

Die Suche nach der europäischen Antwort



W. Rudolf MÜHLHOFF, Dipl.-Ing. (VWI), Dr. rer. pol., Jahrgang 1936, Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Berlin. Nach verschiedenen Stationen in Verkauf, Marketing, Projekt-Management von 1971—1974 Leiter Aus- und Fortbildung der DEMAG Fördertechnik, Wetter/Ruhr, 1974—1979 Leiter des Instituts für Führungslehre der Technischen Akademie Wuppertal, 1980—1982 Geschäftsführer einer Düsseldorfer Unternehmensberatungsgruppe, seit 1982 Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der SYSTEMA BERATERGRUPPE, Wetter/Ruhr. Vorstandsmitglied (Ressort Weiterbildung) des Verbandes Deutscher Wirtschaftsingenieure (VWI), Berlin.

Mit dem »Orwell Jahr 1984« beginnt ein neues Zeitalter, das als »nachindustriell« bezeichnet werden kann und das durch neue Herausforderungen an das Management von Organisationen gekennzeichnet ist, die es zu bewältigen gilt.

Für uns Europäer stellt sich die Frage, wie wir im internationalen Wettbewerb insbesondere in den aktuellen Innovationsbereichen der Mikroelektronik, der Spitzentechnologien und hochwertiger Dienstleistungen Schritt halten wollen.

Gefragt sind vor allem die Chancen der modernen Informationstechnologien, die soziale Bewältigung des technologischen Fortschritts und die Überprüfung unserer Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich. Ist die Leistungssteigerung überhaupt notwendig? Ist sie möglich? Und bieten dazu die modernen Informationstechnologien entscheidende Ansätze? Wenn ja, welches sind die Konsequenzen der informationstechnologischen Entwicklung für die Führung von Mitarbeitern?

Hinweis: Der Beitrag erscheint im Rahmen der redaktionellen Kooperation mit dem Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure (VWI)

1. Reformation im Denken und im Handeln

Zur Frage nach der Notwendigkeit einer Leistungssteigerung der europäischen Wirtschaft hier zunächst einige kritische Stimmen:

Gerhard Prinz, ehemaliger Vorsitzender des Vorstandes der Daimler-Benz-AG, hat kurz vor seinem Tode am 26. Oktober 1983 vor der Deutschen Weltwirtschaftlichen Gesellschaft über weltwirtschaftliche Verflechtungen der deutschen Wirtschaft gesprochen. Prinz vergleicht im internationalen Wettbewerb die japanische und die deutsche Automobilindustrie auf dem Drittmarkt USA, also auf »neutralem Boden ohne Heimvorteil«. Er kommt zu folgenden erschreckenden Ergebnissen: Rückgang des Marktanteils der deutschen Automobilindustrie von 1973 bis 1982 von 7 auf 3 %; Steigerung des Marktanteils der japanischen Automobilindustrie im selben Zeitraum von 6 auf 23 % oder etwa 80 % aller in

die USA eingeführten Automobile.

Die Ursachen für das enorme Erstarren der Japaner und damit zugleich für den Verlust an deutschen Arbeitsplätzen sieht Prinz vor allem bei den in Deutschland je geleisteter Arbeitsstunde um 35 % höheren Personalkosten, in 24 % mehr geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr und — last not least — in mentalitätsbedingten Vorteilen der Japaner, die er definiert als *hohes Engagement, große persönliche Bescheidenheit, großen Fleiß, hohe Leistung, Betonung der Gemeinsamkeit und weltwirtschaftlichen Eroberungswillen*.

Sein Fazit: »Wir müssen uns die verlorene Beschäftigung, wir müssen uns die im internationalen Wettbewerb verlorene Arbeit zurückerholen. Die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit wieder zu verbessern, stellt sich dringender denn je.

