

Professor Dr. Detlef Müller-Böling,
Universität Dortmund

Manager-Typ 2005

Verbandstagung Bundesverband schlüsselfertiges Bauen e. V.
Lüneburg 10. 03. 1992

Meine Damen und Herren,

erschrecken Sie nicht: Beim Manager-Typ 2005 handelt es sich nicht etwa um eine neue DIN-Norm.

Es handelt sich auch nicht um die Typ-Bezeichnung für ein neues Management-By-Konzept. Obwohl ich zugeben muss, daß ich eine Sammelleidenschaft für diese Management-by-Jokes habe, beispielsweise

Management by Nilpferd:

Selber bis zum Hals im Dreck stecken, ab und zu das Maul aufreißen und dann untertauchen!

oder

Management by Blue Jeans:

An allen wichtigen Stellen Nieten!

Darum geht es nicht, sondern 2005 steht für die Jahreszahl im 21. Jahrhundert. Es geht also darum, wie der Manager der Zukunft aussieht oder aussehen soll.

Die Zukunft weiszusagen wäre nicht schwierig, wenn die Sache mit dem Risiko nicht wäre.

"Die supergescheiten Futuristen irren meistens, weil sie fälschlicherweise glauben, dass sich technische Neuentwicklungen in schnurgerader Richtung bewegen. Das tun sie nicht. Sie bewegen sich in unregelmäßigem Auf und Ab, in Wellen und manchmal in Sprüngen."

so sagt es John Naisbitt, der amerikanische Prognostiker.

Nicht nur technische Entwicklungen, sondern auch gesellschaftliche Strömungen, menschliche Bedürfnisse, Wertvorstellungen oder Managementkonzepte ändern sich nicht geradlinig, sondern in Sprüngen.

Nehmen wir Belohnungs- und Bestrafungssysteme in Unternehmungen:

Zur Zeit der Römer gehörten zum Bestrafungsinstrumentarium Auspeitschungen, zum Belohnungsinstrumentarium die Erhebung eines Sklaven zum römischen Bürger. Heute sehen die Belohnungs- und Bestrafungsinstrumente ganz anders aus. Da wird als Dienstwagen dann ein Mercedes zur Verfügung gestellt.

Der Rektor der Universität Dortmund z. B. fährt einen Mercedes 190 und ich will es Ihnen überlassen, ob Sie dies zum Belohnungs- oder zum Bestrafungsinstrumentarium zählen wollen.

In den Zeiten ändern sich also die Konzepte, ändern sich die Wertvorstellungen.

Veränderung von Wertvorstellungen

Ich möchte aus den Kenntnissen und Erkenntnissen der Vergangenheit und der Gegenwart versuchen, zumindest einige Thesen über die Zukunft aufzustellen.

Schauen wir uns dazu einmal die Wertvorstellungen des Führungsnachwuchses der heute 25- bis 35-Jährigen an, derjenigen, die in 15 Jahren zum Kern des Managertums gehören werden.

1968 lautete der Ruf "Macht kaputt, was Euch kaputt macht".

Heute gilt eher: "Dübeln statt Grübeln".

Was ist mit der Null-Bock-Generation?

Nach Auskunft der Soziologen haben wir es mit einem grundlegenden Wandel der Werte zu tun. Werte, die in der ersten Hälfte des Jahrhunderts galten wie Disziplin, Gehorsam, Selbstbeherrschung, Enthaltbarkeit sind abgelöst worden durch Werte wie Emanzipation, Autonomie, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Selbstverwirklichung.

Der Münchner Betriebspsychologe von Rosenstiel teilt die Orientierungen von Führungskräften in drei Gruppen ein, Führungskräfte mit

- Karriereorientierung
- Freizeitorientierung
- alternativem Engagement.

Die derzeitigen Führungskräfte sind zu

- 75 % Karriere orientiert
- 7 % Freizeit orientiert
- 17 % alternativ orientiert

Beim Nachwuchs, bei den Studenten sieht das anders aus. Hier sind

- 21 % Karriere orientiert
- 31 % Freizeit orientiert
- 46 % alternativ orientiert.

