

Grußwort des Rektors  
Organisationspsychologie

Hohensyburg

26. Juni 1992

---

Anrede

Der deutsche Aphoristiker und Physiker Georg Christoph Lichtenberg (1742 - 99) schrieb einmal: "Die Leute, die niemals Zeit haben, tun am wenigsten." Wenn Lichtenberg den Nagel richtig auf den Kopf getroffen hat, bin ich erstens bei der richtigen Konferenz und zweitens treffe ich fleißige Mitmenschen und Kollegen. Ich nehme einmal an, daß Lichtenberg eine korrekte Beobachtung treffend formuliert hat.

Wenn ich es richtig zusammenrechne, kommen wir in der heutigen Bundesrepublik auf eine rund 40 - 45jährige Lebensarbeitszeit. Diese ~~Lebensarbeitszeit~~ <sup>die</sup> und ~~seine~~ <sup>die</sup> gesamte Freizeit für ~~den~~ <sup>uns</sup> ~~Kollegen oder den Mitarbeiter~~, respektive der weiblichen Form, in einer für alle <sup>richtig</sup> ~~zufriedenstellenden~~ <sup>zu gestalten</sup> Weise zu befriedigen, dürfte ~~dies~~ <sup>eine</sup> Hauptaufgabe der Organisationspsychologen oder gesundheitspolitisch Interessierten sein.

Nun wage ich es Hobby-Sozialpsychologe, das war eine meiner Abschlußprüfungen meines betriebswirtschaftlichen Studiums, nicht, die Organisation von Arbeit, Freizeit und den damit verbundenen gesundheitlichen Imponderabilien über solch einen langen Zeitraum zu beurteilen oder zu überblicken. Dafür reichen meine Kenntnisse dann doch nicht. Gestatten sie mir aber dennoch einige Anmerkungen für ein Anforderungsprofil einer Führungskraft von morgen. Und gerade die Führungskräfte sind es doch wohl, die überwiegend diese Prozesse maßgeblich mitbestimmen.

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

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 zwischenzeitlich als Nachfolge der sogenannten Null-Bock-Generation zu erkennen?

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, Enthaltensamkeit sind abgelöst worden durch Werte wie Emanzipation, Autonomie, Ausleben emotionaler Bedürfnisse, Selbstverwirklichung.

Anrede

Ich selbst habe mich intensiver mit einer bestimmten Gruppe im Betrieb  
Führer befaßt

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 meines Erachtens 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 Std./Woche, nur 5 % arbeiten unter 50 Std., 15 % arbeiten 70 Std. 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 <sup>viele</sup> ~~uns alle~~, <sup>auch</sup> die wir anwesend sind, viel arbeiten ein Wert an sich ist.

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

~~Aber wir müssen anerkennen, daß viele~~  
~~Unser Führungskräfte nachwuchs hat also seine Wertvorstellungen im~~  
~~Vergleich zu früher verändert. Er strebt~~ eine größere Harmonie zwischen beruflichen, karriereorientierten Anforderungen und freizeitorientierten, sportinteressierten, künstlerischen, kulturellen und gerade auch familiären Bedürfnissen an. <sup>streben</sup>  
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.

Die <sup>Wir</sup> ~~Führungskräfte~~ <sup>sehr viel stärker als bisher</sup> von morgen werden diskontinuierlich arbeiten - sowohl in der Wochen- wie in der Lebensarbeitszeit. In bestimmten Lebensphasen arbeiten <sup>Wir</sup> sie hart bei hohem Einkommen, in anderen arbeiten <sup>Wir</sup> sie reduziert bei freiwilligem Einkommensverzicht in Teilzeit oder Job-Sharing. Manchesmal werden <sup>Wir</sup> sie auch gar nicht arbeiten, um Kinder zu erziehen oder um den Nanga Parbat zu besteigen.

Andererseits wird die Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz nicht mehr konstituierend für die Entlohnung sein. 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.

Der Manager der Zukunft 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.

