

Manager als Kommunikationshydra

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

**Vortrag SEL AG,
Essen, 16. Juni 1992**

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. Die Qualität einer Entscheidung im Geschäftsleben hängt heute in einem hohen Maße von der Effizienz des organisierten Wissens ab. Diese **Organisation des Wissens** erstreckte sich in der Vergangenheit fast ausschließlich auf Assistenzkräfte und Sachbearbeiter. **Führungskräfte** dagegen verursachen immerhin 26 Prozent aller Personalkosten, stellen aber nur 8 Prozent aller Beschäftigten im Büro.

sind dagegen nur unvollkommen einbezogen

Insofern ist hier die Auswahl entscheidend. Ich versuche dies immer anhand von Management-By-Konzepten zu erläutern, weil ich ein leidenschaftlicher Sammler dieser Nonsense-Konzepte bin. Also ein

Management by Blue Jeans:

An allen wichtigen Stellen Nieten!

ist nicht angezeigt.

Auswahl ist eine Sache, die technische Unterstützung der Führungstätigkeiten eine andere. Dem heutigen Manager stellt sich allerdings die Frage, was er angesichts der Vielfalt an Angeboten und teilweise marktschreierischen Empfehlungen tatsächlich nutzen soll:

Personal Computer, Datenbanken, ^{wissenschaftlerk} Expertensysteme, Mobiltelefon, Telefax, manchmal kommt einem der heutige Manager wie die Hydra der Antike vor, die in jeder Hand mehrere Telefonhörer und Diktiergeräte hält, etliche Tastaturen gleichzeitig bedient und auf mindestens drei Bildschirme starrt.

Wenn wir von Informationen sprechen, dann meinen wir entweder **Daten** oder **Wissen**. Ein Datum ist beispielsweise die Eigenkapitalquote eines Unternehmens als Quotient aus Eigenkapital und Gesamtkapital (Eigen- + Fremdkapital). Wissen verknüpft Daten mit Hilfe von Theorien oder Erfahrung. Im Beispiel bedeutet Wissen dann die Kenntnis, daß eine Eigenkapitalquote von 10 Prozent gering ist, ein hohes Risiko für das Unternehmen darstellt und mit großer Sicherheit in Kürze zur Überschuldung und damit zur Liquidation führen wird. Daten legen wir seit alters her in **Statistiken** und **Archiven** ab. Wissen speichern wir in **Büchern**, wobei seit 2.000 Jahren sowohl für Daten wie für Wissen das dominierende Speichermedium Papier ist. Mit der exponentiell steigenden Informationsflut wird das Anlegen, Speichern, Ändern und Wiederauffinden von Informationen zunehmend aufwendiger. Seit Mitte der sechziger Jahre werden daher Daten in computergestützten Datenbanken abgelegt, die diese Teilaktivitäten des Informationsprozesses, insbesondere auch das Wiederauffinden von Informationen unterstützen sollen. Die Zukunft ist dadurch geprägt, daß durch eine umfassende **Vernetzung** die mittlerweile verfügbaren Datenbanken von jedem Arbeitsplatz aus abgefragt werden können. Daher wird in Zukunft eine wesentliche Voraussetzung vor allem in der

persönlichen Fähigkeit des einzelnen bestehen, eine gezielte und richtige Informationsnachfrage zu stellen.

Management by flipping coins Kopf oder Adler
Nachdem die Computer der ersten Generation, deren kommerzielle Nutzung in den fünfziger Jahren begann, lediglich rechnen konnten, lag der Schwerpunkt der zweiten Generation in der Datenverwaltung (sechziger Jahre). Die Vernetzung stand im Mittelpunkt der dritten Computergeneration, beginnend in den siebziger Jahren. Das letzte Jahrzehnt ist geprägt von der vierten Generation von Computern, die in der Lage sind, Muster zu erkennen. Zur Zeit stehen wir *in der* an der Schwelle zur fünften Generation, in der es möglich sein wird, Wissen zu verarbeiten. Die ersten Systeme sind in der kommerziellen Anwendung. Mit einem umfassenderen Einsatz ist in den *neunziger Jahren* zu rechnen. Anders als in Büchern oder in Nachschlagewerken wird Wissen in Expertensystemen *oder wissensbasierten* zielorientierter an den Benutzer weitergegeben. Ergebnis einer Expertensystem-Anfrage ist ein begründeter Vorschlag in Form einer Diagnose oder Beratung. Expertensysteme verbinden also die wissensspeichernde Funktion des Buches mit der ratgebenden Funktion des menschlichen Fachmannes.

