

## Führungsstil und Situation: die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Lehne, Birgit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lehne, B. (1990). Führungsstil und Situation: die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 177-186). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410211>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Birgit Lehne\*

## Führungsstil und Situation.

### Die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

*Die oft gestellte Frage nach der Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik durch Führungskräfte, insbesondere oberer Führungsstufen, wird in diesem Beitrag in Ansätzen diskutiert. Es werden Ziele genannt, die für die Anwendung von Rechentechnik direkt am Arbeitsplatz einer Führungskraft und für den Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich sprechen. Zugleich werden Ursachen angeführt, die bisher die Verbreitung des Rechentechnikeinsatzes auf oberen Führungsstufen in DDR-Betrieben behinderten. Als besonders problematisch erwiesen sich in Untersuchungen Herangehensweisen von Führungskräften an die Leitung der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik in ihren Verantwortungsbereichen, da organisatorische, technisch-technologische, ökonomische und soziale Aspekte dieses Prozesses kaum in ihrer komplexen Wirkung berücksichtigt wurden. Deshalb werden diesem Beitrag einige Bemerkungen zum Situationseinfluß auf das Führungsverhalten vorangestellt, um daraus ableitend Hinweise zur Ausprägung von Führungsstilen bei der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik geben zu können.*

#### 1. Zur terminologischen Bestimmung von Führungsstil und Situation

Die situative Komponente der Führung ist unumstritten. So muß die Realisierung typischer Führungsfunktionen wie Planen, Organisieren, Entscheiden, Motivieren und Kontrollieren stets aufgaben- und zielbezogen erfolgen, d.h. den aktuellen Anforderungen entsprechen, die sich im betrieblichen Reproduktionsprozeß und aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens ergeben. Doch welche *Situationsfaktoren* determinieren diese Anforderungen und demzufolge die Ausprägung des *Führungsstils* einer Führungskraft in unterschiedlichen Situationen? Diese Fragestellung erfordert eine kurze Diskussion der Begriffe *Führungsstil* und *Situation*, bevor eine konkrete Betrachtung von *Führungsstilen* bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* vorgenommen werden kann.

Der *Führungsstil* verkörpert das Typische im Verhalten einer Führungskraft und ist insofern situationsunabhängig. Diese Bestimmung des *Führungsstils* basiert auf der allgemeinen Definition des Stilbegriffs, der Typisches, Einheitliches in Erscheinungsformen zum Ausdruck bringt (Baumgarten 1977 S. 15). Betrachtet man jedoch eine Vielzahl der durchgeführten Untersuchungen zu *Führungsstilen*, so wird deutlich, daß die dabei verwendeten Indikatoren sich zu einseitig auf die Erfassung des interpersonellen Verhaltens zwischen Führungskraft und Geführten beschränken. So findet sich in der Literatur immer wieder die Feststellung, daß "Kriterien für die Unterscheidung der *Führungsstile* ... das Ausmaß der Zuordnung von Akti-

\* Dipl.oec. Birgit Lehne (1965), Universität Leipzig, Wissenschaftsbereich Unternehmensführung und Wirtschaftsinformatik

Arbeitsgebiete: Personalmanagement, Führungsverhalten

viät der Führer und Mitarbeiter und der Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß" sind (Hentze 1989, S. 167). Neuberger (1977, S. 131) erfaßte z.B. auf der Grundlage der Analyse von Führungsstiluntersuchungen von 30 internationalen Vertretern die am häufigsten verwendeten Merkmale für *Führungsstile* wie Rollendifferenzierung zwischen Führer und Geführten, Strukturierung der Gruppenaktivität durch den Führer und Kontrolle der Gruppenaktivitäten. Daraus wird bereits deutlich, daß die sachlich-gegenstandsbezogene Seite des Verhaltens bei Führungsstilerfassungen vernachlässigt wurde, obwohl mit dem Übergang zum zweidimensionalen Ansatz durch Blake/Mouton (1986) bereits in den sechziger Jahren vorgeschlagen wurde, *Führungsstile* auch nach ihrem sach-rationalen Aspekt zu beurteilen.

