frau Regierungspräsidentin,  
Magnifizenzen,  
Spectabiles,  
liebe Kollegen,  
verehrte Mitarbeiter,  
Kommilitoninnen und Kommilitonen,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

die Universität steht vor einer völlig neuen Situation. Nicht etwa weil sie einen neuen Rektor hat. Ich bin nun mittlerweile bereits der vierte oberste Repräsentant der Universität Dortmund. Nein, sie steht vielmehr vor einer neuen Situation, weil es noch keine offizielle Übergabe des Rektoramtes in der Geschichte der Universität gegeben hat. Zwar gab es in der Vergangenheit Versuche dazu, aber in den Wirren der jungen Universität einerseits und der studentischen Proteste und Unruhen andererseits sind diese Versuche gescheitert. Insofern begründen wir mit dieser Akademischen Feier heute eine neue Tradition. Eine Tradition, die - so hoffe ich - lange Bestand hat. Denn Universitäten sind ja nicht für kurze Zeit, sondern eher für die Ewigkeit gegründet.

Viele wundern sich, warum ich Sie hier begrüße, obwohl die Übergabe des Rektoramtes noch gar nicht stattgefunden hat. Das hat seinen Grund einfach darin, daß ich bereits Rektor bin. Die offizielle, beamtenrechtliche Übernahme des Amtes erfolgte zu dem Zeitpunkt als die

Ministerin, Frau Anke Brunn, mir vor nunmehr gut fünf Wochen die Urkunde übergeben hat. Davon trennen wollen wir die feierliche Übergabe vom alten auf den neuen Rektor, symbolisiert durch die Übergabe der Amtskette von Herrn Velsing auf mich. Gleichzeitig signalisieren wir damit auch ein Stück Hochschulautonomie im Bewahren bewährter Traditionen. Die Ministerin, die ihre Teilnahme fest eingeplant hatte, kann heute verständlicherweise leider nicht hier sein, weil die Wahl und Vereidigung des Ministerpräsidenten dieses Landes zur gleichen Stunde stattfindet. Dafür freue ich mich umso mehr, daß ein Zeuge des damaligen rechtlichen Übergangs im Ministerium, nämlich Sie sehr geehrter Herr *Ministerialdirigent Dr. Küchenhoff* heute bei uns sind, um nun den akademischen Übergang mit uns festlich zu begehen.

Mit besonderer Herzlichkeit begrüße ich auch den ersten Mann der Stadt Dortmund, unseren Oberbürgermeister und Vorsitzenden des Universitäts-Kuratoriums, Herrn *Günter Samtlebe*. Die Existenz und der Erfolg dessen, was wir heute, von vielen beneidet, den Dortmunder Konsens nennen, ist ein wesentliches Verdienst Ihrer Arbeit. Deswegen darf ich zugleich mit Ihnen die Vertreter der politischen Parteien als Abgeordnete des Bundestages, des Landtages, und des Rates der Stadt Dortmund, die Vertreter der Verwaltung der Stadt Dortmund, des Kuratoriums der Universität, der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund und der Handwerkskammer Dortmund sowie aller Institutionen, mit denen wir hier in Dortmund zusammenarbeiten dürfen, sehr herzlich willkommen heißen.

Wenn ich jetzt als nächstes die *Regierungspräsidentin, Frau Raghild Berve*, begrüße, dann tue ich das mit besonderer Freude, weil Sie, liebe Frau Berve, als frühere Angehörige im Fachbereich Raumplanung sich hoffentlich noch eine gute Erinnerung an die Universität bewahrt haben. Zu Ihrem Vorgänger im Amt hatte die Universität ein sehr gutes Verhältnis. Ich bin sicher, daß sich dies auch unter Ihrer Amtsführung fortsetzen läßt.

Auch wenn wir eine noch junge Universität sind, so haben dennoch in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Persönlichkeiten diese Universität durch ihr uneigennütziges Wirken und durch ihr großes Engagement geprägt. Ich freue mich ganz besonders, die ehemaligen Rektoren sowie den Kanzler, stellvertretend für alle Mitglieder der Universität begrüßen zu können. Es sind dies die Herren *Professor Dr. Ulrich*

*Freyhoff* und *Professor Dr. Dr. Siegfried Keil* von der ehemaligen Pädagogischen Hochschule Dortmund sowie die Kollegen *Professor Dr. Erich te Kaat* und natürlich *Professor Dr. Paul Velsing* und nicht zuletzt *Dr. Heribert Röken*

In die Reihe derjenigen, die diese Universität mitgeprägt haben, und die unser Wirken nunmehr von außen kritisch-wohlwollend begutachten, gehört auch der *Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Herr Dr. Fritz Schaumann*.

### Sorgen

Die Uni Do hat erhebliche Sorgen. Bei meinen Rundgängen durch die Universität, bei meinen Antrittsbesuchen sowohl in der Verwaltung wie in den Fachbereichen gibt es immer wieder eine gleichlautende Sorge: Wie können wir den hohen Leistungsstandard, sei es in Forschung und Lehre oder in der Verwaltung halten angesichts der überhohen Belastungen, denen wir uns durch die starken Studentenzahlen ausgesetzt sehen. Wir haben eine Verantwortung gegenüber der jetzigen Generation genauso wie gegenüber früheren oder nachfolgenden. Diese Generation müssen wir heute ausbilden, diese Generation müssen wir heute prüfen und nicht erst, wenn vielleicht die Studienanfängerzahlen irgendwann einmal zurückgehen.

Gerade eben hat eine Delegation von Studenten ihre Sorgen Ihnen, Herr Dr. Küchenhoff, in einem offenen Brief mit zahlreichen Unterschriften zum Ausdruck gebracht. Ich hoffe, daß diese Sorgen auch von den Finanzministern gehört werden, gerade auch dann, wenn sie friedlich vorgetragen werden und nicht erst, wenn der Druck eskaliert und es zu Ausschreitungen kommt.

Die Grundsorge der Überlast teilen alle Hochschulen derzeit fast in gleichem Maße. Und ich denke, ich kann einen starken Konsens zu den Rektoren der anderen Universitäten feststellen, die ich nunmehr ebenfalls sehr herzlich hier begrüßen darf. Ich freue mich sehr, daß Sie durch Ihre Anwesenheit unsere gemeinsame Verbundenheit zum Ausdruck bringen.

## Hochschule im Wettbewerb

Eine Hochschule befindet sich im Wettbewerb und dieser Wettbewerb ist kein nationaler oder gar ein nordrhein-westfälischer, sondern dieser Wettbewerb ist ein internationaler, ein Wettbewerb auf europäischer Ebene, ein Wettbewerb um herausragende Forschungsleistungen, aber auch und das in den nächsten Jahren zunehmend, ein Wettbewerb in der Lehre. Eine Hochschule im Wettbewerb muß ihre Stärken ausbauen. Diese Stärken finden sich - ich sage das offen - in allen Bereichen der Universität vom Fachbereich 1 bis zum Fachbereich 16, sie finden sich in den ingenieur-, in den natur-, den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen ebenso wie - und hier bin ich in der Vergangenheit mißverstanden worden - sie finden sich selbstverständlich auch in den lehrerausbildenden Studiengängen. Diese Stärken gilt es auszubauen. Ausbau von Stärken bedeutet damit nicht zwangsläufig zusätzliche Ressourcen. Ausbau von Stärken bedeutet auch Konzentration auf Erfolgspotentiale, Ideenreichtum, innerbetriebliche Neuorganisation, Verlassen auf die eigene Stärke. Ich werde gerne jeden unterstützen, der in diesem Sinn an dem weiteren Ausbau unserer Universität mitwirken will.

## Kooperation mit der Wirtschaft in der Region

Dabei sind wir auch angewiesen auf eine stärkere Kooperation mit allen Kräften der Region und darüber hinaus. Nach meinen eigenen Erfahrungen möchte ich eines feststellen: Gerade für den Ausbau an Arbeitskontakten, d. h. für gemeinsame Diplomarbeiten, für Forschungsprojekte, für die Abordnung von Mitarbeitern aus den Unternehmen an die Universität und umgekehrt, für all diese Kooperationen bieten sich noch erhebliche Potentiale in der Dortmunder Region. Dies bedarf in weiten Teilen auch einer Bewußtseinsentwicklung. Wir Wissenschaftler müssen in einigen Bereichen sicherlich noch verstärkter lernen, daß Auseinandersetzung mit den Problemen der Praxis ein mühevoller, aber dennoch lohnender Weg ist, um nicht die falschen Probleme zu lösen. Die Praxis muß lernen, daß eine Universität nicht ein besonders kostengünstiger Unternehmensberater oder Konstrukteur ist, der Alltagsprobleme löst. Der Nutzen einer engeren Kooperation auf der Arbeitsebene stellt sich nicht unmittelbar ein, sondern indirekt und

langfristig über ein höheres Know-How-Niveau in den Betrieben und in der Universität.