Natürlich wird dies nicht zwingend so bleiben. Viele Nachwuchsführungskräfte werden karriereorientiert werden. Entscheidend ist jedoch, wie von Rosenstiel deutlich zeigt, dass in allen Gruppen die Freizeitorientierung zunimmt. Auch und gerade beim Karriereorientierten zeigt sich ein großer Konflikt zwischen dem betrieblichen und dem familiären Engagement.

Damit sind wir an einem ganz wesentlichen Scheidepunkt: Unsere Arbeitsgesellschaft spaltet sich in eine Gruppe, die immer weniger arbeitet und in eine Gruppe, die immer mehr arbeitet. Eine repräsentative Gruppe von 1.500 Top-Managern in der BRD, die ich befragt habe, arbeitet im Durchschnitt 59 Stunden pro Woche, nur 5 Prozent arbeiten unter 50 Stunden, 15 Prozent arbeiten 70 Stunden und mehr.

Ich möchte nicht die Frage aufwerfen, welchen Effektivitätsgrad die Arbeit in den Tagesstunden 14 bis 18 noch haben mag; was mir bedenklicher erscheint, ist die Tatsache, dass für uns alle, die wir hier stehen oder sitzen, viel arbeiten ein Wert an sich ist.

Wenn ich mich jetzt hier hinstellen würde und sagen würde:

"Nach zwei Jahren habe ich mein Rektoramt voll im Griff; ich bin jetzt auf 35 Stunden in der Woche runter".

Sie würden das belächeln, denken, dass man sich im öffentlichen Dienst einen schönen Lenz machen kann. Sie würden dies aber niemals anerkennend als eine sehr gute Managementleistung empfinden.

Keine Zeit zu haben, ist ein Statussymbol, interessanterweise in größeren Unternehmen stärker ausgeprägt als in kleineren.

Ich will hier nicht den Physiker Georg Christoph Lichtenberg aus dem 18. Jahrhundert zitieren, der gesagt hat:

"Die Leute, die niemals Zeit haben, tun am wenigsten.",

denn wir alle haben keine Zeit und sind stolz darauf! Ich will vielmehr darauf hinweisen, dass in unserem Führungskräftenachwuchs andere Wertvorstellungen vorherrschen, die eine größere Harmonie zwischen beruflichen, karriereorientierten Anforderungen und freizeitorientierten, künstlerischen, kulturellen und gerade auch familiären Bedürfnissen anstreben.

Selbstverwirklichung wird es in der Zukunft nicht mehr nur in der beruflichen Karriere geben, sondern daneben auch in außerbetrieblichen Karrieren: als Vater, Mutter, Künstler, Weltumsegler, Bergbesteiger usw.

Das führt mich zur 1. These über den Manager-Typ 2005:

Der Manager 2005 arbeitet diskontinuierlich und zwar sowohl in der Wochen- wie in der Lebensarbeitszeit. In bestimmten Lebensphasen arbeitet er hart bei hohem Einkommen, in anderen arbeitet er reduziert bei freiwilligem Einkommensverzicht in Teilzeit oder Job-Sharing. In wiederum anderen arbeitet er gar nicht, sei es zur Kindererziehung oder um auf den Himalaya zu steigen. Andererseits wird die Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz

nicht mehr konstituierend für die Entlohnung sein. Was derzeit für Top-Manager gilt, wird auch für andere Hierarchieebenen gelten: Der Abschluss eines Werkes, der Erfolg eines Projektes, die Beendigung eines Projektes werden eher Indikatoren zur Entlohnung sein als die reine Arbeitsanwesenheitszeit.

Wir dürfen in naher Zukunft ein neues Feld heftiger Kontroversen zwischen den Sozialpartnern erwarten, da die Leistung als Grundlage für Entlohnung Leistungskontrollen und Leistungsbewertungen bedeutsamer macht. Die Arbeitszeit als bisherige Bemessungsgrundlage für den Lohn lässt Leistungskontrollen weniger wichtig erscheinen.

