

## Einführung und Wegweiser durch den Tagungsband

---

Karl-Klaus Pullig, Universität-GH-Paderborn

Wieder einmal Krisengerede, weil es in unsere Zeit zu passen scheint? Die in diesem Band versammelten Beiträge der 8. IME-Studientagung beschäftigen sich mit der - angeblichen oder tatsächlichen - Krise des sogenannten mittleren Managements, also von Führungskräften, die nicht ganz oben in der Entscheidungshierarchie aber auch nicht ganz unten, sondern irgendwo dazwischenstehen. Bei Großunternehmen würde man etwa die 3. bis 5. Führungs-ebene und bestimmte Spezialisten in den Stabsabteilungen dazurechnen, ohne daß hier eine genaue Abgrenzung notwendig wäre. Am Anfang steht der Situationsbericht des Mc. Kinsey-Unternehmenberaters WIEGMANN, der aus eigener Anschauung die Lage des mittleren Managements beschreibt und generelle Lösungshinweise gibt: "Mittleres Management auf dem Prüfstand - Ursache und Überwindung der Leistungskrise -". WIEGMANN meint, "daß eher die Führungs-, Anreiz- und Förderungssysteme versagt haben als der einzelne". Verbreitete Marktstagnation, schwer erlernbare neue Technologien, Neuverteilung der Informationen im Unternehmen und sozialer Wertewandel hätten die traditionellen Motivationsstrukturen für mittlere Manager untauglich werden lassen. Erfolgreiche Unternehmen, etwa gemessen und dargestellt an den Kriterien der Buchautoren PETERS/WATERMAN<sup>1</sup>, hätten aber weit weniger Probleme mit

---

<sup>1</sup>Peters, Thomas J. / Watermann, Robert H. :  
Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1983.

ihrem mittleren Management als Verlierer-Unternehmen, weil sie leistungsfähigere Führungssysteme besäßen.

Letztere werden durch vier Merkmale gekennzeichnet:

1. Alle Erfolgsfaktoren sind konsequent aufeinander abgestimmt, etwa die Aufbauorganisation, der Führungsstil, die Grundwerte der Unternehmensphilosophie usw.,
2. das gesamte Unternehmen ist als Lernumfeld gestaltet,
3. die Produktivität der Führungskräfte ist durch systematische Personalentwicklung gesichert, konkret durch "multiple Rollenzuweisungen" in "temporären Organisationsformen", wie z.B. Projektteams,
4. "sie beruhen auf Wertvorstellungen, die vom Top-Management vorgelebt und der Mannschaft konsistent kommuniziert werden ... Ein fehlender Grundkonsens an der Unternehmensspitze oder eine unzureichende Kommunikation der langfristigen Ziele trägt zur Demotivation des mittleren Management oft stärker bei als nicht lieferfähige Teile, der Verlust eines Kunden oder eine Reklamation".

Nachdem die Richtungsweiser also gesetzt sind, beschäftigen sich die nachfolgenden Beiträge unter der Zwischenüberschrift Struktur und Hierarchie konsequenterweise mit praktischen Versuchen, die Organisationsstruktur, insbesondere die Führungssysteme so zu gestalten, daß die Krisen des mittleren Managements erst gar nicht eintreten oder zumindest abgemildert werden.

Einen umfassenden Ansatz stellt LAHNSTEIN (Bertelsmann AG, Gütersloh: "Intelligente Produkte brauchen motivierte Manager") dar: Die Unzufriedenheit des mittleren Managements sei nicht unvermeidbar, insbesondere böte das Management intelligenter Produkte ausreichend Motiva-

tionspotentiale. LAHNSTEIN plädiert in diesem Zusammenhang für die Überwindung des "künstlichen" Gegensatzes zwischen der sogenannten "Arbeitswelt" und der sogenannten "Freizeitwelt" und für einen "Weg vom Arbeitnehmer zum Manager und Leistungspartner". Die Gestaltungsfragen kreisen in erster Linie um die Bereiche