Wir sind derzeit dabei, einige Forschungsinitiativen im Bereich der rechnerintegrierten Fertigung, der Entwicklung und des Einsatzes von Expertensystemen und der Informatik insgesamt aufzubauen, Initiativen, die zusammengeschlossen in einer Forschungs- und Entwicklungs-Gesellschaft an der Universität Dortmund explizit ein Bindeglied zwischen Universität und Umfeld sein sollen. Zu einem Bindeglied gehören aber immer auch die beiden Endstücke. Die Universität ist bereit. Ich begrüße hier sehr herzlich die Vorstandsmitglieder zahlreicher Unternehmen aus der Region und möchte sie ausdrücklich dazu auffordern, mit uns diesen Weg der anwendungsorientierten, aber nicht unmittelbar kommerziell verwertbaren Forschung und Entwicklung zu gehen.

## Dank an Prorektoren

Zum guten Schluß möchte ich Ihnen die derzeit amtierenden Prorektoren der Universität vorstellen, diejenigen, die zusammen mit dem Kanzler Herrn *Dr. Klaus Anderbrügge*, die Universität in den nächsten Jahren leiten werden. Es sind dies Herr *Professor Dr. Werner Spies* als Prorektor I für Lehre, Studium und Studienreform, Herr *Professor Dr. Dr. h.c. Ulrich Bonse* als Prorektor II für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Herr *Professor Dr. Bernd Gasch* als Prorektor III für Haushalt und Planung.

Wir haben eine harte Zeit vor uns. Mit Sicherheit nicht untereinander - wie die ersten Wochen gezeigt haben. Aber mit Sicherheit im Ringen um unsere Universität Dortmund, die wir weiterentwickeln werden zu einer führenden Forschungs- und Lehrstätte in Europa und damit Dortmund im Bild der Öffentlichkeit neben einer Stahl-, Bier-, Sport- zu einer Stadt der Wissenschaft machen werden. Stadt der Wissenschaft zusammen mit den Max-Planck-Instituten, Fraunhofer-Gesellschaft, Institut für Arbeitsphysiologie und der Fachhochschule, deren Vertretern ebenfalls mein Willkommensgruß gilt. Um dieses Bild zu präsentieren, dazu bedarf es auch des guten Verhältnisses zur Presse und zu den Funkmedien, die ich nicht zuletzt sehr herzlich begrüße.

Herr Oberbürgermeister *Samtlebe*, wir werden das gute Verhältnis, das wir zur Stadt haben, gemeinsam weiter entwickeln. Dies darf ich Ihnen versichern. Sie haben das Wort.



**Ansprache**  
**Oberbürgermeister Günter Samtlebe**

Sehr geehrter Herr Dr. Küchenhoff,  
meine Herren Rektoren,  
meine Damen und Herren,

“Das Beständigste auf der Welt ist der Wandel“, was die Philosophen uns einst so bedeutungsschwer mit auf den Weg gegeben haben, ist längst zum Allgemeingut, zur Volksweisheit geworden.

Mancher Wandel geht fast unbemerkt vor sich. Ein anderer erfährt die volle Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Er hinterläßt tiefe Spuren.

Bestimmte Wandel sieht man nicht ungern; andere lösen Bedauern und ein beinahe wehmütiges Gefühl aus - vor allen Dingen dann, wenn man sich dem “Sich-Wandelnden“ eng verbunden fühlt und der Sache, für die er steht, sehr zugetan ist.  
Ich fühle heute so.

Nach 11 1/2 Jahren übergibt Herr Professor Dr. Velsing das Rektorat an seinen Nachfolger, Herrn Professor Dr. Müller-Böling.

Geht eine Epoche zu Ende? Das ist sicherlich ein wenig hochgegriffen. Mit solchen wuchtigen Begriffen sollte man vorsichtig umgehen - auch wenn augenblicklich die ganz großen Worte en vogue sind.

Eine Aera - ich meine ja.

11 1/2 Jahre Universität Dortmund unter der Leitung Professor Velsingers waren sehr prägende und in vieler Hinsicht richtungsweisende Jahre.

Universität Dortmund - das ist in dieser Zeit mehr geworden als ein Name. Sie wurde zum Begriff, bei den Studentinnen und Studenten, bei den Professoren und akademischen Kräften; ein Begriff, der oft genug die Fachwelt aufhorchen ließ - manchmal überrascht, aber immer positiv. Ein “Newcomer“ in der Hochschullandschaft hat sich seinen festen und geachteten Platz unter Deutschlands Universitäten durch

Leistung, Ideen, durch neue Wege und Qualität überzeugend gesichert. Denke ich als Oberbürgermeister 11 Jahre zurück, dann standen wir damals mit unseren politischen Vorstellungen am Beginn einer Entwicklung, die heute weit fortgeschritten ist. Wir begannen damals - auch unter dem Druck der Verhältnisse - über eine neue wirtschaftliche Zukunft Dortmunds nachzudenken. Dabei hat von Beginn an die Universität einen breiten Raum bei unseren Plänen eingenommen. Wir haben sie zu einem “Hoffnungsträger“ unserer Stadt proklamiert. Und ich bekenne mich zu meiner poetischen Aussage: Die Universität ist geradezu eine funkelnde Perle in dem Diadem des neuen Dortmund.

Damit haben wir unserer Universität natürlich auch eine Verpflichtung auferlegt. Sie hat sie bisher glänzend erfüllt.

Aus dem Hoffnungsträger ist eine der Zukunftssäulen unserer Stadt geworden. Denken Sie an das Technologiezentrum, den Technologiepark, den raschen Aufbau zahlreicher namhafter Institute oder an den Indikator “Drittmittelforschung“. Dabei ist nicht nur die Stadt Gewinner, die Universität steht mit auf dem Siegereppchen.

Kann es etwas Besseres geben als daß Minister - sei es für Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft oder Umwelt - nahezu ins Schwärmen geraten, wenn sie über den gelungenen Umstrukturierungsprozeß dieser Stadt und den Anteil der Universität daran sprechen? Wer stolz auf etwas ist, und das auch noch ausspricht, dem kann man nicht nur ans Portepée, sondern auch ins Portemonnaie fassen. Und Geld ist bei einer Universität ein Grundelement.

Es war ein rasantes Jahrzehnt - die Zeit der Velsingerschen Ägide. Wo etwas so schnell wächst und mit solchen Riesenschritten vorangeht, da kommt es auch manchmal zu kleineren Wachstumsstörungen. Denn es ist nicht immer möglich, alles mit der gleichen Energie voranzutreiben. Wir haben uns im Kuratorium bemüht, wo es nötig war, korrigierend und helfend einzuspringen. Und im Rückblick kann ich sagen: Es war eine hervorragende Zusammenarbeit mit allen Beteiligten; und der Rektor hatte ganz entscheidenden Anteil daran.

Ich will, meine Damen und Herren, nicht nur zurückblicken: Ich fühle mich am wohlsten in der Gegenwart und bin neugierig auf die Zukunft - auch auf die der Universität Dortmund mit ihrem neuen Rektor.

Ihnen, lieber Herr Professor Müller-Böling wünsche ich Glück und Mut für Ihre neue Aufgabe. Die Meßlatte der Erwartungen ist hoch, aber Sie sind jung genug, um sie zu überspringen.

Auf Sie, den neuen Rektor, kommen neue Aufgaben zu: Der Vereinigungsprozeß in unserem Lande bringt viele interessante Felder mit, die zu beackern sind. Der Ausbau der Universität muß weitergehen. In Bonn und Düsseldorf soll man nicht glauben, Dortmund wäre schon satt oder saturiert. Eine Universität wird niemals fertig. Wenn man das von ihr sagt, dann ist sie fertig - im Sinne von unbeweglich. Und das ist ja wohl das Schlimmste, was einer Hochschule passieren kann.

Bei diesem Wechsel im Rektorat, meine Damen und Herren, werden keine Pferde gewechselt - das soll man in dem Galopp, in dem sich die Universität entwickelt - nicht tun. Es werden nur die Zügel übergeben. Und der neue Lenker fährt auf dem Erfolgskurs fort. Einem Segler, wie Herrn Müller-Böling, sollte das Navigieren und Kurshalten nicht schwerfallen.