Flexibilität an Arbeitszeit und Arbeitsort kennzeichnen also den Manager 2005. Auf den Arbeitsort will ich im Zusammenhang mit neuen Techniken noch einmal zurückkommen. Vorher will ich jedoch noch auf eine andere wesentliche Entwicklung eingehen.

Die Managerin

Der Manager 2005 wird zu einem hohen Prozentsatz eine Managerin sein. Frauen werden nicht mehr nur dienend zuarbeiten, sondern selbstbewusst und kompetent in gleichberechtigter Position mitarbeiten.

Dabei konvergieren weibliches Grundverständnis von Organisation, Führung und Zusammenarbeit durchaus mit allgemeinen gesellschaftlichen Grundströmungen:

- Abbau des rigiden Organigramms und des starren Dienstweges zugunsten kleiner familienähnlicher, autonomer Einheiten, die das Gespräch über alle hierarchischen Ebenen führen, Kompromisse und Konsens suchen
- Karriere ja, aber nicht um jeden Preis und für jedes Ziel
- Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produktion und Produkten über den gesamten Lebenszyklus hinweg.

Wir haben derzeit zu dem Gleichberechtigungsanspruch von Frauen ein noch sehr verkrampftes Verhältnis. Förderprogramme in den Unternehmen, Frauenförderungsgesetz Nordrhein-Westfalen, Grundsätze zur Umsetzung dieses Gesetzes in den Universitäten, all das hinterlässt auch bei mir teilweise ein sehr zwiespältiges Gefühl.

Mir hat aber der Ausspruch einer italienischen Frauenrechtlerin sehr zu denken gegeben:

"Gleichberechtigung ist erst dann erreicht, wenn einmal eine total unfähige Frau in eine verantwortliche Position aufgerückt ist".

Ich glaube daher, dass es unter den Managern 2005 in der Tat etliche unfähige Männer und auch bereits einige unfähige Frauen geben wird.

Von den augenblicklichen Studentinnen und Assistentinnen kann ich andererseits nur sagen: Ihre männlichen Kollegen müssen sich bereits jetzt warm anziehen, um wissensmäßig, intellektuell und auch was die Führungsfähigkeiten anbetrifft, mitzuhalten!

Managerarbeit und neue Techniken

Lassen Sie mich noch einen anderen Ansatz wählen, um die Frage nach dem Manager-Typ 2005 zu beantworten, der nicht an den Wertvorstellungen anknüpft, sondern an erstens unterschiedlichen Schwerpunkten, wie Manager ihre Arbeit verrichten und zweitens neuen Informations- und Kommunikationstechniken, die es heute bereits gibt bzw. die sich in den nächsten Jahren durchsetzen werden.

Nach der Analyse von 1.500 Top-Managern bin ich dazu gekommen, die Führungskräfte nach ihren Aktivitätsschwerpunkten in drei Typen einzuteilen:

- den Schreibtischarbeiter, der mehr als alle anderen Schriftstücke erstellt, Vorlagen liest, Post bearbeitet,
- den Kommunikator, der mehr als alle anderen Zeit für Besprechungen, Sitzungen und Telefonate aufwendet,
- den Reisediplomaten, der mehr als alle anderen zu Arbeitsessen, Gremienarbeit, Tagungen seine Zeit außerhalb des Unternehmens verbringt.

Selbstverständlich sind dies nur jeweils Arbeitsschwerpunkte, in denen sich ein bestimmter Arbeitsstil ausdrückt. Natürlich kommuniziert auch der Schreibtischarbeiter und der Kommunikator reist ebenfalls. Nur lassen sich hier in der Tat differenzierte Arbeitstypen ausmachen, an denen ich die Veränderungen demonstrieren will.

Was verändert sich für den Schreibtischarbeiter?

Sein Schreibtisch steht nicht mehr nur im betrieblichen Büro; er steht darüber hinaus zuhause, in der Zweitwohnung im Sauerland oder der Mark Brandenburg, vielleicht auch auf dem Segelboot in der Ostsee. Die Anbindung an das Unternehmen erfolgt über den Rechner des Unternehmens über jede normale Telefonleitung. Alle Informationen sind so verfügbar: unternehmensinterne Daten, Vorlagen, Nachrichten ebenso wie unternehmensexterne Datenbanken (weltweit derzeit 3.000), Informationsbriefe, Management-Dossiers usw.