- Information und Beteiligung an Entscheidungsprozessen im Arbeitsbereich des Mitarbeiters,
  - materielle Gerechtigkeit und soziale Sicherheit und
  - berufliche Weiterbildung und Entwicklung
- und bilden, zum Teil in der Unternehmensverfassung bzw. in den "Leitsätzen für die Führung" kodifiziert, das sogenannte Bertelsmann-Modell, zu dem auch eine Gewinnbeteiligungsregelung gehört. Als konkretes, nicht alltägliches Beispiel seines Beitrags sei hier schon herausgegriffen, daß nicht nur das jährliche Beurteilungsgespräch mit dem einzelnen Mittelmanager institutionalisiert ist, sondern auch
- jährliche Gruppengespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu "Fragen der fachlichen, informativen, atmosphärischen und führungstechnischen Zusammenarbeit", oder
  - mindestens alle zwei Monate stattfindende "Mitarbeiterbesprechungen", an denen der Hauptabteilungsleiter bzw. Abteilungsleiter, die Führungskräfte der Abteilung, delegierte Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, ein Vertreter der Auszubildenden und ein zuständiges Betriebsratsmitglied teilnehmen, sowie
  - qualitätszirkelähnliche Arbeitsgruppen.

MÜRI (Unternehmensberater, Zürich/Schweiz: "Unterdrückte Potentialentfaltung") meint: " Das Kernproblem sitzt ... nicht bei der Person des mittleren Managements oder in der Mittelschicht selbst, sondern im Verhältnis der Füh-

rungsschichten (insbesondere des Top-Managements zum Mittelmanagement, K.-K. P.) zueinander". Die Führungsarbeit zwischen unten und oben sei neu zu ordnen, um die mittleren Manager "aus ihrer Verklemmung zu befreien". Ansatzpunkte dafür sieht er unter anderem in Einstellungsänderungen via Konfrontationsseminare , Beziehungsanalysen zwischen Mittelmanagement und Oberschicht der Führung, Einsatz neuer Büro-Kommunikationstechnologie (vergleiche die Beiträge von MITRENGA und von ALLERBECK im Abschnitt: Konfliktfeld - Neue Kommunikationstechnik!), kooperativeren Gebrauch von Management by Objectives und eine Verlagerung von Aufgaben nach oben, wo oft noch Ressourcen frei seien!

Im Hinblick auf die Beiträge zum Thema "Werte" in diesem Band ist auch der Hinweis MÜRIS interessant, daß eine von oben verordnete Unternehmenskultur dem mittleren Management nicht etwa hilft, sondern eher zu einer neuen Wertediskussion und weiterer Verunsicherung beiträgt, und er findet es "nicht erstaunlich, daß sich die Kluft eher vergrößert und deshalb die Abgrenzungsversuche vermehren und die mittlere Führungsschicht in Distanz gehalten und nur sparsam zu den Statussymbolen und Privilegien der Oberschicht zugelassen wird! Und dies in einer Zeit, wo kooperativer Führungsstil und Partizipation in der Führung hochgehalten werden!" Die Gefahr bestehe, daß sich - wie bereits geschehen - zunehmend auch das mittlere Management als Gruppe organisiert und damit nach dem Zwei-fronten- ein Dreifronten-Krieg eröffnet wird. Die Antwort darauf heißt bei MÜRI: "Das mittlere Management in die Kultur des oberen integrieren! Allerdings werden dann eher Forderungen als Lösungsansätze aufgeführt.