Ich danke im Namen der Stadt und im Namen des Kuratoriums Herrn Professor Dr. Velsinger für seine Arbeit. Sie war "Summa cum laude". Ich wünsche ihm in seiner weiteren Arbeit ebensoviel Erfolg.

Ihnen, sehr geehrter Herr Professor Dr. Müller-Böling, wünsche ich gute Fahrt auf der Kommandobrücke des Schiffes "Universität Dortmund". Ihnen steht eine erfahrene, auch sturmerprobte, gute Mannschaft zur Seite und bei der Admiralität hat die Universität viele gute Freunde.

Damit meine Rede nicht ganz so getragen endet, will ich mit einem Kästner-Zitat zum Thema Wandel, das auf einen "Boots-Erfahrenen" paßt, schließen:

*"Wir wandeln uns. Die Schiffer inbegriffen.  
Der Rhein ist reguliert und eingedämmt.  
Die Zeit vergeht. Man stirbt nicht mehr an Riffen,  
Bloß weil ein blondes Weib sich dauernd kämmt:"*

**Ansprache  
Universitätsprofessor Dr. Paul Velsinger**

Magnifizenzen,  
Herr Oberbürgermeister,  
Herr Staatssekretär,  
Frau Regierungspräsidentin,  
sehr geehrter Herr Rektor, lieber Herr Kollege Müller-Böling,  
liebe Frau Müller-Böling,  
meine Damen und Herren,

"Die Alten sind die Lobredner der Vergangenheit" so stellt Horaz in seiner "Dichtkunst" fest. Wenn man genauer hinschaut, spricht Horaz sogar vom Greis als dem "Laudator temporis acti". Nun ist es zwar nicht so, daß jeder, der die Vergangenheit lobt, automatisch alt ist oder wird bzw. gar greisenhaft ist oder wird; und erst recht ist es nicht so, daß jeder, der alt ist und über die Vergangenheit schimpft oder räsontiert, dadurch wieder jung wird. Vielmehr meint Horaz wohl, daß es zutiefst menschlich ist, wenn "Alte" eher vergangenheitsorientiert sind, von den "guten, alten Zeiten" sprechen, als die fernere Zukunft zu planen oder utopisch zu preisen.

Vor Ihnen, meine Damen und Herren, steht ein "Alter"! Ein "Alter", der heute nach über 11 1/2-jähriger Amtszeit das Amt des Rektors der Universität Dortmund an einen "jungen", an Herrn Professor Dr. Detlef Müller-Böling, an einen geschätzten Kollegen und Freund, übergibt.

In den letzten 4 Wochen war in einer Reihe von Presseberichten, in einigen Ansprachen und in vielen Briefen, die mich erreicht haben, im

Zusammenhang mit mir vom "Altrector" die Rede, ein "Titel", den es gar nicht gibt (Sie sehen, lieber Herr Schaumann, das Hochschulrahmengesetz, und Sie sehen, lieber Herr Küchenhoff, das Gesetz über die wissenschaftlichen Hochschulen, weisen noch erhebliche Lücken auf!). Andere sprachen vom "alten Rektor", wiederum andere kurz und bündig vom "Alten". Mich hat das gerührt und gefreut, unabhängig davon wie es gemeint ist - honni soit qui mal y pense -, jedenfalls schien mir als "Altem" bei der Chance eine Ansprache halten zu dürfen (wie im Programm ausgedrückt), legitim die Aufgabe zuzuwachsen 11 1/2 Jahre Vergangenheit zu preisen. Von daher wird es Sie nicht überraschen, daß sich meine Ansprache in 11 1/2 Hauptpunkte untergliedert.

Nun, meine Damen und Herren, bevor das Seufzen oder gar Pfeifen unüberhörbar wird, darf ich Ihnen versichern, daß

1. "Bescheidenheit eine Zier ist", von daher man nicht die Ergebnisse, d.h. die Gegenwart, loben sollte, an deren Zustandekommen man selbst, wie auch immer, mitgewirkt hat,
2. darf ich Ihnen versichern, daß ich als "Altrector" weiß, wie peinlich es werden kann, wenn man zugemessene Redezeiten überzieht (... natürlich werde ich überziehen),
3. darf ich Ihnen versichern, daß die Freude über Ihr zahlreiches Erscheinen so groß ist, daß ich mich verpflichtet fühle, Sie nicht allzu lange auf den Festvortrag des Rektors und den darauffolgenden Empfang warten zu lassen,
4. darf ich Ihnen versichern, daß der Lobpreis der Vergangenheit nur bedeuten kann, die Personen, die Persönlichkeiten, die Institutionen zu preisen, die das bewirkt haben, was heute vielleicht zu Recht gelobt wird,
5. darf ich Ihnen versichern, daß ich aus diesen Gründen bei meiner 11 1/2-Punkte-Gliederung bleiben werde. (Das nennt man übrigens ein Fünf-Punkte-Programm; in sozialistischen Planwirtschaften wurde leicht ein Fünf-Jahres-Programm daraus), womit wir uns den 11 1/2 zumindest wieder nähern.

Bevor ich nun aber mit dem eigentlichen Abarbeiten der 11 1/2 Punkte beginne, darf ich Ihnen kurz mein didaktisches Konzept erläutern: Didaktik wird zunehmend wichtig, deshalb wird Herr Müller-Böling auch seinen Fachvortrag durch Dias, durch Overheadprojektionen usw. unterstützend begleiten. Mein didaktisches Konzept lautet heute: Rosen!

Meine Damen und Herren, Sie sehen hier 11 1/2 Rosen, wobei die 1/2 eben einen kürzeren Stiel hat. Bei jedem Gliederungspunkt wird eine Rose den Tisch verlassen. Sie können also jederzeit ermessen, was noch auf Sie zukommt. Übrigens: Die Idee mit den Rosen ist nicht von mir, bestenfalls ist sie abgewandelt von mir. Ein lieber Freund, der Präsident a.D. des Landgerichts Dortmund, lieber Herr Blumberg herzlich willkommen, hat vor knapp einer Woche bei seiner Verabschiedung für seine 37 1/2 Jahre als Richter seiner Gattin die entsprechende Menge an Rosen überreicht. Nun könnte ich ja ähnlich verfahren - aber ich tue es nicht. Nicht, daß ich der Ansicht wäre, meine Frau habe keine Rosen verdient; im Gegenteil, sie hat weit mehr als 11 1/2 verdient. Sie wird auch nicht leer ausgehen; aber: die Rosen werden verteilt.

Beginnen wir mit der ersten Rose! Und schon stocke ich, stelle fest, daß die Zahl meiner Amtsjahre überhaupt nicht ausreicht, um so viele Rosen zu überreichen, wie es angemessen wäre. Deshalb eine weitere Bemerkung vorab: ich bin dankbar und glücklich, sogar ein wenig stolz, daß aus zahlreichen dienstlichen Kontakten im Laufe der Jahre zwischenmenschliche und freundschaftliche Bindungen entstanden sind, sowohl außerhalb wie innerhalb der Universität Dortmund. Herzlichen Dank für die vielen Briefe; es ist unmöglich alle zu erwähnen, oder gar mit Rosen zu bedenken, aber ich verspreche, alle persönlich zu beantworten.

Nun endgültig zur 1. Rose: sie gilt den zahlreichen Institutionen und Persönlichkeiten auf überregionaler Ebene:

der Westdeutschen Rektorenkonferenz  
der Deutschen Forschungsgemeinschaft  
dem Deutschen Akademischen Austauschdienst  
der Bundesregierung, insbes. unserem Ministerium für Bildung und Wissenschaft, als Vertreter darf ich Herrn Staatssekretär Dr. Schaumann begrüßen

der Fraunhofer Gesellschaft und vielen anderen Forschungsinstitutionen  
der Landesregierung, insbesondere unserer Ministerin für Wissenschaft und Forschung, ich begrüße Herrn Dr. Küchenhoff (heute ist jemand hier, der die vertritt, die die eigentliche Arbeit machen)  
dem Landtag, hier insbesondere dem Wissenschaftsausschuß  
der Regierungspräsidentin in Arnberg, ich begrüße Frau Dr. Berve  
aber besonders der Landesrektorenkonferenz; deswegen die 1. Rose an den, den ich an Amtsjahren als Rektor nicht mehr übertreffen kann, an einen lieben Freund und Kollegen, Magnifizenz Prof. Dr. Grotmeyer.