Um das aber fertigzubringen, brauchen wir eine Reformation im Denken und im Handeln! Das gilt für alle Berei-

che der Industrie und der Wirtschaft — für Unternehmen und Unternehmer ebenso wie für die Arbeitnehmer und ihre Interessensvertreter. Wir müssen unsere eigene Leistungsfähigkeit und unsere eigene Leistung steigern.«

An die Adresse der Unternehmer und Manager gerichtet, fordert Prinz die Rückbesinnung auf unternehmerische Tugenden, wie *persönlichen Einsatz, Eigendynamik, zielbewußten Innovationswillen, abgewogene Risikobereitschaft und zukunftsgerichtete Flexibilität*.

Sie alle seien in gleicher Weise unentbehrliche motorische Voraussetzungen für die Wiedererstarkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Der renommierte amerikanische Professor William E. Griffith vom MIT (Massachusetts Institut of Technology), der berühmten amerikanischen Denkfabrik in Cambridge, wies auf einem Mitte Dezember 1983 vom Planungsstab des Auswärtigen Amtes veranstalteten Kolloquium darauf hin, daß Westeuropa aufgrund seiner technologischen Rückständigkeit, veralteter Strukturen und provinzieller Denkgewohnheiten immer stärker in eine Randposition gedrängt werden. Der pazifische Raum, zu dem Kalifornien ebenso gehört wie Japan, Südkorea, Taiwan, Singapur und Hongkong, werden sich in den nächsten Jahren zur dominierenden Zone der Weltwirtschaft entwickeln.

»Wenn ich ein Europäer wäre«, so formulierte Griffith, »würde ich dieser Entwicklung nicht mit Zuversicht entgegensehen.« Griffith spricht in diesem Zusammenhang vor allem von der akuten Gefahr »*mikroelektronischer Neokolonialisierung*« und deren indi-



rekten Folgen, die weit über den Bereich der Industrie hinausreichen und beispielsweise zur Verlagerung von »vererbten« Finanzplänen oder zentralen Institutionen führen wie dem Sitz von UNO-Behörden, Gatt, OECD in Genf, Wien und Paris, Warenbörsen in London, Internationalem Zollrat in Brüssel und ähnlichen.

Was ist gegen diese Gefahren der Einbußen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und ihrer gravierenden Konsequenzen insbesondere auch für die europäische Beschäftigung zu tun? Die Debatte des internationalen Expertenkolloquiums kam zu folgenden Ergebnissen: Europas Gesellschaft muß die Phase der Resignation und Kleinmütigkeit, der bourgeoisen Rentnermentalität und der Überbürokratisierung überwinden.

Ohne mehr Mut zur eigenen Zukunft, ohne mehr Selbstvertrauen, ohne ein positiveres Verhältnis zum sinnvollen Einsatz der Technik wird Europa der pazifischen Herausforderung nicht gewachsen sein. Und ferner: *Europas Antwort muß europäisch sein.* Notwendig sind weltweite europäische Vertriebssysteme, durchrationalisierte Großserienproduktionen, Ausrichtung auf den Weltmarkt und nicht auf Regionalmärkte, unternehmerischer Wagemut und aggressive Strategien, ein kooperatives Verhältnis zu den Arbeitnehmern, rasche und flexible Reaktionen auf neue Technologien, eine vorausschauende Strukturpolitik.

2. Sind diese Forderungen Science-fiction oder zwingende Notwendigkeit?

Heik Afheldt (Prognos AG, Gesellschaft für angewandte Wirtschaftsforschung) weist dazu in einem in »Die Welt« veröffentlichten Beitrag über die Bewältigung der technologischen Herausforderungen des Jahres 2000 den Weg, indem er feststellt: »Was wir dringend brauchen, ist ein kollektives Gut das nicht nur knapp geworden, sondern weithin verlorengegangen zu sein scheint: das kollektive Gut, 'Zuversicht'. Voraussetzung dafür ist eine nüchterne Beschäftigung mit der Zeit vor uns. Ein unreflektiertes Bangemachen etwa durch den Club von Rom ist genauso schädlich wie naiv-fröhliches Gesund-

beten.«

Keine Prognosen also ohne Besinnung über den Ausgangspunkt. In seinem Versuch der Standortbestimmung in einer Phase des Übergangs in eine Epoche, die von vielen als »nachindustriell« bezeichnet wird, bedient sich Afheldt unter anderem der Kondradieffschen Theorie der langen Wellen. Jede Welle wird von einer Basisinnovation ausgelöst. Derartige Basisinnovationen waren unter anderem:

1775 bis 1800

Dampfkraft, Kohlenbergbau

1828 bis 1857

Eisenbahnen, Dampfschiffe, Kanäle

1886 bis 1913

Ottomotor, Elektrizität, Chemie

1938 bis 1973

Transistor, TV, Luftfahrt, Massenkonsum und Unterhaltungsindustrie

1983 bis 2000

Mikroelektronik, Spitzentechnologien und hochwertige Dienstleistungen

»Die Versuche«, so Afheldt, »unsere Entwicklungsphasen durch bestimmte Basisinnovationen zu erklären, kann man fortsetzen und fragen, warum sich denn offenbar relativ regelmäßig in einer Krise derartige Innovationen eingestellt haben. Welcher Entwicklungspfad ist angesichts dieser Erklärungsversuche also in den nächsten 20 Jahren wahrscheinlich? Ist es ein Wachstumspfad?«

Afheldt nennt drei globale Rahmenbedingungen, die für die zukünftige Entwicklung bestimmend sein werden:

— *die Verfügbare oder Nichtverfügbarkeit von Ressourcen, wie Rohstoffen, Energie und Umweltgütern sowie Kapital*

— *die Technik*

— *die Weltwirtschaft und die Stellung der europäischen Staaten in der internationalen Arbeitsteilung*

Trotz der Studien des »Club of Rome« (Grenzen des Wachstums) und Global 2000 setzt Afheldt auf Wachstum. Er begründet seine Prognose mit intelligenten Substituten und vermindertem Rohstoffeinsatz: Satellitentechnik, Glasfasertechnik, Biotechnik bis hin zur Optoelektronik; und er erwartet neue technische Lösungen

— in der Organisations- und Kommunikationstechnik

— in den Automationstechniken

— in den Bearbeitungs- und Verfahrenstechniken sowie

— im Material- u. Vorleistungsbereich

Sein Fazit zur Realisierung der aufgezeigten Chancen: »Wichtige Weichen müssen gestellt werden, Verhaltensweisen müssen sich ändern. Flexibilität ist ein Schlüsselwort, Innovation ein anderes und Initiative ein drittes. Unser gesamtes liberales Gesellschafts- und Wirtschaftssystem beruht darauf, daß wir genug initiative Menschen haben. Wenn diese Annahme nicht mehr stimmt, helfen alle Anreizprobleme nicht mehr.«

Und damit schließt sich der Kreis zu Afheldts Ausgangsforderung: Was wir dringend brauchen, ist das kollektive Gut »Zuversicht!«

3. Zuversicht allein genügt nicht

Zuversicht allein allerdings genügt nicht. Auch die in exakter Kenntnis der Fakten des internationalen Bonner Expertenkolloquiums verschiedentlich erhobene Forderung nach Elite-Universitäten löst allein nicht das Problem der international schwierigen Wettbewerbssituation.

Was wir dringend brauchen, ist neben neuen technischen Lösungen in den von Afheldt aufgezeigten Einsatzbereichen vor allem die Befähigung des Managements zu einer systematischen Analyse und Lösung der anstehenden Probleme.

Wie aber kann das Management bei der Bewältigung der neuen Anforderungen unterstützt werden? Wie kann die informationstechnologische Entwicklung, die ja bei der sinnvollen Nutzung ihrer Möglichkeiten absolut wünschenswert ist, konstruktiv umgesetzt werden? Welches sind jene neuen Informationstechnologien, die jeden Manager angehen?