Das mittlere Management - so wird oft dargestellt<sup>2</sup> - muß Druck von oben (Top-Ebene) und von unten (Basis, ausführende Ebene, untere Führungsebene) aushalten, eine gleichsam "natürliche" Folge der Hierarchie. In den beiden nachfolgenden Beiträgen berichten zwei branchengleiche Unternehmen über ihre genau entgegengesetzten Wege, Arbeitsfreude bei der mittleren Führungsebene zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Während DEDNER (PSI, Berlin: "Projektgruppen statt Hierarchie") die flache Hierarchie betont - es gibt in seinem Unternehmen mit immerhin ca. 250 Mitarbeitern nur eine Führungs Ebene unterhalb der Geschäftsleitung! - berichtet HEEB (Motor-Columbus, Baden/Schweiz: "Motivation durch Zusatzhierarchie") von der erfolgreichen Einführung zusätzlicher Hierarchiestufen: Der vorhandenen Linienhierarchie wurden eine Fachhierarchie und eine Projekthierarchie hinzugefügt. So ergaben sich außer den 16 Hierarchiestufen der Linie (!) zusätzliche 13 Stufen der Fachhierarchie sowie noch einmal 10 Stufen der Projekthierarchie. Zum sehr exakt geplanten Vorgehen bei Motor-Columbus gehörten Stellenbeschreibungen mit eindeutigen Funktionsbezeichnungen bzw. Titeln, analytische Stellenbewertung, Beförderungsreglement und Unterschriftenregelung. PSI hat demgegenüber 10 praktisch selbstverwaltete Profitcenter, wobei die Leiter alle zwei Jahre durch die Mitarbeiter bestätigt werden müssen (was übrigens eher zur Verfestigung der vorhandenen Struktur führte, worauf DEDNER einleuchtend hinweist). Auf die Frage, ob bei PSI die in konventionelleren Unternehmensstrukturen typischen Managementprobleme gelöst sind, wird

---

<sup>2</sup>Vergleiche z.B. den Überblick bei Pullig, K.-K. :  
Die Männer in der Mitte, in: Management Wissen 11/1984,  
Seite 72 - 77.

zwar nicht explizit eingegangen, die Antwort läßt sich aber aus der Schilderung der Unternehmensstruktur und der Abläufe bei PSI erschließen, wobei DEDNER Recht haben mag mit seiner Feststellung, daß man "der Seele der Unternehmen (trotz Abbildung der organisatorischen, betriebswirtschaftlichen, Personal- und Marketing-Modelle) nicht auf die Spur komme". Beide Wege führten jedenfalls - nach Aussagen der Berichterstatter - zum gewünschten Ziel!

NEUBERGER (Universität Augsburg) vergleicht unter der Überschrift "Neue Führungskonzepte und kein Ende?" Warum verhaltenswissenschaftliche Modelle nicht die Realität abbilden?" zunächst 12 verschiedene Ansätze aus der Führungsforschung exemplarisch miteinander. "Statt die Detailkritik zu vertiefen, werden ... die meist unreflektierten Grundannahmen gesucht, auf denen die verhaltenswissenschaftlichen Führungskonzepte aufzubauen. Zu diesem Zweck werden "Selbstverständlichkeiten" der Führungsforschung in Frage gestellt und probehalber mit ihrem Gegenteil konfrontiert.

Diese methodische Übung legt offen, daß die vorherrschenden Führungstheorien einseitig sind, weil sie objektivistisch, reduktionistisch, personalisierend, technologisch, rationalistisch und ideologisch sind.

Es wird dafür plädiert, die technologische Betrachtungsweise durch eine normative und personale zu ergänzen - und vor allem die Vielfalt der Ansätze nicht zu beseitigen, sondern sie im Gegenteil zu steigern - ."

Damit hätten wir diesen Beitrag genau so gut statt an den Schluß auch programmatisch an den Anfang dieses Unterabschnitts stellen können.

Was kann der Weiterbildungsleiter in Großunternehmen für 35 - 48jährige Mitarbeiter tun, die 4 - 8 Jahre dieselbe

mittlere Führungsposition innehaben und die sich nach ihren weiteren Chancen im Unternehmen erkundigen? Im Teil C: Weiterbildung zeichnet FISCHER einen neuen, unbekannten Weg über die Stationen "Gruppensitzung zur Diagnose der Situation", "Biographie-Seminare", "Gruppensitzungen gemeinsam mit den Ehepartnern" bis hin zu ersten Etappenzielen einer lebensphasenorientierten betrieblichen Bildungsarbeit. Dabei leistete das NPI in Zeist/Holland Lotsendienste. FISCHER will diesen Weg jedenfalls weitergehen, und hat für die Nachfolger auch schon einige Hinweisschilder aufgestellt. ("Die Sandwich-Position und die mittlere Lebensspanne - Ein lebensphasenbegleitender Ansatz der Bildungsarbeit -").