Nun zur 2. Rose:

Sie gilt den örtlichen Institutionen und Persönlichkeiten, dem Kuratorium der Universität Dortmund, dem Rat und der Verwaltung der Stadt Dortmund (ist da nicht noch etwas offen ? - über die Verkehrsanbindung wurde schon beim 20-jährigen Jubiläum der UniDO geredet, aber: heute gilt es ja, die Vergangenheit zu preisen!),

- der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, insbesondere dem Präsidenten, Herrn Dr. Voßschulte und dem Hauptgeschäftsführer, Herrn Dr. Aden. Gerade auch hier gilt das, was ich vorhin über persönliche Freundschaften gesagt habe,

- der Handwerkskammer und der Kreishandwerkerschaft, den Gewerkschaften, den Kirchen, der Bundeswehr,

- der Presse, die mir den diesjährigen "Eisernen Reinoldus" verleihen wird,

- der Gemeinschaft der wissenschaftlichen Einrichtungen dieser Stadt, der Fachhochschule Dortmund und allen anderen,

- der Gemeinschaft der internationalen Partnerschaften dieser Stadt, aber insbesondere denen der Universität Dortmund (ein herzliches Dankeschön an Frau Krickau-Richter, der Leiterin unseres Akademischen Auslandsamtes),

- dem City-Ring, nicht weil er mir weiland den City-Ring verliehen hat, sondern weil er vieles in Dortmund möglich macht, z.B. das Dortmun-

der Bürger- und Studententreffen, dieser Dank gilt auch allen anderen Mäzenen dieser Stadt,

- allen Dortmunderinnen und Dortmundern, die es mir so leicht gemacht haben, aus einem Zugereisten ein leidenschaftlicher Dortmunder zu werden,

- dem Behördenleiterkreis, dem ich als "Alter" noch weiter angehören darf,

- last but not least, unserem Stadtoberhaupt, unserem, meinem Oberbürgermeister, einem lieben Freund, Günter Samtlebe.

Die 3. Rose

gehört der Gesellschaft der Freunde der Universität Dortmund; nun droht es noch emotionaler zu werden - unter wahren, echten Freunden bedarf es nicht vieler Worte, deshalb mein herzlicher Dank insbesondere an Herrn Dr. Keunecke und an Herrn Metzen.  
Bevor nun die Emotionen vielleicht zu gefährlich für meine Stimme werden, sollte ich erwähnen, daß ich vorgesehen hatte, neben den Rosen auch saure Zitronen zu verteilen und es gäbe den einen oder anderen Kandidaten. Aber dann

- habe ich mich daran erinnert, daß ich als "Alter" die Vergangenheit zu loben habe,

- war mir klar, daß diejenigen, die sich über mich geärgert haben, genau dieselben waren, über die ich mich auch geärgert habe, also sind sie schon gestraft genug,

- hatte ich ja auch "meine" Kommission, die Kommission für "Zentrale Schwierigkeiten"; eine völlig undemokratische Institution; wurde sie doch ausschließlich durch den Rektor besetzt: reinzukommen war weiß Gott leichter, als wieder rauszukommen. Statt saurer Zitronen lasse ich lieber diese Kommission weiterbestehen !

Die 4. Rose geht an die Verwaltung der Universität Dortmund. Was diese Verwaltung trotz schwieriger Bedingungen externer und interner

Art zustandegebracht hat, ist sensationell und deshalb an unseren Kanzler, Herrn Dr. Klaus Anderbrügge.

Rose Nr. 5 betrifft meine Prorektoren, meine Freunde. Es sind 10 an der Zahl: die Professoren Griese (jetzt in Bern), Jünemann, Müller, Freyhoff, Schridde, Obendiek, Steffens, Cremers, Gundlach und Branahl. Die meiste Arbeit, den meisten Stress, hat, ohne die Arbeit aller Freunde schmälern zu wollen, der liebe Udo Branahl gehabt, deshalb an ihn die Rose!

Zur Rose Nr. 6:

Drei Persönliche Referenten gab es während meiner Amtszeit: Peter Ahrens, Klaus Commer, Klaus Neuvians, der bekommt die Rose mit Dank an alle Drei für freundschaftliche Zusammenarbeit.

Die 7. Rose ist für alle, die noch enger als die Prorektoren, als die Persönlichen Referenten, mit mir zusammengearbeitet haben. Für die, die mich gelegentlich als "pflegeleichtes Seelchen" bezeichnet haben, für die, die meine Nucken und Tucken ertragen haben, für Frau Hötte, Frau Löhr, für viele sogenannte Azubis, für meinen langjährigen Fahrer, Herrn Peter Vernholz, aber insbesondere für meine Chefsekretärin, Frau Bärbel Bloch.

Nunmehr komme ich zu meinen persönlichen Freundinnen und Freunden, zu denen, die mir die Treue gehalten haben, obwohl ich zu wenig Zeit hatte. Alle Lieben sind nun angesprochen: schon wieder muß ich den Kreis der Behördenleiter erwähnen, meinen Skatclub, meinen Lions-Club Reinoldus, meine Nachbarn, meinen "Münsteraner Kreis", meine Segelfreunde, meinen lieben Freund und seine Familie: Walter Beckemeier, der die 8. Rose erhält.

Nun wird's eng: nicht nur der Zeit wegen, die nächste Rose, eigentlich hätte sie jedenfalls mehr als 11 1/2, wahrscheinlich noch mehr als ich zu zahlen in der Lage wäre, verdient; die nächste Rose geht an meine Frau; und nun macht der "Alte" "halbe" Sachen: die "kleine" Rose geht an meine "kleine", an unsere Tochter Judith. Die vorletzte Rose gilt auch einer "kleinen" - kurzum: für die ganze Familie: eine Rose an meine Schwester.

Meine Damen und Herren, Sie sehen ich komme zum Schluß: 1 Rose ist noch übrig. Es steht auch noch ein Dank aus: der Dank an unsere, an

meine Universität. Das "meine" Universität ist nicht besitzergreifend gemeint. Vielmehr versuche ich mit diesem Bekenntnis einem Begründer des neuzeitlichen Ideals von Universität entgegenzutreten, nämlich Wilhelm von Humboldt. Besagter teilte seiner Frau 1808 in einem Brief u.a. folgendes mit: "Gelehrte dirigieren ist nicht viel besser, als eine Komödiantentruppe unter sich zu haben". Mein Widerspruch zu Wilhelm von Humboldt erklärt sich ganz einfach: meiner Meinung nach könnte es auch heißen: "Komödianten dirigieren ist nicht viel besser, als eine Gelehrtentruppe unter sich zu haben". Fazit: Gelehrte wie Komödianten brauchen Freiraum, sie können niemals unter wem auch immer sein.

So, denke ich, muß es sein - ich denke auch, so wird es sein.

Mein Dank gilt allen Universitätsangehörigen, allen Gruppen, allen Institutionen der Universität Dortmund. Und gerade dafür gilt: es haben so viele sich bemüht, vielen bin ich freundschaftlich verbunden.

Meine herzlichen Glückwünsche gelten dem neuen, dem jungen Rektor und dem neuen Rektorat. Napoleon wird die Feststellung zugeschrieben, die lautet: "wer die Jugend hat, dem gehört die Zukunft", unserem jungen Rektor darf ich Dank sagen, dafür, wie er den "Alten" akzeptiert hat.

Es scheint klar, der "Neue" bekommt die letzte Rose, er hat sie auch verdient, als Dank für alles, was diese Universität für mich getan hat, was wir gemeinsam erreicht haben. Er hat sie verdient, weil ich sicher bin, daß Sie alle ihn so unterstützen werden, wie Sie das ständig mir haben angedeihen lassen. Er hat sie verdient, weil ich absolut sicher bin, er wird die Belange unserer Universität bestens voranbringen. Für ihn ist sie gedacht, aber er bekommt sie nicht! Seine Gattin erhält sie. Aus Verehrung für Sie, liebe Frau Müller-Böling, und weil er sich um die Zukunft kümmern muß. Mit anderen Worten, er muß sie sich noch verdienen, Sie haben wenigstens diese Rose und immerhin, er erhält ja gleich eine Kette!

Ihr Mann verkörpert die Zukunft, wobei ich mit Ihnen hoffe, nicht nur die Zukunft der Universität Dortmund. Ihnen alles Gute!

Meine Damen und Herren, auch Ihnen alles Gute! Es ist bemerkenswert, mit welcher Geduld Sie mir zugehört haben. Ich verspreche Ihnen, ich bleibe der "Alte"!



**Rektoratsübergabe**  
**Universitätsprofessor Dr. Detlef Müller-Böling**

Meine Damen und Herren,

auch der akademische Akt ist nunmehr vollzogen. Meine erste Amtshandlung, nunmehr mit der vollen Würde des Amtes ausgestattet, soll ein Wort des Dankes sein, ein Wort des Dankes an den Mann, der über 11 Jahre an der Spitze dieser Universität gestanden hat, der mit starker Integrationskraft sowie unermüdlichem, persönlichen Einsatz und Engagement die beiden Universitätsteile zusammengeführt hat, der die Universität in die Region eingeführt hat und dafür gesorgt hat, daß die Dortmunder erstens wissen, daß sie eine Universität haben, und zweitens stolz darauf sind.