Nur bei gleichwertiger Einbeziehung der interpersonellen und sachlich-gegenstandsbezogenen Seiten des Verhaltens in Untersuchungen wird es möglich, das Typische im Verhalten einer Führungskraft, d.h. den *Führungsstil*, zu bestimmen. (Abb. 1)

Abb. 1: Bestandteile des sachlich-gegenstandsbezogenen und interpersonellen Verhaltens von Führungskräften

sachlich-gegenstandsbezogenes Verhalten	interpersonelles Verhalten
- auf die Planung und Organisation der arbeitsteiligen und kooperativen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Aufgaben gerichtetes Verhalten	- Entscheidungsverhalten bezüglich des Verhaltens der Mitarbeiter
- Entscheidungsverhalten bezüglich der Aufgabenrealisierung	- auf die Beratung, Anleitung, Kontrolle und Beurteilung der Mitarbeiter gerichtetes Verhalten
- auf die strategische Arbeit und Ideenfindung ausgerichtetes Verhalten auf die organisatorische Vorbereitung und Durchführung von Beratungen, Meinungsaustausch, Konferenzen u.ä. gerichtetes Verhalten	- auf die Leistungsmotivation und Personalentwicklung d. Mitarbeiter ausgerichtetes Verhalten
- auf die Nutzung von Führungsinstrumenten und -technik gerichtetes Verhalten	- auf die Schaffung und Förderung eines ausgewogenen Arbeitsklimas gerichtetes Verhalten
- auf die Schaffung von effizienten Arbeitsbedingungen bezogenes Verhalten	

Diese Bestandteile sind in den konkreten Untersuchungen anhand von Verhaltensweisen, die habituelles relativ invariantes Verhalten einer Person beschreiben (Wörterbuch der Psychologie 1985, S. 614) und in typischen Verknüpfungen einen *Führungsstil* kennzeichnen, weiter zu untersetzen. Verhaltensweisen lassen sich durch die Analyse aktuellen Verhaltens über einen bestimmten Zeitraum hinweg ermitteln. Aktuelles Verhalten ist situationsabhängig. Doch die Situationsanalyse, deren Resultat ein bestimmtes Verhalten ist, stellt neben der Zielanalyse nach Afheldt (1988, S. k2) eine Schwachstelle für Führungskräfte dar. Um zeitf-

pektiv neue Situationen bewältigen zu können, aktualisiert die Führungskraft bei der Realisierung einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen in der Regel automatisiertes Verhalten. Diese Herangehensweise führt jedoch häufig zu Beeinträchtigungen im bzw. zu nicht situationsadäquatem Handeln bei der Erfüllung sich stets verändernder Aufgabenanforderungen.

Abb. 2: Zuordnung wichtiger Situationsfaktoren zu Situationsebenen

Situationsebenen	Situationsfaktoren
gesellschaftsspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionsverhältnisse</li> <li>- Lebensbedingungen</li> <li>- Gesetze, Verordnungen</li> <li>- Infrastruktur</li> <li>- <u>demografische Struktur</u></li> </ul>
unternehmensspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vorhandene Fonds, zu erfüllende Kennziffern</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- betriebliche Regelungen, Organisationsstruktur</li> <li>- <u>Betriebsklima</u></li> </ul>
arbeitsgruppenspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe der Arbeitsgruppe, Normen</li> <li>- Rollenbeziehungen, Kohäsion</li> <li>- soziale Gliederungsstruktur</li> <li>- <u>Kommunikations-, Kooperationsstruktur</u></li> </ul>
individualspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisse, Werte, Motive, Interessen, Emotionen, Ziele, Erwartungen</li> <li>- Eigenschaften (Kreativität, physische, psychische Belastbarkeit, Glaube, Bewußtheit, Temperament, Risikofreude etc.</li> <li>- Qualifikation, Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Talent</li> <li>- Ausfüllung des Arbeitsinhaltes</li> <li>- Kompetenzen, Vollmachten, Verantwortung, Autorität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum</li> </ul>

Als Hilfsmittel für die Führungskraft zur Situationsanalyse kann die in Abbildung 2 dargestellte allgemeine Klassifizierung einer Situation nach *Situationsebenen* und *Situationsfaktoren* dienen. Es wird davon ausgegangen, daß der Situationsbegriff neben Umweltvariablen auch persönliche Variablen umfaßt. Denn nur über die Wahrnehmung durch eine Person wird eine Situation beschreibbar. Dabei wird die Situation anhand eines Vergleichs mit eigenen Wünschen, Vorstellungen etc. im Bewußtsein einer Person abgebildet und wiederspiegelt. Die Situation kann als ein sich stets verändernder Zustand bestimmt werden, in dem sich eine Person bzw. Personen über die Mitprägung dieses Zustandes verhalten. Diese

Bestimmung ermöglicht primär keine Abgrenzung von Situationen. Sie kann nur durch einen gemeinsamen Bezugspunkt - die in der (den) Situation(en) stehende Person - erfolgen.