Der Teil D: Werte beginnt mit der Darstellung der BMW-Personalmanager WOLLERT/BIHL/HEHL: "Wertorientierte Personalpolitik und mittleres Management". "Grundlegende Werteveränderungen sind dabei möglichst frühzeitig zu erkennen, zu beeinflussen und zu berücksichtigen, mit dem Ziel einer stärkeren Übereinstimmung der Leitbilder von Gesellschaft, Mitarbeitern und Unternehmen. Das heißt wir müssen die Diskrepanz zwischen dem Leben außerhalb des Betriebes und innerhalb des Betriebes auf ein möglichst geringes Maß herabdrücken.

Gelingt es, mit unserer Personalpolitik das Wertespektrum unserer Mitarbeiter abzudecken, dann erreichen wir

- stärkere Identifikation Mitarbeiter/Unternehmen,
- bessere Motivation,
- mehr Leistungsbereitschaft und damit eine bessere Aus schöpfung der Kapazität des einzelnen und
- weniger innere Kündigungen".

So etwa lassen sich die Grundgedanken und Ziele des Ansatzes darstellen. Es folgen Thesen zu den Zielen zeitgemäßer Personalarbeit:

Aufgaben der Personalpolitik sei es, die Unternehmens-

und Mitarbeiterziele zu integrieren. (Dies wird zwar auf breite Zustimmung stoßen, dennoch bleibt offen, wie das "Unternehmensinteresse" in Erscheinung tritt: Letztlich sind es die Menschen selbst, bei BMW sogar wiederum angestellte Mitarbeiter, die die Interessen des abstrakten Rechtsgebildes "Unternehmen" formulieren und vertreten. Ein gewisses Spannungsverhältnis wird auch sichtbar, wenn es kurz darauf heißt: "In Zukunft steht ... der Beitrag des Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele, das heißt seine "Produktivität" (im Vordergrund der Personalarbeit)".

Die These: "Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik sichert die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, denn auf Dauer wird eine Personalpolitik, die nicht Mitarbeiterorientiert ist, immer zu negativen Kostenauswirkungen führen und damit unwirtschaftlich sein" ließe sich sicher an Hand derselben Belege sowohl verifizieren als auch falsifizieren, solange keine Einigung darüber besteht, was genau eine Mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist. So könnte bei einem Konkurs die eine Seite behaupten, das Unternehmen habe eben keine Mitarbeiterorientierte Personalpolitik betrieben und die Gegenseite das Scheitern gerade auf eine allzu Mitarbeiterorientierte Personalpolitik zurückführen. Die Autoren plädieren für eine langfristig vorausschauende ("strategische") Personalpolitik.

Es ließen sich - bei aller individuellen Verschiedenheit - übereinstimmende "grundlegende Werte" sowie Werteveränderungen (Trendverschiebungen) erkennen. Die BMW-Personalpolitiker haben zunächst 16 Grundwerte als für ihre Personalpolitik relevant ermittelt und diese dann noch einmal zu 7 Werten zusammengebündelt. Die Wichtigkeit dieser Werte wurde BMW-intern nach folgenden Gesichtspunkten eingeschätzt:

- Wie wichtig war dieser Wert bisher (traditioneller Wert),

- wie wichtig wird er in Zukunft sein (neuer Wert),
- wie wichtig ist er derzeit innerhalb von BMW (tatsächliches BMW-Ist),
- wie wichtig sollte er gemäß offizieller BMW-Personalpolitik sein (gegenwärtiges BMW-Soll),
- wie wichtig soll er in Zukunft gemäß BMW-Personalpolitik sein (zukünftiges BMW-Soll).

Wie man im einzelnen bei BMW zu den jeweiligen Gewichtungen fand, wird leider nicht dargestellt. Der Versuch eines Transfers dieser Überlegungen auf die spezielle Situation des mittleren Managements in den letzten 3 Gliederungsabschnitten macht die Schwierigkeiten deutlich, das Konzept in konkrete Maßnahmen umzusetzen.