Die Rede ist - Sie wissen es alle - von unserem nunmehr Altrector Professor Dr. Paul Velsinger.

Die Universität stattet Ihnen sehr verehrter Herr Kollege Velsinger diesen Dank ab durch die Übergabe eines Bildes, das der Kollege *Roland Tönne* vom Fachbereich Sondererziehung und Rehabilitation gemalt hat.

Ich möchte diesen quasi offiziellen Dank verbinden mit einem ganz persönlichen, aus innerstem Herzen kommenden Dank für die Art und Weise, wie wir in den letzten Monaten miteinander kommuniziert haben. Ich glaube einen menschlich angenehmeren Übergang an der Spitze kann sich keine Universität wünschen.

**Prorektoren**

Ein Rektorat ist ein kollegiales Leitungsgremium. Diese Prorektoren haben in ganz besonderer Weise mehr als ihre Pflicht getan. Ein derartiges Amt wird ja auf Zeit übernommen. Diese Zeit ist mehr als ein Jahr abgelaufen. Weil wir keine gültige Grundordnung hatten, mußten Sie über Gebühr lange im Amt bleiben. Hierfür nun einmal insgesamt den Dank der Universität.

Herr *Professor Dr. Willi Gundlach*. Sie waren Prorektor für Studium, Lehre und Studienreform. Darüber hinaus haben Sie sich um die

musische Innen- und Außenwirkung der Universität verdient gemacht. Wir alle hoffen, daß Sie dieses auch weiterhin tun.

Herr *Professor Dr. Armin Cremers*, Sie waren zuständig für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs und haben mitgeholfen die richtigen Akzente in den Schwerpunkten der Universität zu setzen. Sie verlassen in Kürze die Universität, um einem Ruf an die Universität Bonn zu folgen. Wir wünschen Ihnen auch dort Kreativität, wissenschaftlichen Erfolg und berufliche Erfüllung.

Herr *Professor Dr. Udo Branahl*, Sie waren für Haushalt und Planung verantwortlich. Sie haben dieses Amt mit einer übergroßen Sachkenntnis innegehabt. Sie haben darüber hinaus mit großem Engagement Aufgaben übernommen, die Ihnen zufielen. Ich darf Ihnen versichern, wir alle anerkennen Ihre Leistungen der vergangenen Jahre und wir sind Ihnen zu großem Dank verpflichtet.

## Wissenschaftlicher Vortrag

### Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte

Universitätsprofessor  
Dr. Detlef Müller-Böling

#### 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 Assistenzkräfte und Sachbearbeiter. *Führungskräfte* verursachen immerhin 26 Prozent aller Personalkosten, stellen aber nur 8 Prozent aller Beschäftigten im Büro. <sup>3)</sup> Eine stärkere technische Unterstützung der Führungstätigkeiten wurde zwar bereits vor 40 Jahren für notwendig gehalten, <sup>4)</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>5)</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>6)</sup> Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Führungskräften muß daher ebenfalls von persönlichkeitsbedingten Fakto-

- 
- 1) Vgl. Meier / Büroarbeit / 14, Schönecker / Organisatoren / 6.
  - 2) Vgl. Galbraith / Industriegesellschaft / .
  - 3) Vgl. Uhlig u.a. / Office / 352, Müller-Böling, Müller / Akzeptanzfaktoren / 16.
  - 4) Vgl. W. H. / Arbeitsteilung / 614.
  - 5) Vgl. Müller-Böling / Technik-Euphorie / 22ff, Müller-Böling, Ramme / Top-Manager / 158ff.
  - 6) Vgl. Lewin / Feldtheorie/ 271ff.

ren einerseits und Umwelteinflüssen, die sich insbesondere in den Aufgaben ausdrücken, abhängen. Insofern ist es notwendig, - will man Führungskräfte informations- und kommunikationstechnisch 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>7)</sup> habe ich ermittelt, daß die Bandbreite der eingesetzten Kommunikationsmedien (Persönlicher Kontakt, Telefon, Brief, Kurzbrief/ Aktennotiz, Haftnotiz

- 
- 7) 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-Manger / 47f.



und Telex/Teletex/Telefax) sehr groß ist.<sup>8)</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 (Darstellung 1).<sup>9)</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 Prozent am stärksten vertreten (Darstellung 2).

### Schnell-Kommunikator

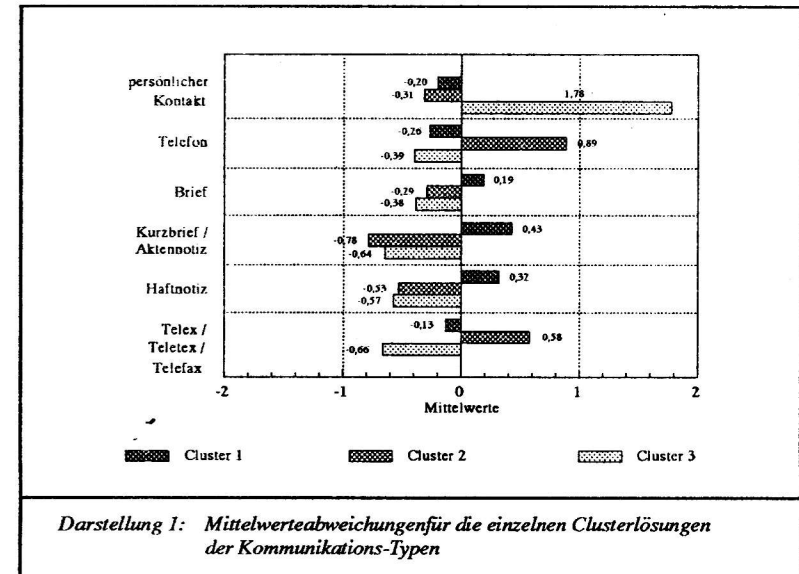
Eine zweite Gruppe von Top-Managern (Cluster 2) verwendet am liebsten schnelle Medien wie Telefon oder Telex / Teletex / Telefax. Gleichzeitig lehnen diese Top-Manager Haftnotizen und Kurzbriefe stark ab und sind auch sehr zurückhaltend im persönlichen Kontakt. Manager dieses Typs zielen auf eine besonders 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

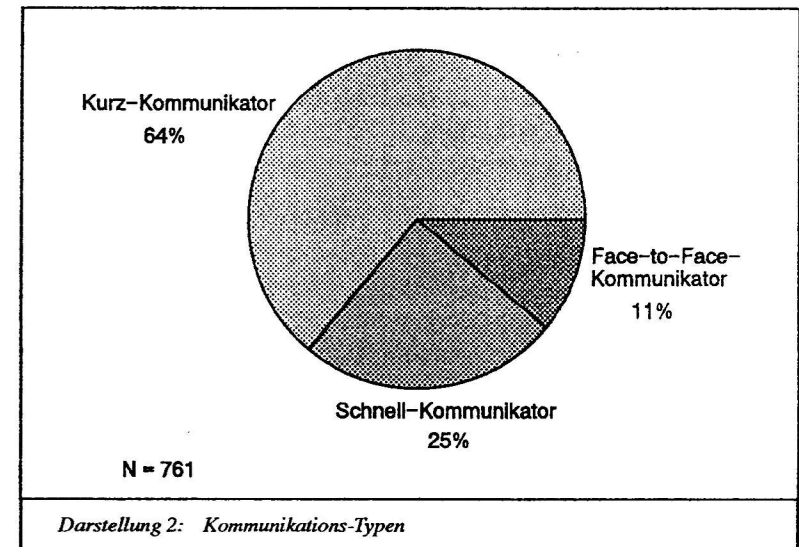
Die dritte Gruppe (Cluster 3) ist gekennzeichnet durch eine extreme Bevorzugung des persönlichen Kontakts unter weitgehender Ablehnung aller anderen Medien. Obwohl persönlicher Kontakt für alle Top-Manager besonders wichtig ist, gibt es mit insgesamt 11 Prozent nur verhältnismäßig wenig Top-Manager,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

8) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manger/ 116ff.