Kommunikation ist die Abgabe, Übermittlung oder Aufnahme von Informationen zwischen Menschen oder auch zwischen Menschen und Maschinen. Daraus wird deutlich, daß Information ohne Kommunikation und Kommunikation ohne Information nicht möglich sind. Wir sprechen daher auch sehr anschaulich vom siamesischen Zwillingscharakter von Information und Kommunikation.

Der Austausch von Informationen erfolgt über Sprache, Texte und Bilder. Ursprünglich war dies nur im persönlichen Gespräch möglich. In der Vergangenheit haben sich dann eine Reihe von Kommunikationsmedien entwickelt, die Kommunikation ohne persönliche Anwesenheit möglich machen.

Papier - und seit Ende des letzten Jahrhunderts die **Schreibmaschine** - sind die traditionellen Medien der **textlichen Kommunikation**. Sie wurden und werden ersetzt bzw. erweitert durch eine Vielzahl neuer Techniken, etwa der **Textverarbeitung** in Personal Computern, dem **Bildschirmtext** oder dem **Electronic Mail**. Die **bildliche Kommunikation** - bisher auf **Fotografien, Filme und Kopien** begrenzt - wird ergänzt durch die elektronische Übertragung von **Fest- und Bewegtbildern** sowie durch **Telefax**. Die **Sprache** wurde bisher mittels **Telefon, Diktiergerät** oder im **persönlichen Gespräch** übertragen. Das **Komforttelefon** bringt hier erweiterte Möglichkeiten, insbesondere im Hinblick auf die **Sprachspeicherung**. Die gleichzeitige Kommunikation im Hinblick auf **Texte, Bilder und Sprache** war bisher nur im persönlichen Gespräch möglich. Zukünftig ermöglichen **Bildtelefon** und **Videokonferenzen** eine dieser ureigenen Form menschlicher Kommunikation sehr stark angenäherte Variante. *bei gleichzeitiger Anwesenheit. Zeitversetzt bieten multimediale Computeranwendungen den gleichzeitigen Birsch von Text, Bild + Sprache.*

Entsprechend dem siamesischen Zwillingscharakter von Information und Kommunikation werden die bisher isoliert entwickelten Informations- und Kommunikationstechniken zunehmend miteinander **integriert**. Endziel auf Benutzerseite ist das **multifunktionale Terminal**, das die Funktionen von Schreibmaschine, Telefon, Diktiergerät, EDV-Terminal, Kopiergerät, Telex, Teletex und Telefax miteinander verbindet. Wann dies der Fall sein wird, kann heute niemand sagen. Deutlich ist nur das Ziel. Auch wann wir dort ankommen werden, ist unklar. Es wird allerdings mit Sicherheit später sein, als die Hersteller uns derzeit glauben machen wollen.

Eines ist jedenfalls sicher: Wenn der Manager von heute all diese Medien nutzen würde, hätte er bald einen informationellen overload. Glücklicherweise tut er das nicht. Die Frage aber ist, was soll er sinnvollerweise nutzen, um seiner Konkurrenz das entscheidende Stückchen voraus zu sein. Denn gewinnen einer Konkurrenz bedeutet ja nicht absolut besser zu sein, sondern immer nur relativ. Meinen Studenten erkläre ich das immer so: *Kooperativer Konkurrenzvorteil*

Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster, weil hungrig dreinblickenden Bären auf sich zukommen.

Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen.

"Damit wirst Du doch nicht schneller sein als der Bär." -

"Das" erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Der Sozialwissenschaftler Kurt Lewin hat in seiner Feldtheorie das menschliche Verhalten beschrieben als als eine Funktion der Persönlichkeit sowie umweltbedingter Einflüsse. Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Führungskräften hängt daher ebenfalls von persönlichkeitsbedingten Faktoren einerseits und Umwelteinflüssen, die sich insbesondere in den Aufgaben ausdrücken, ab. *spez*

Viele Ratgeber von Führungskräften, seien es Hersteller oder Systemhäuser beziehen sich lediglich auf die Aufgabenerfordernisse bei der Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen. Sie konstatieren etwa einen hohen Kommunikationsanteil von Managern 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 und damit jeder für sich sehr erfolgreich sein kann, dementsprechend auch unterschiedliche Techniken benötigt.

Ich möchte daher neben den sicherlich wichtigen aufgabenbedingten Anforderungen an neue Informations- und Kommunikationstechniken versuchen, einige persönlichkeitsbedingte Anforderungen an Informations- und Kommunikationstechniken herausstellen.

Aktivitäts-Typen

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,
↳ doppelt soviel Zeit wie Schreibtischarbeiter
- 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.