Die Anhänger ("Sannyasin") von Bhagwan Shree Rajneesh betreiben auch in Deutschland verschiedene Unternehmen (sogenannte Rajneesh-Betriebe). Handeln die Mitarbeiter dieser Betriebe auf einer relativ homogenen, möglicherweise von "konventionellen" Unternehmen abweichenden, Wertegrundlage und wie wirkt sich das auf die Führungsstruktur der Betriebe aus. Gibt es in diesen Betrieben beispielsweise weniger Resignation und weniger schädlichen Streß im Bereich der mittleren Führungskräfte?

FETT, selbst Sannyasin, stellt seinen Beitrag unter das Thema: "Motivation durch Selbstfindung". Der etwas waghalsige Versuch, in einem kurzen ersten Abschnitt ohne vertieften Rückgriff auf die einschlägige Literatur zu erklären, was Motivation sei, wirft Begriffsunklarheiten (z.B. hinsichtlich Wert, Ziel, Bedürfnis, Handlungssequenz) und eine Menge offener Fragen auf, z.B. wie Handlungsmöglichkeiten entstehen, warum die Motivation nur vom sogenannten Wertesystem abhängt, warum Bedürfnisse nur mit negativen Eigenschaften wie Gier, Neid und Eifersucht in Verbindung gebracht werden usw. Auch

der 2. Abschnitt über populär und undifferenziert dargestellte menschliche Entwicklungspsychologie dürfte manchen Fachmann und auch gebildeten Laien irritieren. Das 3. Kapitel enthält eine - meines Erachtens etwas nebulöse - Anleitung dazu, wie man gezielt sein Bewußtsein über das Alltagsbewußtsein erhebt, um zur Selbstfindung zu kommen. Letztlich fordert FETT nichts anderes als sich über sein Tun, Lassen und Fühlen bewußte Gedanken und Gefühle (!) zu machen, allerdings ohne eigenes Wollen, sondern entspannt oder mit starker körperlicher Aktivität: "In Ihnen denkt es und in Ihnen fühlt es"!

Interessant erscheint mir aber FETT's geradezu ideale Beschreibung des Management in den Rajneesh-Betrieben zu sein: "Bei genauerem Hinsehen läßt sich in Rajneesh-Betrieben eine Unternehmenskultur feststellen, die in vielleicht idealerweise menschliche Entwicklung und wirtschaftlichen Fortschritt miteinander verbindet". Es bleibt allerdings unklar, warum im einzelnen z.B. die Leiter der Betriebe (sogenannte Koordinatoren) "kein höheres Ansehen als Nicht-Koordinatoren" besitzen und wie man erreicht, daß "Aufstiegsgerangel, Besitzstandsenken und das dazugehörende politische Taktieren, das in jedem Unternehmen viel Energie an der falschen Stelle bindet, (wegfallen)" oder wie z.B. die unterschiedlichen Funktionen und Arbeitseinsätze verteilt werden. Sätze wie: "In der Regel nehmen Sannyasin Vorschläge dieser Art an", können wohl nicht ganz beruhigen. Bemerkenswert ist, daß die Koordinatoren nicht nur sachlich-fachliche Führungs-, sondern "geistig-emotionale Beratungsaufgaben" haben ("Papa- bzw. Mama-Rolle"), und der ausgeprägte Arbeitsplatzwechsel in diesen Betrieben. Im Grunde sind die Ziele und Wege dieselben wie in herkömmlichen Unternehmen, zum Beispiel Konflikthandhabung, Streßreduzierung, Offenheit, Arbeitsfreude (vergleiche z.B. die Beiträge

in diesen Band von FLECK, wo einer der Unternehmensgrundsätze des Unternehmens IBM zitiert wird: "Allen Mitarbeitern ... zu helfen, ihre Anlagen zu entwickeln und ihre Fähigkeiten optimal einzusetzen", oder von LAHNSTEIN über das Unternehmen Bertelsmann AG ). Wo also liegt der Unterschied? Ich meine: In der Opferbereitschaft auf Basis einer gemeinsamen Weltanschauung, die eben nicht auf dem Egoismus und dem Auslesewettbewerb zwischen Menschen aufbaut.