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



Darstellung 1: Mittelwerteabweichungen für die einzelnen Clusterlösungen der Kommunikations-Typen



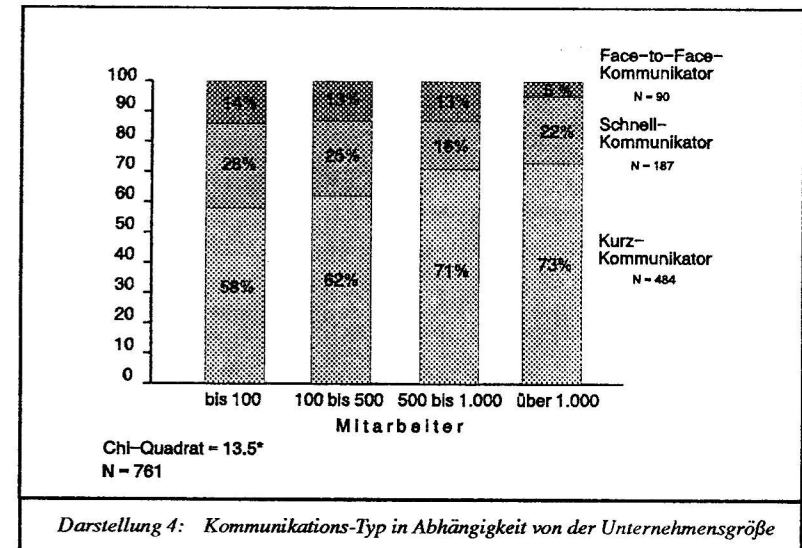
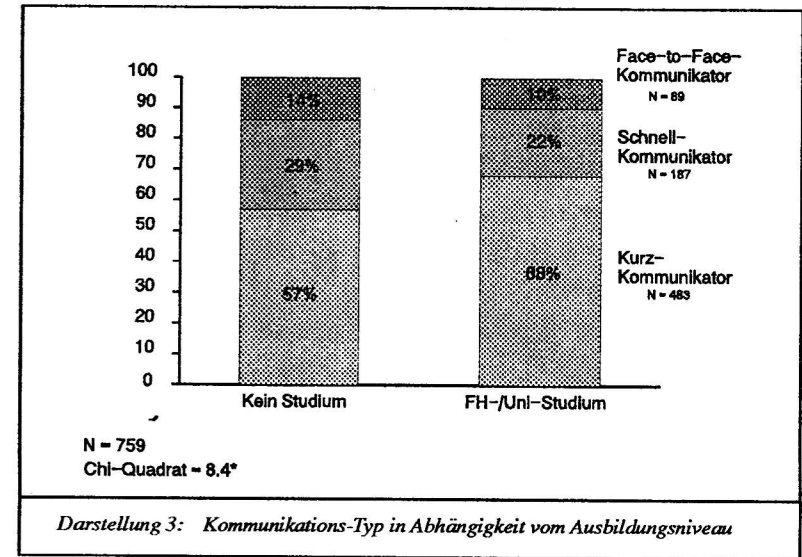
Darstellung 2: Kommunikations-Typen

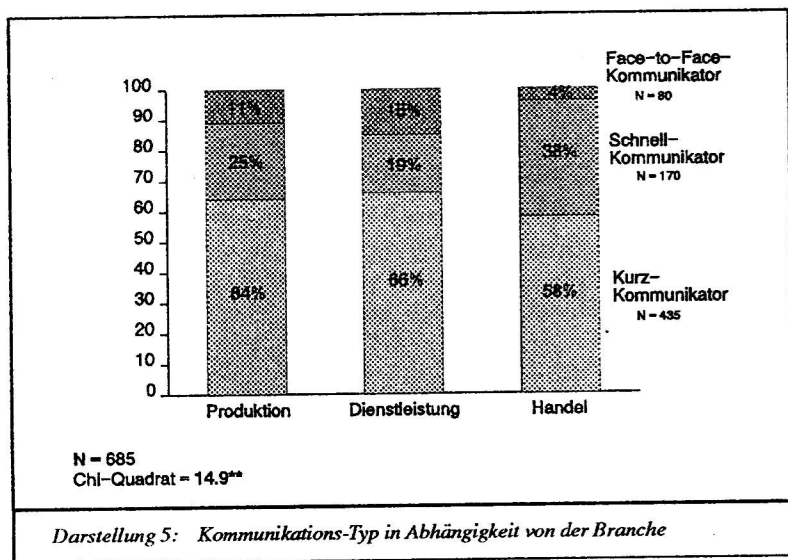
Daß die Zuordnung zu einem Kommunikations-Typ etwas mit der ausbildungsbedingten Sozialisation zu tun hat, belegt die Darstellung 3. So gibt es bei den Kurz-Kommunikatoren mehr Hochschulabsolventen. Dagegen sind die berufspraktisch ausgebildeten Top-Manager häufiger Schnell- oder Face-to-Face-Kommunikatoren. Akademiker bevorzugen eher einen auf kurze schriftliche Mitteilungen und Anfragen ausgerichteten Stil, dagegen sind Berufspraktiker tendenziell entweder 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>10)</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 4). 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>11)</sup> Dagegen nimmt der Zeitanteil für formale Sitzungen mit steigender Unternehmensgröße zu, und Telefonate nehmen ab.<sup>12)</sup>

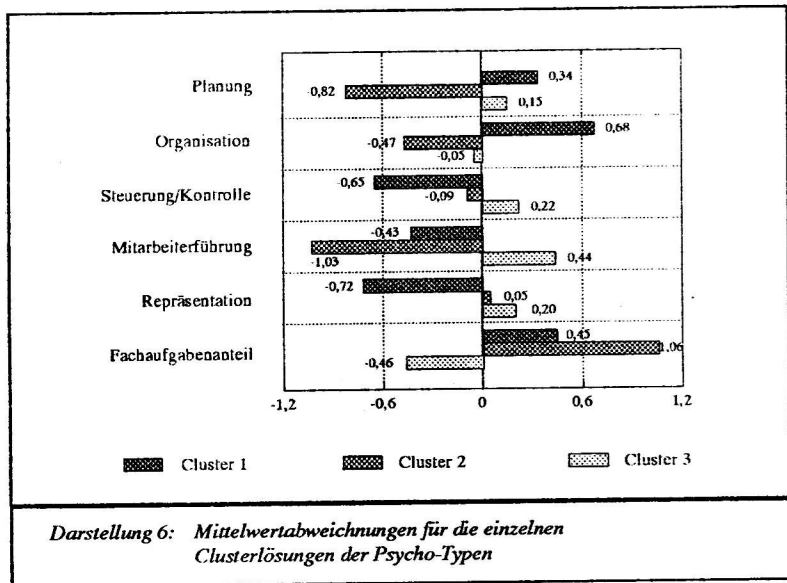
Letztlich spielt die Branche, in die das Unternehmen eingebettet ist, eine Rolle für den Kommunikationsstil (Darstellung 5). Top-Manager des Dienstleistungsbereichs sind häufiger Face-to-Face- oder Kurz-Kommunikatoren, seltener jedoch Schnell-Kommunikatoren. Sie bevorzugen also entweder kurze schriftliche 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.

10) Vgl. Lewin /Feldtheorie/ 271f.  
 11) Vgl. Mintzberg /Nature/ 107.  
 12) Vgl. Ramme /Arbeit/ 206.





Darstellung 5: Kommunikations-Typ in Abhängigkeit von der Branche



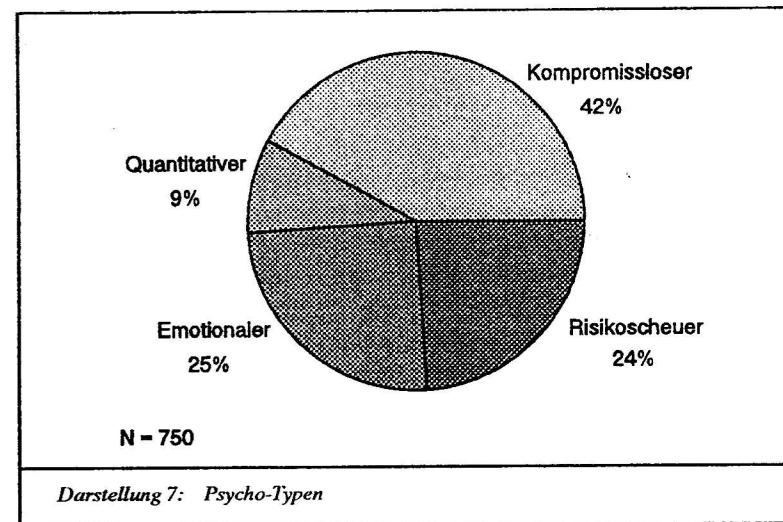
Darstellung 6: Mittelwertabweichungen für die einzelnen Clusterlösungen der Psycho-Typen

## 2.2. Psycho-Typen

Auf der Basis derselben empirischen Untersuchung lassen sich die deutschen Top-Manager entsprechend ihren psychographischen Eigenschaften ebenfalls in Gruppen einordnen (Darstellung 6).