Beginnen wir mit den beiden letzten Fragen. Perfekte Antworten müssen sicherlich ausbleiben. Diese gibt es möglicherweise heute überhaupt noch nicht. Wahrscheinlich jedoch wird jeder von uns in absehbarer Zukunft Zugang finden müssen zu den modernen Informations- und Kommunikationstechniken

- der Textverarbeitung (wie Teletex)
- der Bildverarbeitung (wie Telefax und Bildplatte)
- der Datenverarbeitung (wie Videotex, LAN, PC, Großcomputer und Datenbanken)
- der Sprachverarbeitung (wie Bild-



telefon, Videokonferenzen und Sprachübersetzung).

Die Nutzung dieser vier Informationsbeziehungswise Kommunikationsbereiche ermöglicht die Verwirklichung eines integrierten Bürosystems.

Durch bürokommunikationstechnische Innovationen ergeben sich aus dem Zusammenwachsen von Nachrichten-, Büromaschinen- und Computertechnik integrierte, automatisierte, digitalisierte und zugleich multifunktionale Bürokommunikationssysteme.

Definieren wir die zentrale Aufgabe des Managements als den optimalen Einsatz und die Integration von technischen, finanziellen und menschlichen Mitteln und Kräften, so wird erkennbar, welche Bedeutung der Beherrschung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik durch den Manager zukommt. Ihm obliegt einerseits — die sachbezogene Leitung von Unternehmen beziehungsweise Funktionsbereichen und andererseits — die personenbezogene Führung von Mitarbeitern.

Beide Aspekte lassen sich nur realisieren über »Kommunikation«.

In der Kommunikation bedienen wir uns neben der Sprache auch der Verwendung von Bildern, Texten und Daten.

Bedenken wir doch, daß das Auge mit einer Aufnahmekapazität von 200 MBit pro Sekunde das leistungsfähigste menschliche Sinnesorgan ist, während das Ohr nur 200 kBit pro Sekunde und der Mund gar nur 20 kBit pro Sekunde verarbeiten können, so leuchtet ein, in welchem Ausmaß die Kommunikation durch die Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechniken, insbesondere jener, die das Auge erreichen, rationalisiert werden kann. Daß hier insbesondere der gezielte Bildschirminsatz gefordert werden muß, versteht sich von selbst. In welchem Ausmaß welche Kommunikationsformen mit welchen Techniken beim Manager (wie im übrigen auch bei qualifizierten Fachleuten, Sachbearbeitern, Sekretärinnen und Schreibkräften) zum Einsatz gelangen können, darüber kann jeweils nur auf der Grundlage einer (Tele-)Kommunikationsbedarfsanalyse entschieden werden.

Aufgabenspektrum und Technologieinsatz werden sich bei einer derartigen Kommunikationsbedarfsanalyse als voneinander abhängig erweisen.

Für das Management wird insbesondere das Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisierungstätigkeiten in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene von Bedeutung sein.

Karcher weist in seinem beachtenswerten Buch »Büro der Zukunft« zu Recht darauf hin, »daß quantitative, sichere und nichtkomplexe Informationen ohne größere Schwierigkeiten in Datenbanken beziehungsweise in MIS-Systemen speicherbar sind, nicht jedoch hochkomplexe, riskante, unsichere, politische, zeitkritische und kaum strukturierbare Informationen, für die aber gerade das höhere Management einen besonders ausgeprägten Bedarf haben dürfte.«

Bei der Einführung und dem Ausbau informationstechnologisch gestützter Informations- und Kommunikationssysteme (IKS) ist diesem Aspekt angemessen Rechnung zu tragen.