FETT's Beschreibung des Vertriebskonzepts auf dem Immobilienmarkt hat die Auswahl und das Vorbereitungs-Training (Produkt- und Verhaltensschulung) der Verkäufer zum Gegenstand. Offensichtlich wurden diese Mitarbeiter in vergleichbaren Veranstaltungen unmenschlich behandelt, oder wie soll man sich sonst erklären, daß sie "motiviert (waren) wie selten im Leben...", weil sie lernen konnten "in einer Umgebung und unter einer Anleitung zu lernen, die sie als Menschen mit Stärken und Schwächen ansah, diese Eigenschaften nicht an Idealen maß, sondern anerkannte und dadurch verstehen half - und die selbstfindungs- und nicht profitorientiert war, ohne jedoch Erwerbsstreben zu vernachlässigen."

Gibt es nicht seit Jahrzehnten eine verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre und zum Beispiel eine Bewegung, die man Organisationsentwicklung nennt? Mir ist auch nicht einsichtig, warum aus dem traditionellen Vergütungssystem (Fixum plus individuelle Gruppen-Leistungszulage) plötzlich ganz andere Verhaltensweisen hervorgehen, als man das sonst kennt. Wird hier nicht die alte Hunnen-Relations-Ideologie wiederbelebt?

Im Management der Rajneesh-Betriebe sind mehr Frauen als Männer vertreten. Dem Thema Frauen im Management ist ein

besonderer Teil E gewidmet. STÖDTER meint in ihrem Beitrag: "Frauen im mittleren Management - eine wirtschaftliche Notwendigkeit?", es würden sich neue Wege für Innovation, für mehr Motivation und bessere Führung zeigen, wenn mehr Frauen als bisher Manageraufgaben übernehmen. Nach einer Bestandsaufnahme zum Thema Frauen im Management<sup>3</sup> setzt sie sich mit den Gründen bzw. Vorurteilen und Widerständen gegen einen stärkeren Frauenanteil im Management auseinander, um dann im letzten Teil Argumente für mehr Frauen im Führungsbereich darzustellen, so z.B.: Frauen seien - statistisch gesehen - fachlich besser qualifiziert als Männer, und sie verträten eher die dem Wertewandel entsprechende neue Firmenphilosophie einer mitarbeiterbezogenen Firmenpolitik (vergl. hierzu auch den Bericht von FETT in diesem Band). In einer empirischen Untersuchung konnte diese Auffassung STÖDTER's allerdings nicht bestätigt werden, (vergl. PULLIG, a.a.O.).

Nicht nur die allgemeine Unternehmensphilosophie sondern auch gesellschaftlicher Druck und das von den Vereinten Nationen proklamierte "Jahr der Frau 1975" veranlaßte IBM, konkrete Schritte zur Verbesserung der Berufschancen einzuleiten, z.B. bei Neueinstellungen verstärkt Bewerberinnen zu berücksichtigen, Frauen durch Schulung und andere Fördermaßnahmen zu qualifizieren, Frauenförderung in den Themenkatalog bei der Schulung für Mittelmanager aufzunehmen und nicht zuletzt eine "Frauenbeauftragte" einzusetzen. Eine Potentialerfassung zeigte im übrigen, "daß nur wenige Mitarbeiterinnen aufgrund ihrer geringeren Ausbildung in signifikant höhere Tätigkeiten hineinwachsen konnten" und eine weitere Analyse ergab, "daß sich nur wenige weibliche Bewerber auf externe Stellen-

---

<sup>3</sup>Zum Beispiel gibt es nur 6,5 % Frauen im Top-Management der Wirtschaftsunternehmen, vergl. Pullig, a.a.O.

ausschreibungen bewerben".

Erwartungsgemäß traf man teilweise auch bei IBM auf die von STÖDTER beschriebenen Hemmnisse gegenüber einem größeren Engagement von Frauen an Führungs- bzw. qualifizierteren Aufgaben. (FLECK, IBM, Stuttgart: "Chancen der Frauen am Beispiel der IBM").