Entscheidungen, die Manager übrigens als großen Druck bei ihrer Arbeit empfinden, werden besser vorbereitet durch mehr und zielgerichtetere Informationen aus Datenbanken, Controlling-Systemen und Expertensystemen, so dass evtl. sogar mehr Entscheidungen delegierbar sind.

Die Aufgabe, insbesondere des Top-Managers verbleibt allerdings, nämlich dort zu entscheiden, wo man nichts Konkretes weiß, also im Graubereich der unvollkommenen Information. Der Entscheidungsdruck wird also in jedem Fall bleiben, auch wenn er sich auf andere Felder verlagert.

Was wird mit dem Kommunikator?

Kommunikation ist der wichtigste, mit Sicherheit an Bedeutung zunehmende Bereich jeder Führungskraft. Gerade auch in der Mitarbeiterführung werden die Ansprüche zunehmen.

Management by Champignon:

Mitarbeiter im Dunkeln lassen, ab und zu Mist austreuen, wenn sich Köpfe zeigen:
Abschneiden!

wird nicht erfolgreich sein.

Zu einem überwiegenden Teil wird diese Kommunikation über das Telefon abgewickelt. Dabei ergeben sich derzeit jedoch erhebliche Probleme, über die Manager stark klagen: Man wird einerseits durch eingehende Telefonate gestört, beklagt andererseits, dass man Gesprächspartner nicht erreichen kann.

Synchrone Kommunikationsvorgänge bei zeitgleicher Anwesenheit der Kommunikationspartner sind zu ergänzen durch asynchrone Kommunikation. Die Techniken hierfür stehen heute bereits zur Verfügung: Komforttelefone mit Sprachspeicher oder Rückruf und Electronic-Mail, dessen Vorzüge sich in jedem Fall durchsetzen werden.

Zwei Hindernisse allerdings gibt es derzeit, die einer stärkeren Verbreitung von Komforttelefon und Electronic-Mail entgegenstehen.

Erstens: Die sogenannten Komforttelefone zeichnen sich derzeit noch durch eine völlig unzureichende Benutzerfreundlichkeit aus. Der Komfort besteht in einer Unzahl von zusätzlichen Funktionen, die die Lernfähigkeit und -willigkeit jedes Managers überfordern. Von RTL-Chef Thoma wird berichtet: Die Gebrauchsanleitung, ein starkes Stück von 85 Seiten, ist keine Hilfe. "So langweilig war mir noch nie, dass ich mir so etwas durchlese". Es ist keine Seltenheit, dass nach Einführung der neuen Telefone der Telefonverkehr total zusammenbricht, weil man es nicht fertigbringt, sich ein Amt zu verschaffen; so nicht nur Ulrich Heyl, Vertriebschef von Porsche Deutschland.

Das zweite Hindernis, das insbesondere Electronic-Mail behindert, ist die Tastaturphobie derzeitiger deutscher Manager. Die Terminaltastatur ist derzeit noch das einzige Eingabemedium für Kommunikation mit dem Computer bzw. mit anderen Partnern über Computer. Das wird und muss sich ändern. Spracheingabe, Touchscreens, handschriftliche Mustererkennung werden in 15 Jahren üblich sein und die Kommunikation erheblich erleichtern, abgesehen davon, dass die Nachwuchskräfte bereits jetzt viel weniger Vorbehalte gegenüber der Tastatur haben als ihre Vorgesetzten.

Was kommt auf den Reisediplomaten zu?

Die letzten 100 bis 150 Jahre sind ein Jahrhundert der unglaublichen Steigerung des Transports materieller Güter gewesen. Die Erfindung der Eisenbahn, des Autos, des Flugzeugs, der Ausbau von Schienen, Kanälen, Land- und Luftstraßen, all dies resultiert aus den letzten 150 Jahren.