Folgen wir den Ergebnissen einer von Karcher zitierten Analyse der Personalkostenanteile, so entstanden bereits 1974 in den USA knapp 50% aller Personalkosten im Bereich Büro und Verwaltung (gegenüber gut 50% im Bereich Produktion). Diese verteilen sich auf die verschiedenen Büroarbeitsplatztypen wie folgt: 26% Manager, 40% Fachleute, 28% Sachbearbeiter, 6% Sekretärinnen/Schreibkräfte.

Es versteht sich von selbst, daß eine — wenn auch nur geringe — Erhöhung der Effizienz der Arbeit insbesondere von Managern und Fachleuten durch innovative Bürokommunikationssysteme einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Produktivität im Büro und damit in der gesamten Organisation mit sich bringen kann.

Bietet uns — bietet den Managern — die Nutzung der modernen Informationstechnologie eine Chance?

Halten wir es mit Winston Churchill: »Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.«

4. Konsens im eigenen Haus

Natürlich genügt es nicht, daß Manager lediglich sich selbst über die Chancen — und Risiken — der modernen Informationstechnologie informieren und sich einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten in ihrem Verantwortungsbereich beziehungsweise ihrem

Unternehmen verschaffen. Eine erfolgreiche Einführung ist erst möglich, wenn sie zu einem Konsens innerhalb des eigenen Hauses und insbesondere mit ihren Mitarbeitern gelangen.

Wie aber ist dieser Konsens zu erreichen? Durch Befehl und Gehorsam? Wohl kaum!

Die Aufgaben der sachbezogenen Leitung von Unternehmen und Funktionsbereichen, nämlich Zielvereinbarung, Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle, und die Aufgaben der personbezogenen Führung von Mitarbeitern mit Auswahl, Einsatz, Beurteilung und Förderung müssen unter den Aspekten der Ziel-, Partner- und Situationsorientierung bewältigt werden.

Wie sieht die Wirklichkeit aus? Aktuelle Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmenskrisen, von denen die Wirtschaft hinreichend betroffen ist, besagen: nur 20% (der Geschäftsführungen) verfügen über reale Zielklarheit. Dies die Lagebeurteilung nach Prof. Dr. Eberhard Witte für den Leitungsbereich.

Für den Führungsbereich kommt Karl-Heinrich Rüssmann (Wirtschaftsredakteur des »manager magazins«) zu ähnlichen Ergebnissen, wenn er aufgrund repräsentativer Meinungsäußerungen aus zahlreichen Gesprächen in Unternehmen, gleich welcher Ebene, zu dem Schluß kommt, daß sich normale Arbeitstage mit etwa gleichen Anteilen zusammensetzen aus:

- dem Nachweis der Unschuld an aufgetretenen Fehlern der Vergangenheit
- der Rechtfertigung und Zukunftsabsicherung der aktuellen Arbeit
- Sacharbeit
- der Absicherung und Verteidigung der Position
- sonstigem

In seiner Ursachenanalyse kommt er zu folgenden Ergebnissen: gravierende Führungsmängel, Kompetenzwirrwarr, blockierte Informationswege, geringe Kooperation mit Vorstandskollegen und Mitarbeitern, Machtstreben, Entscheidungsschwäche, Selbstüberschätzung, fehlender Weitblick.

Welches sind die Hintergründe für diese Situation? Ein lautloser Wandel zeichnet sich ab: technologische, wirtschaftliche, politische und soziale Veränderungen erfahren in ihrer Bedeutung für das Management von Organisationen eine umgekehrte Rangfolge.



Die sozialen Veränderungen, deren Verständnis erst in den Anfängen steckt, werden zum »Schlüsselwert« für die übrigen Veränderungen.

5. Neue Anforderungen an das Management

Die informationstechnologischen Veränderungen, um die es in diesem Beitrag insbesondere geht, sind unter zwei Aspekten zu werten: den rein technologischen Gegebenheiten, die es zu beherrschen gilt, und den sozialen Konsequenzen, die bewältigt werden müssen.

