



Quelle: foto by Michael Schaefer, Michael Schaefer-Design GmbH

**Klaus Stadlbauer**

## Informations- und Kommunikationstechnologien in der Führung

Für unsere Kinder scheint es unvorstellbar, aber es hat eine Zeit vor dem Internet gegeben! In den 80-er-Jahren hatten wir am IWB einen Textautomaten mit 2 Extra-Erfassungsstationen (Magnetbandkassetten!). Die Bearbeitung am Textautomaten musste von den Sekretariaten gut geplant und eingeteilt werden. Die externe Kommunikation wurde per Telefon über die Telefonzentrale der TU abgewickelt, der Fernschreiber wurde durch ein Telefaxgerät ersetzt. Die regelmäßige Mitarbeiterführung und Informationsweitergabe wurde beim Kaffee im Sekretariat und in wöchentlichen Besprechungen mit anschließenden To-do-Listen erledigt. Während die traditionellen Managementmodelle immer noch Gültigkeit haben und eingesetzt werden, hat das Informations- und Kommunikationsverhalten – induziert durch die rasante Technologieentwicklung – wohl am stärksten gewandelt. Ich möchte ein paar aktuelle davon herausgreifen und deren Führungstauglichkeit beleuchten, jedoch aus einer sehr subjektiven Sicht aus einem Telekommunikationskonzern heraus.

### Videokonferenz-Systeme

Im Jahr 2003 haben wir in der damals entstehenden mobilkom austria group erstmals ein Videokonferenz-System in drei Ländern eingeführt, um die zahlreichen Koordinationsbesprechungen effizienter gestalten zu können. Ausgehend von der typischen Form der Besprechung mittels Präsentation über Beamer (klassischerweise an die Stirnseite projiziert) haben wir dies virtuell auf mehrere Firmen erweitert und die entfernten Teilnehmer auf einem Plasmaschirm angezeigt, während alle die Präsentationen sehen konnten.

Mittlerweile haben sich die Anforderungen gewandelt und die aktuelle Version der Videokonferenzräume sieht ein parallele Ausrichtung des Besprechungstisches von zwei großen Bild-

schirmen vor, auf denen einerseits alle Teilnehmer zu sehen sind und andererseits die Präsentationen, gemeinsam bearbeiteten Dokumente oder aktuell erklärte Programme gezeigt werden.

Die Kamera ist nun so positioniert, dass mit dem Sprecher auf der anderen Seite ein direkter Blickkontakt möglich ist, was bei einer lebensgroßen Darstellung einer einzelnen Person bald wirklich den Eindruck vermittelt, in einem einzigen Raum zu sitzen. Hohe Qualität der Bild- und Tonübertragung und eine optimierte Ausstattung der (nun schon insgesamt 54) Räume ermöglichen diese „Telepräsenz“. Nicht nur Vorstandsbesprechungen, sondern auch Bewerbungsgespräche können so ohne merkbare Einschränkungen abgehalten werden, weil auch die Einschätzung von non-verbalen Reaktionen

möglich ist. Die Mehrzahl der Videokonferenzen bilden aber immer noch Projektsitzungen in den mittlerweile 8 Firmen in der Gruppe.

Natürlich gibt es auch Grenzen: informelle Gespräche „am Rand der Besprechung“ sind nicht möglich, längere Aufsichtsratssitzungen oder kreative Workshops werden wegen der Interaktion immer noch gemeinsam vor Ort abgehalten und das Pflegen der sozialen Beziehungen und Netzwerke beispielsweise bei einem gemeinsamen Essen sind nicht ersetzbar. Aber wenn man sich bei einem Kick-off-Workshop kennengelernt hat, kann man durchaus mehrere Projektbesprechungen hintereinander virtuell abhalten.

Abgesehen von der technischen Komplexität einer solchen Kommunikationslösung, die durch extrem redu-

zierte Benutzerschnittstellen handhabbar gemacht wird, ist eine technische Einschränkung zu beachten: die zeitliche Verzögerung der Reaktionen. Spontane Antworten, Einwürfe oder Unterbrechungen sind nicht möglich und erfordern ein gewisses Maß an Gesprächsdisziplin. Aber es gibt auch eine andere Besonderheit, die gerade bei Videokonferenzen offensichtlich wird: die lokalen Unterschiede der Unternehmenskulturen.