Das nächste Jahrhundert wird geprägt sein durch den Transport von Signalen. Wird der Transport von Gütern und Menschen nunmehr überflüssig? Braucht der Reisediplomat

keinen Mercedes oder BMW mehr, sondern nur noch ein Bildtelefon und ein Videokonferenzstudio?

Zuerst einmal: Er wird ein Bildtelefon nutzen! Gegen Bildtelefone besteht augenblicklich eine breite emotionale Ablehnungsfront. Fast immer, wenn ich jemanden frage, ob er solch ein Medium nutzen würde, kommt mir ein entschiedenes "Nein" entgegen. Im privaten Bereich wird meist der Bademantel angeführt, in dem man nicht gern gesehen werden will. Sekretärinnen halten mir entgegen: da müssten sie ja immer nur lächeln oder sie wären froh, wenn sie morgens niemand sähe. (Dies scheint für ihre Chefs nicht zu gelten) Tatsächlich aber ist die rein sprachliche Kommunikation über das heutige Telefon eine völlig amputierte Kommunikation. Menschliche Kommunikation ist zu einem wesentlichen Teil auch nonverbale Kommunikation. Die Arme, die Körperhaltung, die Augen, alle "sprechen" mit.

Im Übrigen bin ich der Meinung, dass das derzeitige Telefon zum unterbrechungslosen Sprechen animiert. Pausen - insbesondere Denkpausen - sind nicht tolerierbar, weil der Gesprächspartner nicht weiß, ob aufgelegt wurde oder die Verbindung abgerissen ist. Beim Bildtelefon wird Denken sichtbar. Insofern besteht auch die Hoffnung auf niveaullere Gespräche.

Der Reisediplomat wird aber auch interkontinentale oder nationale Videokonferenzen nutzen. Hierbei werden Energie- und Reisekosten gespart, wertvolle Arbeitszeit geht nicht durch Reisezeiten verloren. Schnelles Krisenmanagement, Informationsaustausch, Problemlösung, Arbeitsanleitungen werden Domäne von Videokonferenzen sein.

Allerdings verbleibt auch für den Manager-Typ 2005 eine starke Notwendigkeit für den persönlichen Kontakt, der zwingend notwendig ist für den Aufbau von Vertrauen zwischen Kommunikationspartnern.

Vertrauen ist und bleibt - auch wenn die Juristen uns manchmal etwas anderes einreden wollen - Grundlage allen wirtschaftlichen Handelns.

Der Vertrauensaufbau vollzieht sich keineswegs nur in den engeren Sitzungszeiten, sondern vielmehr gerade bei den vorgelagerten oder nachgelagerten, sogenannten gesellschaftlichen Ereignissen, die sich um die rein geschäftliche Kommunikation herumranken. Dies können gemeinsame Abendessen, Spaziergänge, Theaterbesuche oder Feste sein. Damit verbunden sind auch gesellschaftliche Anerkennung, Prestige und nicht zuletzt Abwechslung.

Lassen Sie mich soweit gehen:

Auch unsere Nachfolger werden in 15 Jahren zur Verbandstagung persönlich nach Lüneburg kommen, sicherlich weil sie ein wenig an Berichten des Vorstandes interessiert sind, im Übrigen aber, weil sie nach den unvermeidlichen Vorträgen das direkte persönliche Gespräch suchen, um Kontakte am Leben zu erhalten oder einen Geschäftsabschluss vorzubereiten, weil sie hier unkomplizierter, direkter, persönlicher kommunizieren können als mit Electronic-Mail, Bildtelefon oder mit Videokonferenz-Medium.

Ich möchte jetzt diesen wichtigen Gesprächen nicht weiter im Wege stehen; allerdings nicht ohne noch zum Abschluss den großen griechischen Philosophen Platon zu zitieren, der gesagt hat:

Lerne zuhören und du wirst auch von denjenigen Nutzen ziehen, die nur dummes Zeug reden.

In diesem Sinn müssten Sie in jedem Fall Nutznießer sein.