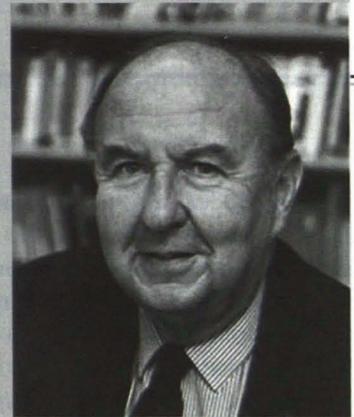




Herbert Kraus

Univ.-Prof. Dkfm. Dr. DDR. h. c.;  
 1956 Studium an der Hochschule für Welthandel;  
 1966 Habilitation für Betriebswirtschaftslehre in Wien;  
 1968 Berufung als Ordinarius an die Karl-Franzens-Universität Graz;  
 1973–1974 Dekan der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Karl-Franzens-Universität Graz;  
 seit 1980 Mitglied des Beirates der Schmalenbachgesellschaft (Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft);  
 1991 und 1992 Ehrendoktorate der Technischen Universitäten St. Petersburg und Perm;  
 1993 Großes Ehrenzeichen für die Verdienste um das Land Steiermark;  
 1999 Geschäftsführer der Austrian Notes User Group (ANUG);  
 2003 Ehrenzeichen für Wissenschaft und Kunst 1. Klasse



# „Elektronische Datenverarbeitung als unverzichtbares Hilfsmittel unternehmerischer Entscheidungen“

Ein Interview mit Prof. Kraus zur aktuellen Entwicklung und zu künftigen Trends.

Herr Prof. Kraus ist Autor und Herausgeber von Büchern und Zeitschriftenaufsätzen im Bereich von Unternehmensführung, Personal-, Organisations- und Informations-Management und Referent für Personal, Organisation und Informationsverarbeitung in Seminaren und Symposien. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Wissensmanagements, Informationsmanagements, Work – Group – Computing, Akzeptanz von Informationsverarbeitung im Management, Mobiles Computing, Unternehmensführung, Einsatz von Lotus Notes/Domino, Personalmanagement und dem Krisenmanagement.

**WING-business:** Herr Prof. Kraus: Die elektronische Datenverarbeitung ist eine durchaus schillernde Wortkombination! Was waren aus Ihrer Sicht die größten Meilensteine in der IT-Entwicklung der letzten 40 Jahre?

**Prof. Kraus:** Der erste Meilenstein war sicherlich die Trennung von Programm und Verarbeitung. Der zweite Meilenstein der Übergang von den mechanischen Speichern zu den elektronischen Speichern und der dritte Schritt war dann das Abgehen von zentralen Rechnern auf ein dezentrales Netzwerksystem. Der Meilenstein, auf den wir noch immer warten, ist die Kommunikation in

der natürlichen Sprache mit den Geräten. Das wäre praktisch eine Zukunftsvision. Eine solche Entwicklung wäre für mich der allergrößte Fortschritt und ist verbunden mit – und das ist der negative Aspekt der Entwicklung – einem unglaublichen Rationalisierungspotential, was sich in der Zeit der großen Arbeitslosigkeit sehr negativ auswirken würde. Es sind noch immer gewaltige Rationalisierungspotentiale vorhanden – das ist das Positive – und das Negative wäre, wenn man die alle ausnützen

würde, dann würde die Arbeitslosigkeit noch mehr ansteigen.

**WING-business:** Woran scheidert es, dass diese Potentiale nicht genutzt werden?

**Prof. Kraus:** Daran, dass es noch immer eine große Kluft zwischen dem intelligenten Anwender und dem Systemgestalter gibt. Dass Anwender nicht in die Lage versetzt werden, ihre Ideen auf einfache Art und Weise umzusetzen, sondern dass es immer wieder einer Kommunikation mit Menschen bedarf, die zwar sehr viel von der Maschine, vom Programm, aber sehr

**„Unsere Entscheidungsmodelle sind so komplex, dass uns niemand einen Fehler nachweisen wird können.“**

wenig von der Anwendung verstehen. Dieses Problem existiert seit der professionellen Anwendung der Informationsverarbeitung und ist heute (leider!) noch immer vorhanden.

**WING-business:** *Sind Sie mit der IT-Entwicklung der letzten Jahre zufrieden oder hätten Sie darin mehr Verbesserungspotential gesehen?*

**Prof. Kraus:** Das Hauptproblem in der Entwicklung bestand eben darin, dass Entwicklungen repräsentativ nur von Firmen gemacht wurden, die Return On Investment und nicht sympathische und „menschenfreundliche“ Anwendungen entwickelt haben, was wirtschaftlich durchaus verständlich ist.