Der letzte Teil F des Buches versammelt 2 Erfahrungsberichte zu den Auswirkungen neuer Büro-Kommunikationstechnik auf Arbeitsstrukturen, insbesondere auf die Arbeit der mittleren Manager.

MITRENGA (Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg) schildert seine - auch persönlichen - Erfahrungen mit einem System neuerer elektronischer Büromaschinen in einer Abteilung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg, ein Projekt, das - vom Bundesminister für Forschung und Technologie unterstützt und vom Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung wissenschaftlich begleitet - zusammen mit der Herstellerfirma durchgeführt wurde ("Einführung neuer Officetechnologien - Gefahr oder Chance für das mittlere Management?").

Direkt vergnügenlich MITRENGA's Schilderung, wie die neue Technik in einem Verwaltungsapparat wirkt, wenn es auch für manchen Mittelmanager ernst werden könnte: Zuerst überläßt man die neuen Geräte den Sekretärinnen und Sachbearbeitern, um später festzustellen, daß man Gefahr läuft, nicht mehr voll am Informationsgeschehen beteiligt zu sein. Der Autor geht dann näher auf die Gefahren und Chancen ein, die sich für die Gruppe der mittleren Manager aus den neuen technischen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung im Verwaltungsbüro ergeben.

Herausgegriffen sei hier nur die Empfehlung an das mittlere Management, rechtzeitig auf die neuen Konzepte so Einfluß zu nehmen, daß sie nicht einseitig nur nach tech-

nischen oder ausschließlich aus den Gesichtspunkten der vom Sachbearbeiter zu erledigenden Routinearbeit geschaffen und installiert werden.

ALLERBECK (Siemens AG, München: " Neue-Office-Technologien verändern Arbeitsstrukturen" ) beschließt den Tagungsband. "In der Vorstellung vom Büro der Zukunft gibt es eine Reihe von Spekulationen: Das mit Schaltern und Anzeigen gespickte Cockpit, der Gerätezoo mit dem isolierten Menschen als Operator, das vollautomatische und papierlose Büro. Diese Vorstellungen sind ebenso phantastisch wie falsch. Sicher ist aber, daß die Büroarbeit - also Kommunikation und Informationsverarbeitung - in den nächsten Jahren stärker als bisher durch modernste Technik unterstützt werden wird." Sie macht auf das enorme Rationalisierungspotential bei Büroarbeit aufmerksam (in den letzten 20 Jahren gab es dort nur 5 % Produktivitätszuwachs gegenüber 90 % im Fertigungsbe- reich; 50 % der abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland arbeiten im Büro). Das geeignete Bedie- nerkonzept hatte Priorität bei der Gestaltung des Systems (z.B. Bildsymbole für den Ordner, den Postkorb, den Brief usw.), das in der Tagesarbeit seit 1982 innerhalb der Siemens AG erprobt wurde. 1983 fand eine sozialwis- senschaftliche Begleituntersuchung bei 41 Mitarbeitern (Interviews) statt und 1984 eine 2. Untersuchung bei 250 Nutzern mit Hilfe einer - natürlich elektronischen! - Fragebogenerhebung, deren Ergebnisse im folgenden darge- stellt werden.

Im Hinblick auf strukturelle Veränderungen, die sich auch auf das mittlere Management auswirken dürften, sei unter anderem folgendes Ergebnis zitiert: "Als positive Verän- derung gegenüber früher wurden am häufigsten die Unab- hängigkeit von Assistenzpersonal und damit bessere Plan- barkeit der eigenen Tätigkeit und schnellere Reak- tions-

möglichkeit auf aktuell anfallende Aufgaben genannt. Das bedeutet aber, daß auch Tätigkeiten von Unterstützungskräften, z.B. die Texteingabe von den Bearbeitern zum Teil selbst übernommen werden" und "Kontakte zu Assistenzkräften nahmen ab..." (vergl. hierzu auch den Bericht von REICHWALD, R. / SORG, S. : Kooperationsbeziehungen im Büro, in Band 5 dieser Buchreihe!)