Mit Hilfe der Kenntnis der *Situationsfaktoren* kann eine Einschätzung einer Vielzahl wirkender Umstände durch die Führungskraft erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß diese *Situationsfaktoren* nicht nur an sich zu betrachten sind, sondern stets in bestimmter Stärke, Qualität, Intensität, Kontinuität etc. wirken. Für die Führungskraft sind die gesellschaftsspezifische, die unternehmensspezifische und die arbeitsgruppenspezifische Ebene objektiv gegeben. Durch ihre Tätigkeit kann sie die in diesen Ebenen wirkenden *Situationsfaktoren* subjektiv ausfüllen und beeinflussen.

## 2. Die Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik in Führungsprozessen

Eine Veränderung von *Situationsfaktoren* auf unternehmens-, arbeitsgruppen- und individualspezifischer Ebene kann je nach Umfang ihres Einsatzes durch die Vorbereitung, Einführung und Nutzung von Rechentechnik erfolgen. Zahlreiche Untersuchungen zur Anwendung von Rechentechnik in Produktionsprozessen, insbesondere bei der komplexen Automatisierung von Fertigungsabschnitten, verweisen auf bzw. fordern Veränderungen in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsbedingungen, der Qualifikationsstruktur, Handlungsspielräumen etc. (Gestaltung 1989, S.66 f.; Meier 1990, S. 14 f.). Neben dem Ausbau von Feldern der rechnergestützten Planung, Konstruktion und Produktion erlangt mit der Entwicklung und Vervollkommnung von zentraler und dezentraler Rechentechnik durch die Erhöhung ihrer Speicherkapazitäten, der Verarbeitungsgeschwindigkeit, der Einführung leistungsfähigerer Programmiersprachen, Rechnernetze u.a. auch die Rechnerunterstützung in Leitung und Verwaltung an Bedeutung. Hier vollzieht sich gegenwärtig der Prozeß des Vordringens der Rechentechnik in oberste Managementbereiche. Doch die Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* durch Führungskräfte auf oberen Führungsstufen ist bisher nur relativ gering verbreitet (vgl. Chefinformationssysteme 1989, S. 254). Bevor einige Gründe, die für und gegen den Rechentechnikeinsatz und die Nutzung durch Führungskräfte erörtert werden, soll zunächst der Begriff *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* bestimmt werden. Unter der Verwendung des Begriffs *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* wird jene Rechentechnik verstanden, die am Arbeitsplatz einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters in Form eines autonomen Computers, im Computernetz integrierten oder eines an eine zentrale Datenverarbeitungsanlage gekoppelten Computers bzw. Bildschirmterminals zur Verfügung steht.

Da die Führungskraft Ziele des Unternehmens in einem Unternehmensbereich zu realisieren hat, muß sie bei der Entscheidung zum Rechentechnikeinsatz in ihrem Verantwortungsbereich ihre persönlichen Interessen mit denen ihrer Nachgeordneten und des Unternehmens in Einklang bringen. Die Interessen und die Motivlage der Mitarbeiter sollten insbesondere dann Berücksichtigung finden, wenn *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* nicht direkt am Arbeitsplatz der Führungskraft, sondern in deren Verantwortungsbereich zur Anwendung kommen soll.

Während Führungskräfte mit der eigenen Nutzung von *arbeitsplatzbezogenen Rechentechnik* vor allem solche Ziele verbinden wie:

- hohe Informiertheit bei schneller Verfügbarkeit von Daten über ablaufende Prozesse im Verantwortungsbereich sowie alle Prozesse, die im Unternehmen Relevanz für den Verantwortungsbereich haben,

- Verbesserung der Arbeitsplanung,
- Abbau von Streß (z.B. durch schnelle Verfügbarkeit von Daten bei Umgehung konventioneller, häufig zeitaufwendiger Beschaffungswege; durch die Möglichkeit der eigenen Urteilsbildung und -verstärkung durch selbständige Durchführung von Variantenvergleichen, Trendberechnung u.a. zur Fundierung und Rechtfertigung von Entscheidungen,
- Zeitgewinn für die Beschäftigung mit strategischen Aufgaben sowie für die Interaktion mit den Mitarbeitern,
- Gerechwerden ihrer Vorbildrolle,

sind bei der Nutzung von Rechentechnik im Verantwortungsbereich einer Führungskraft solche Ziele anzustreben wie:

- Kostensenkung für Führungs- und Verwaltungsaufwendungen (z.B. durch Vermeidung von Doppelerfassungen, Übertragung von Routineaufgaben auf die Rechentechnik),
- Verbesserung der Arbeitsqualität (z.B. durch schnelle Bearbeitung großer Datenbestände bei Anwendung mathematisch-statistischer Verfahren),
- Neugestaltung bzw. Umgestaltung von Qualifikationsstruktur und -niveau,
- Schaffung papierarmer Informationsflüsse,
- Verbesserung der gegenseitigen Vertretbarkeit,
- Verbesserung der Kontrolltätigkeit,
- Erhöhung von Datensicherheit und Datenschutz,
- Schaffung von Möglichkeiten zur Bearbeitung geschlossener Aufgaben,
- Verbesserung oder Stabilisierung eines schöpferischen Arbeitsklimas,
- Schaffung verbesserter Arbeitsbedingungen.

Neben der Einstellung und dem Engagement der Führungskraft selbst zur Notwendigkeit der Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* direkt am Arbeitsplatz und/oder im Verantwortungsbereich hängt die Anwendung dieses Arbeitsmittels in Führungsprozessen entscheidend von den Leistungsparametern der Hard-, Org- und Software ab. Basis *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* für Führungskräfte können Managementinformationssysteme, wissensbasierte Systeme oder Expertensysteme sein. Managementinformationssysteme finden seit Mitte der sechziger Jahre ihre Verbreitung und gelten nach Einführung von Systemen zur Entscheidungsunterstützung heute als Teilsysteme der Managementunterstützungssysteme (Kleinhaus 1989, S. 106). Für Führungskräfte oberer Führungsstufen reicht jedoch eine bloße Bereitstellung von Informationen zur Aufgabenbewältigung und Hilfsmitteln zur Entscheidungsunterstützung nicht aus, da ihr Tätigkeitsprofil vor allem durch schwach strukturierte und komplexe Aufgaben gekennzeichnet ist. Zur Unterstützung solcher Aufgaben wurden und werden Expertensysteme entwickelt. Ihre bisherige Verbreitung im Management ist jedoch sehr gering (vgl. Mertens 1988, S. 18). Entscheidende Ursachen dafür werden gesehen in:

- dem generellen Mangel an Wissen der Führungskräfte zum Umgang mit Rechentechnik,
- der häufig nicht vorhandenen technisch-technologischen und organisatorischen Basis zur Installation von Expertensystemen und deren Wartung,
- dem immer noch begrenzten Wissensgebiet, das mit einem Expertensystem bearbeitet werden kann, häufig aber nicht für die Problemlösung von Führungsaufgaben ausreicht,

- der langen Entwicklungsdauer für Expertensysteme sowie den hohen Aufwendungen für eine Expertensystementwicklung (vgl. Waterman 1986, S. 184; Harman/King 1986, S. 224).

Die Nichtnutzung bzw. starke Zurückhaltung bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* durch DDR-Führungskräfte war bisher auch auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Mangel an leitergerechter Software,
- unzureichendes technisch-technologisches Niveau der Hardware,
- fehlende Trainingsmöglichkeiten zur Weiterbildung für die Arbeit am Computer,
- hohe Auslastungszeiten, die in der Führungstätigkeit nicht zu realisieren sind.

Hinzu kommt eine Reihe individueller Akzeptanzprobleme, die an dieser Stelle nicht diskutiert werden sollen. Generell ist für die Ablehnung von Rechentechnik durch Führungskräfte immer wieder folgende Einschätzung zu finden: "Qualitativ gesehen ist die Arbeit eines Top-Managers außerordentlich komplex, sie ist kaum programmierbar und sie wird meist schnell unter Zeitdruck erledigt. Die Einzelaktivitäten des Managers sind meist bruchstückhaft, open-ended und von jeweils kurzer zeitlicher Dauer. Der Inhalt der Management-Aufgaben besteht zu einem großen Teil in der Leitung und Motivation der Mitarbeiter, im Aufbau von Kommunikationsbeziehungen, in der Aufnahme und Verbreitung von Informationen, der Repräsentation sowie der Bildung von Konsens. Zur Erfüllung dieser Aufgaben und insbesondere zur Entscheidungsfindung bei Unsicherheit, Risiko und Verantwortung benötigt der Manager ein breit gestreutes Wissen, das auch (firmen-)politische und -taktische Informationen einschließen muß." (Schock 1983, S. 781)

Ein Vergleich der hier genannten Managementaufgaben mit den oben angeführten anstrebenswerten Zielen durch den Rechentechnikeinsatz zeigt bereits in Ansätzen, welche Unterstützungsfunktionen durch *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* für Führungstätigkeiten realisiert werden können und verdeutlicht Schwachstellen bei der Bewertung dieser Rechentechnik für Managementaufgaben.