Wenn die zuvor geforderte Konsensbildung mit den Mitarbeitern nicht gelingt, wird das Ziel einer sinnvollen Nutzung der Chancen, die die modernen Informationstechnologien zur Steigerung der Leistung der Wirtschaft bieten, nicht erreicht werden können.

Aus den gravierenden Veränderungen, die aus dem Wandel in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft und den veränderten Prioritäten beim Übergang in die »nachindustrielle Epoche« resultieren, ergeben sich neue zusätzliche Anforderungen an das Management und aktuelle Konsequenzen für die Unternehmensführung. Neben die fachlichen Qualifikationen, neben die Notwendigkeit der Befähigung auf finanziellem sowie mikro- und makroökonomischem Gebiet, neben analytische Kenntnisse und Fähigkeiten, neben die Notwendigkeit der Beherrschung von sachbezogenen Führungsfunktionen, Organisationsprinzipien, technischen Hilfsmitteln und Methoden insbesondere auch der Informationstechnologie tritt als neues zusätzliches Anforderungsmerkmal die Notwendigkeit des »Managements des Verhaltens«.

Ansätze zur Problemlösung der aktuellen Managementsituation ergeben sich aus drei sich zeitlich überlagernden Problemkreisen, die die Entwicklung der Managementaufgaben maßgeblich beeinflusst haben und noch beeinflussen:

- der europäischen Wirtschaftskrise der sechziger Jahre
- der japanischen Herausforderung der siebziger Jahre
- der sozialen Revolution der achtziger Jahre

Krisen gaben und geben jeweils den Anstoß zur Zukunftsbewältigung.

Die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung der Führung im Sinne rationalen und gleichermaßen sozialorientierten Managements ist eine Folge der europäischen Wirtschaftskrise. Die Japaner lehren uns, wie auch durch Prinz angedeutet wurde, die gleichrangige Bedeutung ertragsorientierter Zielsetzung und mitarbeiterorientierter Organisation.

Weltweit wird — zumindest im nachhinein — erkennbar, daß die Innovationsfähigkeit von Managern sich nicht wie bisher allein auf Produkt- und Marktinnovationen zu beschränken hat, sondern daß gesellschaftliche Innovationen zu initiieren sind, die einem der gesellschaftlichen Entwicklung adäquaten Management, insbesondere aber einer zeitgemäßen Führung von Mitarbeitern entsprechen.

Die moderne Informationstechnologie, die zwangsläufig von der klassischen Information zur interfunktionalen Kommunikation führen wird und die den Führungskräften der nachgeordneten Ebenen und den Mitarbeitern aufgrund ihrer stärkeren Einbindung in den Informations- und Kommunikationsprozeß ein höheres Maß an Beteiligung bringen wird, verlangt geradezu nach einer Neuorientierung in der Führung von Mitarbeitern.

Die Aneignung eines situationsgerechten, sozialorientierten Führungsverhaltens wird damit zu einer Managementanforderung erster Priorität: das erst in den achtziger Jahren entwickelte Situationskonzept der Führung wird zur Basis für die notwendige Neuorientierung der Aufgaben des Managements in den achtziger Jahren.

6. Vom Vor-Gesetzten zur Führungskraft

Dieses Konzept wendet sich ab von der klassischen Eigenschaftstheorie, die Führungserfolg allein den Eigenschaften des Vorgesetzten zuschreibt, und plädiert für eine Ziel-, Partner- und Situationsorientierung, die neben der Führungskraft als Einflußfaktoren des Führungserfolges folgende Situationsfaktoren berücksichtigt:

- die jeweilige Aufgabenstellung, ihre Komplexität, Dynamik, Dringlichkeit und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg
- die Persönlichkeiten der Mitarbeiter,

ihre aufgabenbezogenen und sozialen Fähigkeiten, ihre Motivation, die allgemeinen Normen und die persönlichen Werte, die sie ihrem Handeln zugrunde legen

- die Zusammensetzung der zu führenden Gruppe, ihre Fähigkeit zur Problemlösung und Interaktion, ihre aufgabenbezogene und soziale Struktur
- die Organisation, die mehr oder weniger stark zentralisiert, formalisiert, vertikal oder horizontal differenziert und die in eine sie beeinflussende Umwelt eingebettet ist.