### Exkurs: Interkulturelles Management

Wenn wir einen typischen Verlauf einer Besprechung beobachten, fällt uns in einem südlichen Nachbarland der informelle Charakter von Besprechungen auf: zu Beginn – und die Startzeit wird hier eher großzügig ausgelegt – formieren sich Gruppen, die kaffeetrinkend diskutieren, einzelne Personen wechseln die Gruppen oder klären parallel andere Themen, um dann – wenn alle am Tisch Platz genommen haben – rasch zu einer Entscheidung zu kommen. Andere Firmen halten eher konventionelle, formell strukturierte Besprechungen ab, die stark auf den Vorgesetzten fokussiert sind und wo Meinungen zu den Themen ausgetauscht werden, bis dann der Vorsitzende die Entscheidung trifft.

Wenn man nicht durch interkulturelle Trainings auf so divergierende Herangehensweisen vorbereitet ist, kann es rasch zu Missstimmungen kommen, warum denn die einen Teilnehmer noch nicht da sind oder Kaffee trinken, während die anderen schon zur Entscheidung bereit am Besprechungstisch sitzen. Auch die hierarchische Orientierung ist unterschiedlich, in manchen Firmen ist eine Entscheidung unter den Experten abschließend, während in anderen Ländern eine formelle Entscheidung auf den nächsthöheren Ebenen erwartet wird – und somit hält die eine Seite die Vereinbarung für getroffen, während die andere Seite immer noch auf die hierarchische Ansprache wartet.

Ein anderes Beispiel stark unterschiedlicher Unternehmenskulturen sind die Formen der Kommunikation. Während es bei uns üblich und häufig beobachtbar ist, nach einem ausführlichen Telefonat noch einmal das Ergebnis in einem Mail zusammenzufassen („... wie soeben telefonisch

besprochen ...“), um der Entscheidung einen offiziellen, finalen Charakter zu verleihen, signalisiert das Senden eines Mails anstelle eines Anrufs an einen Kollegen in CEE genau das Gegenteil, es sei also von so geringer Priorität, dass ich deshalb nicht einmal anrufe. Darauf nicht vorbereitete Kollegen haben sich nicht nur einmal bei mir (als ein Bindeglied innerhalb der Firmen-Gruppe) beschwert, warum sie nicht gleich eine Antwort auf das als wichtig erachtete Mail erhalten haben.

Und wenn bei einer Präsentation die bulgarischen KollegInnen den Kopf schütteln, dann darf man sich nicht irritieren lassen, es bedeutet „Ja“!

Nun zurück zu den Vorteilen von Videokonferenzen: Bei gelegentlichen Benutzern ist immer wieder die Freude zu beobachten, wenn sie entfernt arbeitende Kollegen in so einer Besprechung sehen können, die Begrüßungen beim Eintreten in den Raum sind herzlich, fast einer persönlichen Begegnung vergleichbar. Und sofern bei allen Teilnehmern ein gleiches Verständnis von Zweck der Besprechung oder Projektzielen vorherrscht, ist nach der Diskussion in einer Videokonferenz durchaus eine Verbindlichkeit von Entscheidungen erzielbar, genauso wie bei lokalen Besprechungen. Dies ist von der gewählten Auftrags-technik abhängig, aber nicht von der Technik der Kommunikation. Im Gegensatz zu einer Verteilung von Aufgaben per Mail oder gar über die Zuordnung von Aufgaben in Outlook, kann hier die Videokonferenz fast wie ein persönliches Gespräch angesehen werden.

Gerade der Einsatz von Videokonferenzen hat unsere zahlreichen firmenübergreifenden Projekte stark unterstützt, indem sie die Zusammenarbeit gravierend vereinfacht – es sind keine ständigen Reisen und Abwesenheiten für die regelmäßigen Projektbesprechungen mehr notwendig, von der Kostenersparnis ganz zu schweigen. Die Amortisationszeit für die Investition in unser modernes Videokonferenzsystem hat trotz des sechsstelligen Betrags nur wenige Monate betragen!