Technikentwicklung
Stärkung

Welche Techniken kann und soll der *Schreibtischarbeiter* nutzen?

1. Nun, eines ist klar, 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.

Briefe
Einge
we

2. Entscheidungen, die Manager übrigens als großen Druck bei ihrer Arbeit empfinden, werden besser vorbereitet durch mehr und zielgerichteter Informationen aus Datenbanken, Controlling-Systemen und Expertensystemen, so daß eventuell 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, *weisen* Information. Der Entscheidungsdruck wird also in jedem Fall bleiben, auch wenn er sich auf andere Felder verlagert.

Wie kann der *Kommunikator* technisch unterstützt werden?

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 ausstreuen,
wenn sich Köpfe zeigen: Abschneiden!

wird nicht erfolgreich sein.

Zu einem überwiegenden Teil wird diese Kommunikation über das Telefon abgewickelt. Dabei ist das Telefon das Kommunikationsmedium des Top-Managers. Es stellt derzeit die einzige technische Unterstützung dar, die von allen Managern akzeptiert wird. ~~In Form der Komforttelefone werden die seit~~ ^{waren etwa} ~~knapp 100 Jahren zumindest von der Funktion her unveränderten~~ ^{Est se} ~~Telefon~~ ^{werden s.e} ~~derzeit erstmalig verbessert.~~ Für eine der wichtigsten neuen Funktionen halte ich persönlich - lassen sie mich das so deutlich sagen - die Abstellfunktion. 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 Anklopffunktion, bei der der Teilnehmer auf einem Display sichtbar ist, wird es dann auch möglich sein, ohne ein zischengeschaltetes 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 einen ausreichenden Sekretariatsservice verfügen. Dies ist insbesondere bei den Top-Managern von Kleinunternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten - immerhin 31 Prozent der deutschen Spitzenkräfte - der Fall.

Eines der größten Probleme von Top-Managern ist die Kommunikationsaufnahme zu einem Partner.

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. Die Gebrauchsanleitung, häufig ein starkes Stück von 85 Seiten, ist keine Hilfe. Originalton eines Managers: "So langweilig war mir noch nie, daß ich mir so etwas durchlese". Es ist keine Seltenheit, daß nach Einführung der neuen Telefone der Telefonverkehr bei Abwesenheit der Sekretärin zusammenbricht, weil der Manager es nicht fertigbringt, sich ein Amt zu verschaffen; ich kenne hierzu etliche authentische Geschichten, selbstverständlich nicht mit SEL-Anlagen, aber man fragt sich schon, warum sich die Anzahl der Knöpfe auch dort bereits verringert hat, was mir augenblicklich die Schwierigkeit verschafft, bei den verschiedenen Arbeitsplätzen, die ich habe, auf Telefonen desselben Herstellers die Funktionen an völlig unterschiedlichen Knöpfchen zu finden.]

die Selbsterklärungsfähigkeit der Diktogramme (let. Zeichen auf Tasten)

läßt doch sehr zu wünschen übrig läßt

Ich kann mir das nicht merken, insbesondere, wenn ich dann auch noch mit Systemen anderer Hersteller arbeite und dann die Weiterleitung oder die Konferenzschaltung nur einmal im Jahr vornehmen

Das zweite Hindernis, das insbesondere Electronic-Mail behindert, ist die Tastaturphobie derzeitiger deutscher Manager. Top-Manager scheuen sich allzu häufig, eine Tastatur zu bedienen. Da mögen verschiedene Gründe eine Rolle spielen, vielleicht die Assoziation mit niedrigen Schreibtätigkeiten oder auch - wie böse Zungen behaupten - die Gefahr der Offenlegung unzureichender orthografischer Kenntnisse. *Beim Diktat*
Dennoch am ehesten - so habe ich festgestellt - wird diese Phobie vor Tastaturen überwunden durch Electronic Mail. Der schnelle Austausch von Informationen zwischen Personen, die sich terminbedingt nur selten sehen können, steigert phänomenal die Effizienz der Sitzungszeiten. Wir selbst setzen im Rektorat der Uniniversität Dortmund, einem fünfköpfigen Leitungsgremium, vergleichbar einem Vorstand, seit 1 1/2 Jahren EM ein, mit durchschlagendem Erfolg und sofortiger Akzeptanz auch bei den beiden Rektoratsmitgliedern, die noch nie vorher eine Tastatur bedient haben.