**WING-business:** *Welches Image hat IT in den heutigen Unternehmungen, ist sie eher negativ belegt oder steht man ihr durchaus positiv gegenüber?*

**Prof. Kraus:** Hier mache ich keine statistisch belegte, sondern eine Erfahrungsaussage. Ich kenne wenig Firmen, wo man sagt: „Bei uns ist die IT toll und es ist phantastisch“, sondern das Maximum ist „freundliche Resignation“. Denn alles das, was man sich zusätzlich an Leistung wünscht, ist entweder teuer oder unsicher.

**WING-business:** *Elektronische Datenverarbeitung als Hilfsmittel unternehmerischer Entscheidungen. Ist es in der dynamischen und komplexen Unternehmungswelt überhaupt möglich, auf die EDV als entscheidungsunterstützendes Instrument zu verzichten?*

**Prof. Kraus:** Ich glaube, ein Verzicht ist unmöglich. Die Gefahr sehe ich darin, dass ich mit Hilfe von wunderschönen Tabellen noch stärker Entscheidungen „manipulieren“ kann als früher, weil einfach die Plausibilität zur Überprüfung bei komplexen Modellen nahezu unmöglich ist. Also ohne Technik geht es überhaupt nicht! Es sagte einmal ein sehr prominenter Planer einer großen Unternehmung: „Unsere Entscheidungsmodelle sind so komplex, dass uns niemand einen Fehler nachweisen wird können.“ Und dieser Komplexitätsgrad spielt eine entscheidende Rolle. Also die Antwort meinerseits ist ganz klar, es geht heute überhaupt nicht mehr ohne IT, wobei

hier auch z.B. die Bereiche wie Wissensmanagement oder Customer Relationship Management zu erwähnen sind. Die Datenbanken sind vorhanden, die zu beschicken und abzufragen würden Wissen und Kooperationskultur verlangen, die selten zu finden ist.

**WING-business:** *Wie viel IT-Wissen bzw. IT-Know-how brauchen heute Top-Manager, oder genügt es, der weitläufigen Maxime zu folgen, welche lautet: „Ich brauche kein IT-Wissen, dafür habe ich meine Spezialisten?“*

**Prof. Kraus:** Diese Frage kann ich sogar quantitativ beantworten. Ich habe eine Zeit lang damit verbracht, Top-Managern Plausibilitätswissen über Informationsverarbeitung beizubringen, und kann sagen: Minimum 1 bis 2 Tage, also ca. 6 bis 12 Stunden. Natürlich hat man danach kein Spezialwissen, aber man ist dann nicht mehr so abhängig und man weiß, wie gewisse Dinge funktionieren und worauf es ankommt. Diesbezüglich hatte ich das Feedback der Top-Managementebene, dass sie damit etwas anfangen konnten. Zusammenfassend kann man sagen, das Top-Management braucht einen gewissen Level an IT-Wissen! Ohne dieses Wissen gibt man IT-Spezialisten und Lieferfirmen die Chance zu manipulieren. Mein erster Chef, der ein Betriebswirt war, sagte immer: „Wenn Sie gesund bleiben wollen, dann müssen Sie ein bisschen etwas von Medizin verstehen.“ Dies lässt sich analog auch auf den IT-Einsatz transferieren.

**WING-business:** *Was sind die erfolgsentscheidenden Faktoren bei der Implementierung einer „kundenorientierten“ – im Sinne der Anwender – IT-Infrastruktur in der Unternehmung (z.B. neue Software)?*

**Prof. Kraus:** Man müsste zunächst repräsentative Anwender ausbilden in dieser Softwaretechnologie, sodass sie dann, wenn sie den Spezialisten gegenüberstehen, ein gewisses Basiswissen haben. Dieses Wissen sollte kombiniert sein mit Organisationswissen, denn manchmal ist es besser, Dinge wegzulassen, als diese

anschließend in der Informationsverarbeitung „zu betonieren“. Aber so funktioniert es leider nicht. Es wird eingeführt, auf die Bildschirme gespielt und erst dann erfolgt die Schulung. Würde man die Leute rechtzeitig während des „Schöpfungsaktes“ ausbilden und einbinden, würde man sehr viel an „Customizing“ im Nachhinein ersparen. Die „weitgehende Benutzerintegration“ – das ist die einzige Chance, etwas Vernünftiges zu tun, wird aber zumindest bei den meisten Firmen abgelehnt.