### 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 7). Ältere Top-Manager gehören diesem Typ häufiger an als jüngere.



Darstellung 7: Psycho-Typen

### 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 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 gefühlsmäßigen Elements bezeichne ich diesen Typen als den Emotionalen. Ein Viertel der Top-Manager gehört dieser Gruppe an, wobei die meisten aus dem Kreis der 40-50-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 50-60-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 beugt sich der Kompromißlose sozialem Druck, sondern setzt bestimmd seine eigene Auffassung durch. Ebenfalls recht wenig Verhaltensrestriktionen verspürt der Emotionale. Bereits relativ viele Verhaltensrestriktionen empfindet der Risikoscheue. 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 Top-Manager der Auffassung, daß es nicht ihre Aufgabe ist, an Tastaturen zu arbeiten.<sup>13)</sup> 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>14)</sup> Solange das überwiegende Interaktionsmedium mit Computern die Schreibmaschinentastatur ist, werden Top-Manager daher grundlegende persönlichkeitsbedingte Schwierigkeiten mit der Nutzung neuer I+K-Techniken haben. 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,
  - \* Führungsfunktionen (Planung, Organisation, ...) sowie
  - \* der Aktivitäten (Lesen, Sitzungen leiten, ....)
- charakterisiert werden.

13) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manger/ 167.

14) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manger/ 170.

### 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>15)</sup> Legt man die Führungsfunktionen in Verbindung mit den Fachaufgabenanteilen zugrunde, dann ergeben sich die folgenden Typen (Darstellung 8).

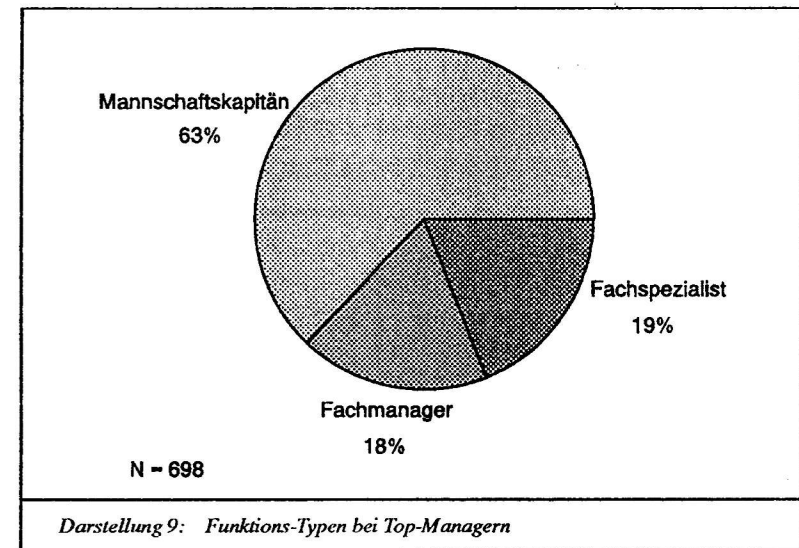
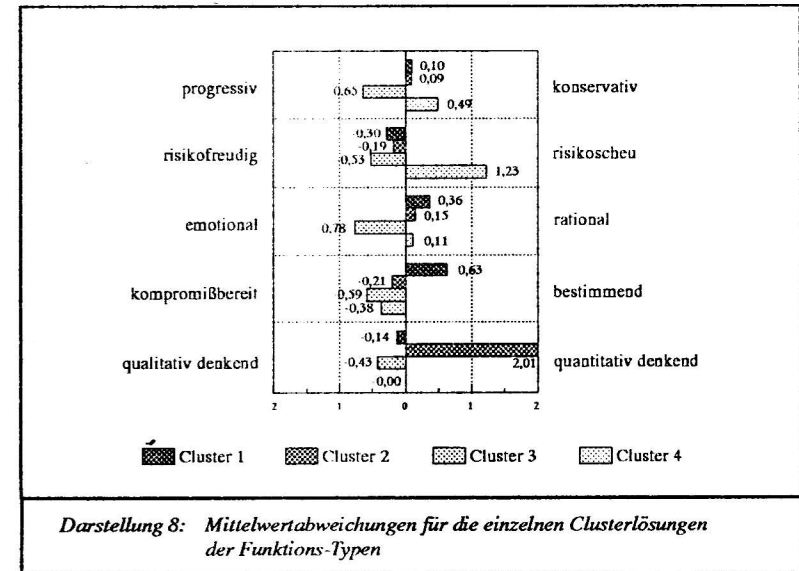
#### Mannschaftskapitän

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 9). 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 *Mannschaftskapitän*.

15) Vgl. zum Vorgehen detaillierter Ramme /Arbeit/ 160ff.





tän 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.

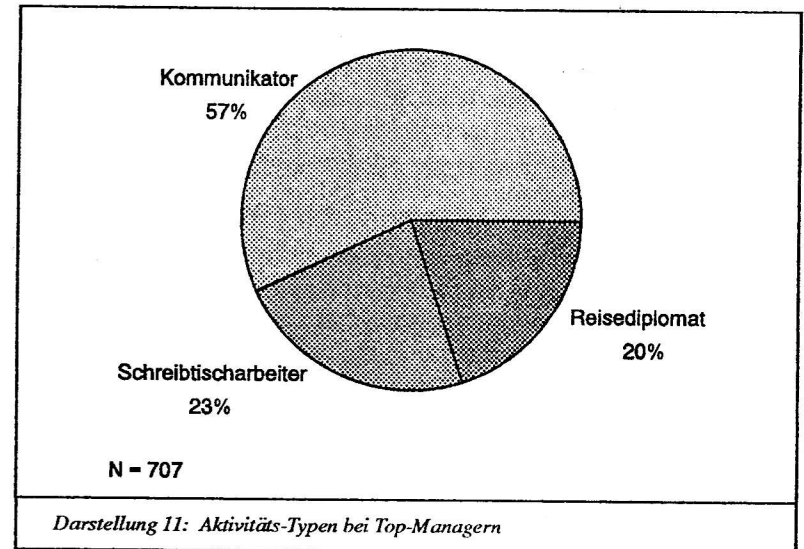
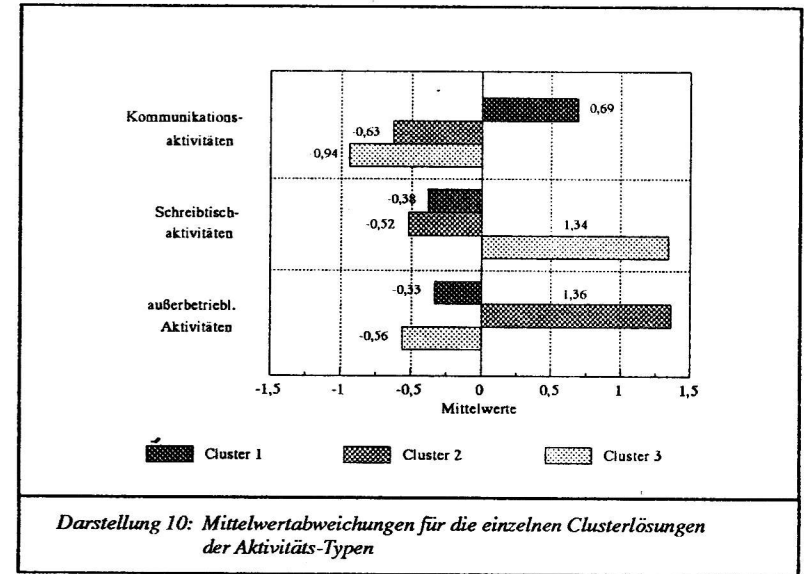
### 3.2. Aktivitäten

Untersucht man die Aktivitäten der Top-Manager, dann ergibt sich eine sehr deutliche Unterteilung nach den drei Aktivitätsklassen Kommunikation, Schreibtischarbeiten und außerbetriebliche Aktivitäten (Darstellung 10).<sup>16)</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-Managern dieser Gruppe mit der Bezeichnung

16) Vgl. Stewart / Mangers / 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 11).

### 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 eine Stunde weniger als der Durchschnitt und stellen mit 23 Prozent knapp ein Viertel aller Top-Manager.