Der Info-Stand wird wesentlich erhöht und stärkt das Leitungsgremium gewaltig ~~bei~~ durch gemeinsame Positionen zu allen Zeiten im Kontakt mit Fakultäten

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. Dadurch kommt es nicht zuletzt zu einer Entlastung der bereits jetzt überfüllten traditionellen Transpotwege. Wird der Transport von Gütern und Menschen damit überflüssig? Werden Sie mich demnächst als Festredner von SEL zu Hause oder in Ihrem Büro auf dem Bildschirm erleben?

Zuerst einmal: Das Bildtelefon wird kommen und auch genutzt werden! 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 niveauvollere Gespräche. 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 - erscheint mir für eine breite Akzeptanz nicht ausreichend sein.

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 der Zukunft 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. Insofern besteht auch für die Zukunft die Chance, ja die Notwendigkeit für Treffen wie das heutige zum Knüpfen von neuen Kontakten oder zur Intensivierung alter Kontakte.

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 wird wesentlich wesentlich erhöht durch 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, 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. MacIntosh hat soeben einen Computer in Taschenkalendergröße angekündigt, der dieses Problem beseitigen wird.

Psycho-Typen

Lassen Sie mich neben diesen grundlegenden Arbeitsstilen, die die Nutzung einzelner Techniken nahelegen oder verbieten noch einige andere Aspekte anführen, die mit der grundsätzlichen Unterschiedlichkeit von Managern zusammenhängen.

Grundlegende psychische Eigenschaften führen zu unterschiedlichem Denken und damit auch zu unterschiedlichem Informations- und Kommunikationsverhalten. Mintzberg, ein amerikanischer Management-Wissenschaftler, unterscheidet nach den Funktionen der beiden Gehirnhälften ganzheitlich-relational und analytisch-quantitativ denkende Typen. Der zahlenorientierte, analytische Menschen-Typ findet sich eher in Stäben. Die überwiegend heuristisch orientierten Manager benötigen daher nicht zuletzt deswegen Hilfe durch ihre Stäbe, weil die Informationstechniken bisher von analytisch-quantitativ orientierten Spezialisten entworfen wurden. Insofern haben die meisten Manager bereits von ihren Denkstrukturen her Zugangsprobleme zu den Techniken. Daher ist 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.

Allerdings stellt sich natürlich die Frage, ob Führungskräfte überhaupt selbst Auswertungen am Rechner oder Datenbankabfragen vornehmen sollen, oder ob sie sich dabei von Assistenzkräften unterstützen lassen sollten. Sie formulieren dann ihre Bedürfnisse und lassen sie von einem Informationsspezialisten oder einem Assistenten oder der Sekretärin umsetzen. Der Dialog mit dem Rechner wird zu einem Trialog. Nun, ~~dabei fällt mir ein~~ das klingt so ein wenig nach *Management by Nilpferd*

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

So sollte es gewiß nicht gehen. Vielmehr gibt es sowohl Argumente für einen Dialog wie für einen Trialog. Ich will nur einige Stichworte nennen:

nicht im Einzelnen nennen

analytisch-ganzheitlich

ganzheitlich-kanonisch

Argumente für die Trialog-Konzeption

- Hard- und Software erfordern zuviel Zeit für den ungeübten Manager
- umfangreiche Planungsprogramme nichts für den sporadischen Benutzer
- Navigation in Datenbanken aufwendig
- Niemand ist gegen den technischen Fortschritt, solange er selbst nicht davon betroffen ist.

Argumente für die Dialog-Konzeption

- Unabhängigkeit von Assistenzkräften
- ganzheitliche Aufgabenerfüllung
- Vorbildfunktion im Unternehmen
- realistische Einschätzungen über die tatsächlichen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik

Die Frage des Dialogs oder Trialogs ist ^{eben auch} 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 müssen neue *Interaktionsmedien* entwickelt werden, 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 einer Öffnung aufweist für die einzige Taste, die die Führungskraft zu drücken in der Lage ist. Es geht auch weniger um eine einheitliche Bedienoberfläche, 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

- als bereits marktgängiges Verfahren *Windows-Oberfläche*
eine Maus in Verbindung mit Pictogrammen, die Befehle selbsterklärend symbolisieren, *entweder werden meine Augen schlechter o*
- als Zukunftsmusik *keine - mit ineinanderverstehenden Programmen*
Spracheingabe und Sprachausgabe, die den Manager *ist das be*
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.

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.

je nach
ob Sie
Schreibt
Kommun
oder
Reisedi

Den Managern selbst ist in jedem Fall abzuraten von einem

Management by Potatoe

Rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln!

Lassen Sie mich schließen mit einem Zitat von Plato:

"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.