Zu den entsprechenden Förderprogrammen in den Betrieben oder der Verwaltung möchte ich mich an dieser Stelle nicht näher auslassen. es würde den Rahmen sprengen. Von den augenblicklichen Studentinnen und Assistentinnen an meinem Lehrstuhl kann ich nur sagen: Ihre männlichen Kollegen müssen sich bereits jetzt warm anziehen, um wissenschaftlich, intellektuell und auch was die Führungsfähigkeiten anbetrifft, mitzuhalten!

**Anrede**

*Aus meinen eigenen Untersuchungen weiß ich auch*

Lassen Sie mich noch einen anderen Ansatz wählen, um die Frage nach den künftigen Führungskräften 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.

Der Schreibtisch der Zukunft wird häufig zuhause stehen oder in der Zweitwohnung im Sauerland oder gar auf dem Segelboot im Ijsselmeer. Die modernen Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen es.

Stellvertretend für alle entsprechenden Techniken gilt hier die Devise "Management bei Faxen": Nur FAX-tum bringt Wachstum.

Die Nachwuchskräfte von morgen zeichnen sich dadurch aus, daß sie weitaus weniger Vorbehalte gegenüber neuen Techniken haben als ihre Vorgesetzten. Dafür möchte ich nur ein Beispiel geben - das Bildtelefon. 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. 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.

8

Dadurch läßt sich vielleicht auch Streß abbauen,  
der auch Org' befällt  
gesunde  
Organisation

Die vorhandenen und noch kommenden Techniken werden also das  
sogenannte "Management by Ping-Pong" auch immer stärker  
zurückdrängen: Mitarbeiter im Dunkeln lassen, ab und zu Mist  
streuen und wenn sich Köpfe zeigen: Abschneiden!

*Ich spreche von Universitäten, das hast*

Anrede

*durchgegangen der Wissenschaftler, obwohl Management einer großen U'*

Gestatten Sie mir noch ein paar Sätze zur Universität Dortmund,  
die auch in engem Kontext zur heutigen Konferenz und unseren  
Organisationspsychologen stehen. Für mich steht außer Frage, daß  
die Natur- und Ingenier- aber insbesondere auch die  
Geisteswissenschaften in einer Universität zusammenwirken müssen.  
Das Zusammenspiel zwischen allen Disziplinen macht eine  
Universität schließlich erst aus. Dennoch haben wir einen starken  
Schwerpunkt in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Aus diesem  
Grund ist unser Zusatzstudiengang Organisationspsychologie gerade  
aber auch an der Universität Dortmund besonders wichtig. Denn  
gerade die angehenden Ingenieure und Kaufleute benötigen die  
organisationspsychologischen Grundlagen für ihre spätere Arbeit.

Für die Organisation der Tagung möchte ich allen Beteiligten *insbesondere*  
meinen herzlichen Dank ausdrücken. Für die Unterstützung möchte *Kollegen*  
ich der Deutschen Krankenversicherung (DKV) danken. *Kastner*

Uni: AAT geplant 22T 2.600 Beschäftigte  
dabei arbeiten wir entgegen allen Äußerungen aus Medien + Wirtschaft  
sehr effektiv



9

Anhänger M by Konzepte

~~Den folgenden Referaten und Diskussionen möchte ich nicht weiter  
im Wege stehen; allerdings nicht ohne augenzwinkernd noch ein  
letztes Management by Konzept zu erwähnen, das viele~~

~~Universitätsangehörige jede Woche neu ausleben:~~

~~das~~ Ping Pong Vorgang so lange hin und herspielen, bis von selbst erledigt  
Champignons Mitarbeiter im Dunkeln lassen

heute

Management by Robinson: Alle warten auf Freitag.

~~Heute ist Freitag, und ich werde jetzt Ihre 60-Std. Arbeitswoche  
nicht noch weiter stören!~~

Sitzungs-marathon vor Ihnen

Eine humorige Definition des Begriffes Lebensgefühl möchte ich

Ihnen allerdings noch mit in den Konferenzmarathon geben: Beeilen Sie  
<sup>sich</sup>  
dich, sonst gibt es wieder so eine Hetze!

Herzlichen Dank