### 3. Gegenwärtiger Stand und Probleme des Einsatzes von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*

*Arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* für Führungskräfte wird mit der Zunahme von Informationsmengen und -flüssen zu einem zwingenderen Element in Führungsprozessen. Mit der Schaffung einer Marktwirtschaft erlangen Informationen für Führungskräfte von DDR-Betrieben zu Produkten, Preisen, Absatzchancen etc. auf dem internationalen Markt eine existenzielle Bedeutung. Anstelle eines einseitig orientierten zentralen Wirtschaftsmechanismus, mit dem sich die Möglichkeit verband, Verantwortung zu delegieren, steht heute ein hohes Maß an Eigenverantwortung für Führungskräfte auf allen Stufen. Dies gilt auch für die Vorbereitung, Einführung und Nutzung von Rechentechnik. Hohe Auslastungszeiten für Rechentechnik als Maßstab für deren effektive Nutzung anzugeben, reicht heute nicht mehr aus. Solche Handlungsweisen wurden z.B. durch hohe Investitionskosten an Hardware hervorgerufen. Diese Kosten sind heute kein Entscheidungskriterium mehr für den Einsatz von Rechentechnik, da sie durch die Möglichkeit des Agierens auf dem Weltmarkt bei weitem unterschritten werden können.

In diesem Zusammenhang ist zu betonen, daß der Einsatz von Rechentechnik in Führungsprozessen international nicht mehr vorrangig als ein Instrument zur Rationalisierung und Ko-

stensenkung eingesetzt wird, sondern als eine strategische Waffe im Kampf um neue Märkte und Kunden verstanden wird (Chefinformationssysteme 1989, S. 234).

Für die Unternehmen eröffnet sich ein völlig neuer Angebotsmarkt an Hard- und Software sowie an zur Verfügung stehenden Beratungs- und Projektierungsleistungen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, solche Einsatzlösungen zu planen und vorzubereiten, die adäquat zur Organisationsstruktur höchstmögliche Effektivität garantieren. Die oft schwerfällig geschaffenen Insellösungen sollten der Vergangenheit angehören. Hiermit wird die Problematik "Neue Technik - alte Strukturen" angesprochen (Schenk 1988, S. 51). Die in zahlreichen Publikationen bestätigte Erkenntnis, daß sich die mit dem Einsatz von Rechentechnik verbundene Entwicklung von Funktions- und Arbeitsteilung auch in adäquaten Strukturveränderungen niederschlagen muß, fand in der Praxis bisher kaum Untersetzung (Meier 1990, S. 15; Schenk 1988; S. 53). Diese Tendenz wurde auch dadurch begünstigt, daß vom häufig inselförmigen Einsatz der Rechentechnik kein ernsthafter Druck zu Strukturveränderungen ausging. Auch die unzureichenden technisch-technologischen Voraussetzungen (wie z.B. zur Möglichkeit des Netzaufbaus) verstärkten diese Herangehensweise. Mit der sich gegenwärtig vollziehenden Neugestaltung aller gesellschaftlichen Bereiche existiert eine außergewöhnliche historische Chance, in die Neugestaltung von Strukturen die technisch-technologische Reorganisation zu integrieren. Die gleichzeitige Neugestaltung von Organisationsstrukturen, sozialer Struktur und technischer Infrastruktur kann die Basis für eine effektive Arbeit im Unternehmen sein.