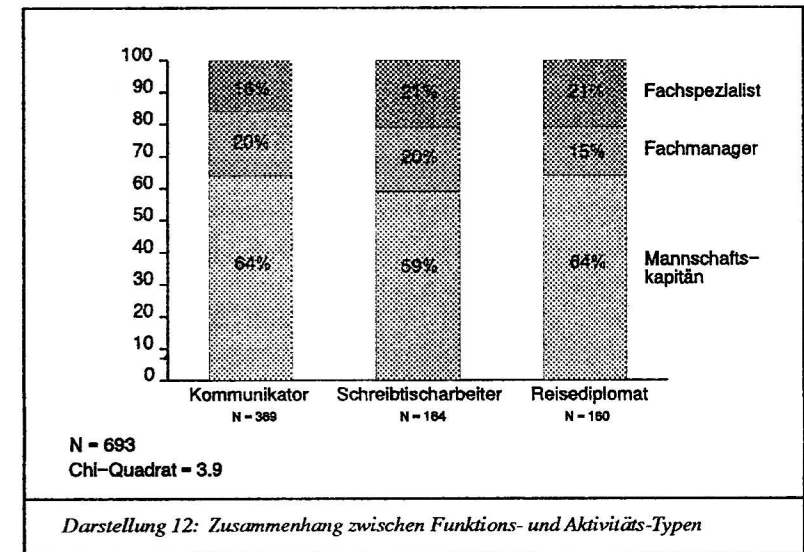
### Reisediplomat

Der dritten Gruppe (Cluster 2) gehören all jene Top-Manager an, die besonders viel außerhalb des Unternehmens engagiert sind durch Arbeitessen 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 Schreibtisch sitzen, so fällt auf, daß es *keinen* statistisch signifikanten Zusammenhang gibt (Darstellung 12). 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.



#### 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. Hierbei gilt darüber hinaus, 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>17)</sup>

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



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 (Darstellung 13 und Darstellung 14).

#### 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 dabei ist die Aufgabe.<sup>18)</sup> Nicht unberechtigt machen Top-Manager die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken davon abhängig, ob ihre Aufgaben besser erfüllt werden.<sup>19)</sup> Häufiger wird dies recht skeptisch beurteilt,<sup>20)</sup> wobei es sich hierbei um das Resultat der vielbeschworenen Komplexität der Arbeit von Top-Managern handelt. Dies 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 Mitarbeiterführung, 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>21)</sup> Repräsentation bedeutet das Unternehmen durch die Gegenwart von Personen darzustellen. Diese Anwesenheit, die gesamtheitlich zu erfolgen hat, kann nicht über Medien der technischen

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

19) Vgl. Müller-Böling, Ramme /Top-Manger/ 178.

20) Vgl. Reichwald, Stauffert /Bürokommunikationstechnik/, Rauch /Computerunterstützung/, Müller-Böling, Ramme /Top-Manger/.

21) Vgl. Maciejewski /Boß/ 32.

Informationen	Vergangenheit	Zukunft
Daten	Statistiken Archive	Datenbanken
Wissen	Bücher Archive	Expertensysteme

*Darstellung 13: Informationsmedien im Zeitvergleich*

Kommunikation	Vergangenheit	Zukunft
Text	Papier Schreibmaschine	Personal Computer BTX Telex/Teletex Electronic Mail Cityruf
Bild	Kopie Foto Film	Telefax Festbild Bewegtbild
Sprache	persönlich Diktiergerät Telefon	Komforttelefon Mobiltelefon
Text, Bild und Sprache	Persönlich	Bildtelefon Videokonferenz

*Darstellung 14: Kommunikationsmedien im Zeitvergleich*

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>22)</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 aktuelle Daten über Geld-, Kapital-, Devisen und Aktienmärkte relevant.<sup>23)</sup> Sowohl für den Beschaffungs- wie für den Absatzbereich sind Datenbankinformationen ebenfalls eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Hierbei kann es sich um Informationen über Produkte oder Preise

22) Vgl. Heilmann /Management/ 7.

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

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>24)</sup> 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>25)</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>26)</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>27)</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

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

25) Vgl. Lippold /Management/ 25.

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

27) Vgl. dazu Karcher /Kommunikationsstrukturen/ 386.

Aktivitäten.<sup>28)</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 Arbeitsessen 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>29)</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 Anklopf-funktion, 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 ausreichenden Sekretariatsservice verfügen. Dies ist insbesondere bei den Top-Managern von Kleinunternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten - 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 asyn-

28) So auch Mintzberg /Myths/ 96.

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

chronen 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>30)</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>31)</sup> Dennoch wird sich das Bildtelefon durchsetzen, weil es einen menschlicheren Umgang in der Kommunikation ermöglicht. Auch nonverbales Verhalten ist Kommunikation.<sup>32)</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>33)</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

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

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

32) Vgl. Frey /Kommunikation/.

33) Vgl. Bundesministerium /Bildtelefon/.

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 Arbeitssessens oder eines Empfangs herzustellen. 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>34)</sup> Dies erweist sich insbesondere als vorteilhaft für das Krisenmanagement, wenn schnell Informationen ausgetauscht, Probleme gelöst oder Arbeitsanleitungen gegeben werden müssen.<sup>35)</sup> Videokonferenzen setzen allerdings den vorherigen persönlichen Kontakt zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Kommunikationspartnern voraus.<sup>36)</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>37)</sup> Damit verbunden ist nicht zuletzt auch gesellschaftliche Anerkennung, Prestige und Abwechslung.<sup>38)</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 wer-

34) Vgl. Karcher / Kommunikationsstrukturen / 387.

35) Vgl. Maciejewski / Boß / 32.

36) Vgl. Karcher / Kommunikationsstrukturen / 386.

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

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

den durch den Cityruf-Dienst der Deutschen Bundespost, bei dem Kurztexte 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>39)</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>40)</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>41)</sup>

#### 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>42)</sup> Ich habe versucht, diese Aspekte mit Hilfe der

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

40) Vgl. Dählmann, Henkel / Management / 19.

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

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



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. Insofern sind hier am ehesten noch Unterstützungschancen für etwa Bildtelefone gegeben. 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>43)</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>44)</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

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

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

bekannten Personen.<sup>45)</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 /Teletex/ Telefax.<sup>46)</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>47)</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>48)</sup> Insofern haben die meisten Manager bereits von ihren Denkstrukturen her Zugangsprobleme zu den Techniken. Am wenigsten Schwierigkei-

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

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

47) Vgl. Mintzberg /Planning/.

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

ten 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>49)</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 Expertensysteme 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 sollen, oder ob sie sich dabei von Assistenzkräften unterstützen lassen. 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>50)</sup> Reich-

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

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

wald diskutiert dies unter dem Stichwort Autarkie- vs. Kooperationskonzept.<sup>51)</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>52)</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>53)</sup>
- umfangreiche Planungsprogramme nichts für den sporadischen Benutzer<sup>54)</sup>
- Navigation in Datenbanken aufwendig<sup>55)</sup>

Die Frage des Dialogs oder Trialogs ist einerseits abhängig von der *bisher geübten* organisatorischen Praxis der *Delegation*. Der Top-Manager, der augenblicklich die Planerstellung an die Mitarbeiter delegiert und den Plan lediglich ratifiziert, für den 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

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

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

53) Vgl. Heilmann /Management/ 13.

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

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

- 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 sie ergänzen sich und sind gewiß durch weitere Forderungen zu vervollständigen.

## 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*.

## Literatur

Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen  
Pressemitteilung: Schwarz-Schilling stellt Einführungsstrategie für das Bildtelefon vor, 12. 11. 1987.

Dähmann, 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.

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.

Karcher, H.B.  
Kommunikationsstrukturen an Büroarbeitsplätzen und Einsatzchancen für Bürokommunikationssysteme. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 7 1982, S. 385-393.

Lewin, Kurt  
Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern - Stuttgart 1963.

Lippold, H.  
Management und interaktive Systeme. Frankfurt/Main 1982.

Maciejewski, P.G.  
Der Boß auf dem Bildschirm. In: Funkschau, Heft 11 1989, S. 32-35.

Meier, B.  
Büroarbeit im Wandel. Köln 1985.

Mintzberg, H.  
The Myths of MIS. In: California Management Review, Heft 1 1972, S. 92-97.

Mintzberg, H.  
The Nature of Managerial Work. New York u.a. 1973.

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 - Wien, 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.  
Die Arbeit von Führungskräften - Konzepte und empirische Ergebnisse, Bergisch Gladbach  
- Köln, 1990.

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.

Stewart, R.  
Managers and their Jobs. London 1967.

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.

Die Schriftenreihe der Universität Dortmund  
erscheint im Buchverlag der Ruhr-Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH & Co.  
ISSN-Nr. 0171-0850