Für den Manager und sein Führungsverhalten ergeben sich aus der Kenntnis dieser Situationsfaktoren der Führung und ihrer Zusammenhänge entscheidende Konsequenzen für die Aufgabenbezogenheit, die Personbezogenheit, den Grad der Beteiligung an Entscheidungsprozessen und den Formalisierungsgrad, das heißt das Ausmaß, in dem der Manager mit offiziellen Regeln arbeitet.

Insbesondere bei der Lösung von Aufgaben, die ein hohes Maß an Komplexität und Dynamik besitzen und die über eine große Bedeutung und hohe Dringlichkeit verfügen — die Einführung und der Ausbau von informationstechnologisch gestützten Informations- und Kommunikationssystemen (IKS) gehören mit Sicherheit in diese Aufgabenkategorie —, werden an den Manager besonders hohe Anforderungen gestellt, die ihn von der Rolle des »Vor-Gesetzten« in die Rolle der »Führungskraft«, das heißt des Partners, des Trainers und des Förderers seiner Mitarbeiter verweisen und die von ihm hohe fachliche Qualifikation, große soziale Fähigkeiten, die Befähigung zur Personalentwicklung und ein hohes Maß an Kreativität, Flexibilität und ganzheitlichem Denken verlangen.

In bezug auf die Konsequenzen der informationstechnologischen Entwicklung für die Führung von Mitarbeitern fordert Paul A. Straßmann, Vizepräsident von Rank Xerox, zu Recht: »Die Diskussion um das Büro der Zukunft befaßt sich viel zu sehr mit den Wundern neuer elektronischer Geräte. Was wir brauchen, sind Vorstellungen davon, wie Jobs aussehen sollen, welche Aktivitäten automatisiert werden sollen. Man sollte das Büro der Zukunft verstehen als den Beginn neuer Beziehun-



gen zwischen Angestellten.«
Dieser Ausspruch eines Computerfachmannes kann nicht oft genug ins Managerbewußtsein gerufen werden.

7. Das Gesamtkonzept moderner Unternehmensführung

Das Gesamtkonzept moderner Unternehmensführung, deren prozessualer Charakter durch den Situationsansatz gekennzeichnet ist, läßt sich in Anlehnung an Christian Gasser (»Unternehmensführung im Strukturwandel — Krise der Dynamik«) in zehn Forderungen zusammenfassen, zu deren Verwirklichung die Unternehmensleitungen heute aufgerufen sind:

Das Unternehmen, das den neuen Anforderungen gewachsen sein will, braucht

- eine aufgeschlossene, initiative, entscheidungs- und verantwortungsfreudige geistige Grundhaltung
- bewußt gepflegtes und organisch gewachsenes Wissen sowie dessen zielbewußte Auswertung
- schöpferisches Denken in freiheitlicher Atmosphäre
- klare Zielsetzungen
- durchdachte Arbeitsprogramme und ein aus diesen herauswachsendes Budget
- kurz-, mittel- und langfristiges Planen
- die Anwendung exakter Denkprozesse und den intelligenten Einsatz entsprechender Hilfsmittel
- eine optimale Organisationsstruktur, die dem einzelnen einen größtmöglichen freien Wirkungsraum sichert
- das bewußte Bemühen um das beschleunigte Durchsetzen unternehmensrelevanter Neuerungsprozesse
- das Wissen um die Einbettung des Unternehmens in die moderne Gesellschaft, die ein umweltbezogenes Denken und Handeln erfordert

Die Realisierung dieses Konzepts, das die Nutzung der Chancen der modernen Informationstechnologie ausdrücklich einbezieht, verlangt von dem heutigen und mehr noch von dem zukünftigen Manager Tugenden, die von dem internationalen Komitee der EFMD (European Foundation for Management Development) in seinem