**WING-business:** *Globalisierung, interkulturelles Management und globale Vernetzung! Welchen Beitrag kann die EDV diesbezüglich leisten?*

**Prof. Kraus:** Video, Videokonferenzen etc. und eine Vision, nämlich die Übersetzung. Man betreibt z.B. eine Videokonferenz mit einem Japaner und hört alles gleich auf Deutsch und der Japaner auf Japanisch. Wenn ich aber denke, wie gefährlich es bei Simultanübersetzungen sein kann, dass durch 1 bis 2 Worte die Meinung gravierend verändert werden kann, dann sehe ich natürlich auch hier noch eine große Gefahr. Ja, hier gibt es

**„Das Top-Management braucht einen gewissen Level an IT-Wissen!“**

noch ein Hoffungsgebiet, die Übersetzungen. Man hat ein kleines Kästchen umgehängt, wenn

man in die Fremde fährt, und schaltet auf die jeweilige Sprache und bekommt alles übersetzt. Das wäre also einerseits ein Markt, der unfassbar ist, und andererseits wäre das eine echte Hilfe.

**WING-business:** *Sie haben in Ihrer mehr als 38-jährigen Erfahrung im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung sehr viele Trends und Hypes kommen und gehen gesehen. Um einen Blick in die Zukunft zu wagen – Was werden oder könnten die Megatrends für das 21. Jahrhundert auf diesem Gebiet sein (elektronische Datenverarbeitung, IT)?*

**Prof. Kraus:** Ich würde sagen, die Durchdringung des Lebens überhaupt, d. h. dass es zu Hause nicht aufhört, sondern auch der Lebens- und Wohnbereich so integriert ist, dass es keine Trennung – hier Büro, hier Wohnbereich – gibt. Diese Entscheidung sollte aber dem Indi-

viduum überlassen bleiben. Ich war immer ein begeisterter Homeworker. Für mich ist das ein Vorteil, kein Nachteil. Ein sympathisches Einfließen ohne die strikte Trennung: hier Arbeit, hier Freizeit, diese Grenze wird für eine bestimmte Ebene immer mehr verfließen. Im Bürobereich sehe ich noch immer eine qualitative Entwicklungsmöglichkeit, des verbesserten Service für den Mitarbeiter bzw. User.

Ich sehe aber auch einen noch fast unberührten Bereich, der jetzt beginnt, z.B. MP3, Unterhaltungselektronik, Unterhaltung überhaupt, die Verbindung zwischen Büro und Wohnung, die Möglichkeit, sich bestimmte Unterhaltungswünsche elektronisch zu erfüllen. Ich habe schon vor vielen Jahren prognostiziert,

**„Der größte Schaden, meiner Meinung nach, ist noch immer, dass bei manchen Firmen der Schwerpunkt auf der Anwesenheit liegt und nicht am ‚Tun‘ – das sind die Stechuhfirmen“.**

ziert, dass die CD eine Übergangsphase ist. Dass der Computer und die Stereoanlage zusammenwachsen, ist ja heute schon eingetroffen. Gerne denke ich auch an das, was Prof. Maurer schon vor langer Zeit prognostiziert hat, die so

genannte „*intelligent Kitchen*“. Man hat vor dem Haus verschiedene „Verschlüsse“, der Lieferant liefert das „Rohmaterial“ an,

man kommt nach Hause, gibt auf einer Taste ein „Pizza mit Salami, doppelt belegt“ und das wird dann gekocht.

Die Arbeitszeiten werden auch immer länger und in gewissen Positionen kann man nicht mehr vom typischen Acht-Stunden-Tag sprechen. Auch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist gewiss.

Der größte Schaden, meiner Meinung

nach, ist noch immer, dass der Schwerpunkt auf der Anwesenheit liegt und nicht am „Tun“ – das sind die „Stechuhfirmen“. Man muss Methoden finden, wie man auch schwer messbare Leistung misst, und daher nicht die Anwesenheit sondern das Ergebnis zählt. Und das kommt den meisten Menschen schon entgegen, wenn man hier flexibilisiert. Jeder hat einen anderen Bio- oder Arbeitsrhythmus und ich glaube, hier könnte auch der ökonomische Nutzen größer werden. Aber die Tendenz heute ist ja eher umgekehrt: Durch die verschiedenen Chipkarten-Zugänge weiß man, wann kommt wer, wann geht wer, usw. Also die Tendenz „*Big Brother is watching you*“ nimmt leider sehr stark zu, vergessend, dass ich bei den meisten Leuten damit viel Motivation erschlage.

*Vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch.*

Das Interview mit Prof. Kraus führten Dipl.-Ing. Christian Theuermann und Dipl.-Ing. Dr. Werner Leitner



**Christian Theuermann**

Dipl.-Ing.;  
Jg. 1974

Studium Wirtschaftsingenieurwesen – Bauwesen an der TU Graz

Seit 2003 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz

Geschäftsführer des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure (WING)



**Werner Leitner**

Dipl.-Ing. Dr. techn.;  
Jg. 1969

Studium Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau an der TU Graz

Seit November 2005 Senior Researcher – Virtuelles Fahrzeug Forschungsgesellschaft mbH; Virtuelles Engineering