### Kommunikationstechnologien:

Für Information, Aufträge, Rückmeldungen, rasche Entscheidungen etc. kommen heute neue Techniken neben dem klassischen Weg des Gesprächs -

direkt in Treffen und Besprechungen, indirekt über Telefonate - zur Anwendung: vor allem E-Mails und auch SMS. Auch wenn soziale Netzwerke eine immer stärker werdende Rolle spielen und auch firmeninterne Chatsysteme immer häufiger in Firmenintranets integriert werden, haben diese für die Führung nur eine geringere Bedeutung.

E-Mails haben einige Vorteile: sie ermöglichen das Beifügen von allen Formen digitaler Dokumente wie Skizzen, Dokumenten bis hin zu Filmen, und ermöglichen eine asynchrone Kommunikation, der Gesprächspartner kann zu einem passenden Zeitpunkt antworten, sie bieten also einen positiven Beitrag zum Zeitmanagement: keine Zeitverluste durch Störungen, Warten auf das Eintreffen etc., haben aber auch eine extreme Geschwindigkeitssteigerung mit sich gebracht. Früher hat man Tage auf die schriftliche Antwort auf einen Brief gewartet, heute wird oft schon innerhalb von Minuten ein Antwortmail erwartet. Und das ist auch möglich:

Wir werden von Schreibtisch und PC ortsunabhängig, zum Beispiel durch das iPad, auf dem dieser Text (zumindest zum Teil) geschrieben wird, und durch die Smartphones wie BlackBerry, iPhone oder Android-Geräte, die fast die ganze Büroumgebung abbilden können – auf allen Geräten kann ich mit E-Mails, Terminen und Kontakten arbeiten, kann unterschiedliche Dokumente wie Microsoft Word, Excel, Powerpoint, pdf, Grafikdateien etc. ansehen und teilweise bearbeiten, kann Finanz- oder Personaladministrationsprozesse steuern und auf Informationen im Intranet zugreifen. Durch online-Archive bin ich nun gar nicht mehr auf einen konventionellen Arbeitsplatz und die Ablage angewiesen, sodass z.B. mit einem Laptop die Arbeit ohne Einschränkungen auch bei einer Konzerngesellschaft im Ausland erledigt werden kann, Konzipieren oder Bearbeiten von E-Mails auch im Flugzeug möglich wird, während iPads und Smartphones die Kommunikation, Entscheidungsfindung oder Informationsbeschaffung an fast jedem Ort zu fast jeder Zeit ermöglichen. Und darin liegen auch gravierende Nachteile: Die Grenzen der Work-Life-Balance verschwinden, es gibt kein klassisches „außer Haus“ mehr, bei vielen Kollegen er-

fährt man erst am Ende des Telefonats oder des Mails, dass er sich eigentlich gerade auf Urlaub befindet. Und ebenso ist man überrascht, wenn jemand im Urlaub wirklich nicht erreichbar ist, so sehr ist man schon entweder rasche Reaktionen und sprichwörtlich ständige Erreichbarkeit oder zumindest Abwesenheits- oder Presence-Informationen gewöhnt. Über den Zeitverlust durch die Flut von E-Mails rein zur Information oder in Kopie zur Absicherung, durch die unnötigen E-Mails oder durch die trotz Ausfilterns des Anteils von 80 bis 90% Spam-Mails immer noch ankommenden unerwünschten E-Mails will ich hier gar nicht reden.

Trotz des intensiven Einsatzes von dieser Kommunikationstechnologie scheint die Anzahl der „echten“ Besprechungen zu steigen, die Informationsweitergabe über die Hierarchie wird durch eine parallele Einbindung „aller“ Beteiligten ersetzt. Die steigende Komplexität der technischen Lösungen könnte die größere Anzahl der involvierten Personen begründen. Ob durch diese Steigerung der Quantität der Besprechungen und deren Teilnehmer auch die Entscheidungsgeschwindigkeit entsprechend steigt, ist zu bezweifeln.

### Exkurs: Das Ende des Flip-Charts?

Gerade bei kreativen Besprechungen hat das Medium Flip-Chart viele Vorteile: man kann spontan skizzieren und damit Systeme oder Prozesse verdeutlichen, man kann interaktiv erarbeitete Inhalte dokumentieren und somit auch rasch ein Protokoll einer Besprechung anfertigen. Nur kann man es nicht an ein E-Mail anhängen und die Variante des elektronischen Flip-Chart scheint sich nicht recht durchzusetzen, viel häufiger werden die Bögen fotografiert und somit der elektronischen Dokumentation hinzugefügt.