Bericht über »Ausbildungs- und Schulerfordernisse für europäische Manager« präzise beschrieben werden:

»Den Mut haben, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, bereit sein, Macht mit anderen zu teilen, fähig sein, mit Ungewißheiten in einer unsicheren, sich wandelnden Umwelt zu leben, Selbstvertrauen und das Vertrauen in andere, bereit sein, zu lernen und zu handeln.«

Zuversicht allein genügt nicht. Auch die Gründung von Elite-Universitäten löst allein das Problem unserer international schwierigen Wettbewerbssituation nicht. Was wir dringend brauchen, ist eine zukunftsorientierte Management-Aus- und -Weiterbildung an allen Hochschulen und Universitäten und in der Wirtschaft zur Unterstützung der Manager bei der Bewältigung neuer Anforderungen.

Ausgehend von den bereits vorliegenden Erkenntnissen und Erfahrungen neuzeitlicher Unternehmensführung, ist zwei Aspekten gleichrangig Rechnung zu tragen:

- der rationalen Vermittlung der theoretischen Grundlagen moderner Unternehmensführung;
- dem Verhaltenstraining zwecks Analyse des derzeitigen und Entwicklung eines zeitgemäßen Verhaltens.

Im erstgenannten Bereich geht es vorrangig um den Managementprozeß, um Managementfunktionen und -prinzipien, um Führungstheorien und Führungsgrundsätze, um Entwicklungsgesetzmäßigkeiten in Organisationen und Organisationsentwicklung, um individuelle Selbstmanagement- und Führungsinstrumente unter Einbeziehung der Informationstechnologie.

Im zweiten Bereich geht es vorrangig um die Ziele der Personalführung, um die Motivation von Mitarbeitern, um die Befähigung zur Interaktion, zur Gesprächs- und Verhandlungsführung, zur Problemlösung in Gruppen und zur Integration sachlicher Arbeitsnotwendigkeiten mit emotionalen Bedürfnissen.

Die Grenzen zwischen beiden Aspekten sind fließend. Für beide Aspekte gemeinsam gilt insbesondere, daß dem Gesichtspunkt des Transfers, das heißt der Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis unter

Berücksichtigung der Transferbedingungen, besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

8. Was also tut not?

- das wache Bewußtsein bezüglich der Herausforderungen an Organisationen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung durch sich verändernde Marktbedingungen, zunehmende soziale Veränderungen, beschleunigten technologischen Wandel sowie deren wechselseitige Abhängigkeiten.
- die tiefgreifende Erkenntnis der aktuellen Managementproblematik in Wirtschaft und Verwaltung sowie der eisernen Wille, sich den Herausforderungen an Organisationen durch die Verbesserung der Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse unter Zuhilfenahme der Instrumente einer ziel-, partner- und situationsorientierten Führung beabsichtigt, geplant und dauerhaft zu stellen.
- die gezielte gemeinsame Inangriffnahme unternehmensübergreifender Probleme, wie die ungesunde Struktur der Wirtschaft, die unerträgliche Umweltbelastung, der unzureichende Technologieeinsatz bei besonderer Beachtung der diese Probleme überschattenden Elementarprobleme, der die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gefährdenden Arbeitslosigkeit einerseits und der Infragestellung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit andererseits.

Die Beherrschung der modernen Informationstechnologie und deren sinnvoller Einsatz unterstützen das Management in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung bei der Lösung der anstehenden Probleme.

Voraussetzung für den evolutionären Einsatz der Informationstechnologie und der übrigen aktuellen Basisinnovationen allerdings sind die Reformation im Denken und im Handeln sowie die Umsetzung des Gesamtkonzepts moderner Unternehmensführung. Nur so kann Europas Antwort auf die Herausforderungen der »nachindustriellen Epoche« europäisch und damit erfolgreich sein.