Genauso wenig kann ein Flip-Chart vernünftig bei Videokonferenzen eingesetzt werden, der Blickwechsel auf das Flip-Chart könnte nur mit einem eigenen Kameramann realisiert werden. Die Skizze muss ja direkt in die Datenübertragung eingespielt werden und die Teilnehmer sollen keinesfalls den Platz vor der Kamera verlassen, um beispielsweise auf einem elektronischen Flip-Chart zu zeichnen. Auch werden kaum Grafik-Tableaus als Al-

ternative in den Videokonferenz- oder Besprechungsräumen eingesetzt, weil meines Erachtens die Größe und die Unmittelbarkeit der Zeichnung wegfallen und für eine selbstverständliche Benützung die Übung fehlt.

Ich kann mir aber sehr gut vorstellen, dass ein iPad mit seinen Skizzenprogrammen und einem Interface zu Beamer oder Videokonferenzkamera aufgrund der Vertrautheit mit dem Gerät eine Zukunft haben. Wie schon oben erwähnt ist eine Videokonferenz ohnedies für ein kreatives, seminar- oder workshopartiges Arbeiten eher weniger geeignet.

### Führung per SMS?

Ganz interessant ist die Kommunikation per SMS in Unternehmungen. In vielen Situationen benötigt man kurzfristig Details, einen Status, eine Antwort oder Entscheidungen. Ich kann den Gesprächspartner nicht stören, kann ihn auch nicht erreichen – aber ich kann ein SMS senden und bekomme typischerweise auch bald die gewünschte Antwort. Auch aus Besprechungen! Und damit hat das Multitasking in vielen Managementebenen völlig Einzug gehalten, man folgt der Präsentation oder Diskussion und kommuniziert parallel dazu – zu anderen Themen.

Mit der Verbreitung von Smartphones steigert sich diese Parallelbeschäftigung bis zum Bearbeiten von E-Mails – und der Einsatz von Laptops bei Besprechungen ermöglicht dann eigentlich schon die normale Tätigkeit, während man physisch parallel dazu in einer Besprechung sitzt und mit dem sprichwörtlichen „halben Ohr“ zuhört. Vielleicht entwickelt sich daraus eine ganz neue Form der Besprechungen? Oder wird es Geräteverbote geben?

### Effective Leadership 2020

Laptops, Netbooks, Tablets, Smartphones und Co. machen uns bei der Tätigkeit orts- und zeitunabhängig, Unified Communications wird die

Kommunikationstechnologien zusammenfassen und funktional erweitern. Die Geräte werden kleiner, der Bildschirm soll aber größer werden, vielleicht falt- oder rollbar. Smarte, kleine Geräte werden uns immer stärker bei Informationsbeschaffung und in allen kommunikativen Themen unterstützen, wobei die Technologie hinter die Benutzerfreundlichkeit treten soll, intuitive Bedienung muss Anleitungen und den Rat von Experten überflüssig machen. Moderne Bürokonzepte werden den Trend weg vom fixen Arbeitsplatz unterstützen.

Und vielleicht ermöglicht dies alles ein neues „Management by walking around“, in dem wir vermehrt auf die Mitarbeiter, Kollegen, Partner – unsere sozialen Netzwerke – zugehen können, virtuell in HD oder gar 3D und immer noch real in einer typischen Teamarbeit.

### Autor:

Dipl.-Ing. Dr.techn. Klaus Stadlbauer  
Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz; von 1986 bis 1991 Universitätsassistent an der Abteilung für Unternehmensführung und Organisation.

Danach war er in verschiedenen Funktionen vom EDV-Projektleiter bis zum kaufm. Geschäftsführer bei einem Lebensmittelproduzenten beschäftigt. Seit 1996 arbeitete er für die mobilkom austria in unterschiedlichsten Funktionen und war als GF der mobilkom austria group services GmbH aktiv und bekleidete mehrfach Vorstandsfunktionen bei ausländischen Beteiligungen in der



**Dipl.-Ing. Dr.techn.**

**Klaus Stadlbauer**

**Leiter International  
Affairs, Telekom  
Austria Group, Wien**

Telekom Austria Group. Derzeit ist er im Generalsekretariat der TA sowie in Projekten zum Videoconferencing und großen Immobilienprojekten tätig.