Vollzog sich unter den Bedingungen der Planwirtschaft ein allmählicher Lernprozeß beim Übergang vom erstmaligen zum mehrfachen Einsatz von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* in Verantwortungsbereichen von Führungskräften, so besteht jetzt die Chance, Büroautomatisierung in größerem Umfang gleichzeitig vorzunehmen. Das ist jedoch nicht nur als eine Chance, sondern auch als eine Gefahr anzusehen. Ungenügenden Herangehensweisen an den erstmaligen und auch an folgende Einsätze von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*, die sich auf die Lösung wesentlicher technisch-technologischer und organisatorischer Probleme, kaum aber auf ökonomische und soziale Probleme (wie Nutzenanalysen, Überwindung von Akzeptanzbarrieren) konzentrierten, verdeutlichten den Prozeß des Nichterkennens von und/oder des Nichtlernens aus Fehlern. Solche Probleme können sich bei einem gleichzeitigen mehrfachen Einsatz von Computern/Bildschirmterminals potenzieren. Diese Erkenntnis führte zur Erarbeitung einer Handlungsanleitung für Führungskräfte in den Phasen der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*, die eine möglichst komplexe Ausrichtung der Verhaltens von Führungskräften auf alle notwendigen zu realisierenden Aufgaben dieser Phasen gewährleisten soll. Einige Auszüge daraus werden im letzten Abschnitt dieses Beitrages vorgestellt. Sie sollen Führungskräften Anhaltspunkte geben, ihr Verhalten und Handeln entsprechend der abgesteckten Ziele und wirkenden *Situationsfaktoren* auszurichten.

Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft ergibt sich für Führungskräfte ein weiteres wesentliches Problem in ihren Verantwortungsbereichen und zwar dort, wo Mitarbeiter *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* nutzen. Wurde Anfang 1990 noch festgestellt: "Die Einführung von Informationstechnologien stößt im allgemeinen auf willige, teils auch ausgesprochen aufgeschlossene Arbeitskräfte, die sich infolge der garantierten sozialen Sicherheit nicht bedroht fühlen müssen und insofern auch - von ihren Grundinteressen her - sich einzubringen bereit sind" (Meier 1990, S. 19), so muß gegenwärtig die Neustrukturierung der DDR-Betriebe zum Abbau des personalintensiven Verwaltungsapparates führen. Das kann durch den Einsatz von Rechentechnik unterstützt werden. Da es sich beim Abbau von Arbeitsplätzen, einer Um-



strukturierung von Arbeitskollektiven und Um- bzw. Freisetzung von Mitarbeitern um einen "sozial äußerst sensiblen Bereich" (Müller 1986, S. 17) handelt, sollten Führungskräfte an diese Aufgabe langfristig herangehen und den Mitarbeitern in diesem Prozeß Unterstützung geben. Das gilt insbesondere für die Freisetzung von Mitarbeitern, da DDR-Führungskräften hierbei Kenntnisse zu Herangehensweisen fehlen.

Mit der Bildung mitsprachefähiger Gewerkschaften kann eine weitere Quelle zum Erkennen und zur Überwindung von Mängeln bei der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* erschlossen werden.

#### 4. Komponenten von Führungsstilen bei der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Zur Bestimmung wesentlicher Handlungsschritte bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* wurde dieser Prozeß in die Phasen Vorbereitung, Einführung und Nutzung unterteilt (Abb. 3).

Abb. 3: Inhalt der Phasen Vorbereitung, Einführung und Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Vorbereitungsphase	Einführungsphase	Nutzungsphase
umfaßt alle Aktivitäten der Führungskraft und der Mitarbeiter eines Bereiches vom Stellen d. Anforderungen an den Einsatz v. arbeitsplatzbez. Rechentechnik bis zur Lieferung des Gerätes	umfaßt den zeitlichen Verlauf zwischen dem erstmaligen Einsatz der Rechentechnik i. Bereich u. dem Erreichen der vorgegebenen Leistungsparameter gemäß Einsatzkonzeption	stellt die Schnittstelle für die Vorbereitung des Einsatzes qualitativ höherwertiger Rechentechnik dar

Bei der Betrachtung dieser Phasen wurde von folgenden Prämissen ausgegangen:

1. Vorbereitung, Einführung und Nutzung bilden eine Einheit, wobei die Übergänge von einer Phase in die nächste fließend sein sollten.
2. Qualität und Intensität der in der jeweiligen Phase zu erfüllenden Aufgaben sowie die Zeitdauer der entsprechenden Phase sind in der Regel unterschiedlich.
3. Mit dem Pfeil soll der Ablauf eines Prozesses angedeutet werden.

Analysen des Verhaltens von Führungskräften in der Vorbereitungsphase zeigten z.B., daß sich die Führungstätigkeiten größtenteils auf die Auswahl von Arbeitsaufgaben, die zukünftig rechnergestützt bearbeitet werden sollen, die Festlegung der dazu notwendigen Software und die Bestimmung der für die Untersetzung dieser Aufgaben verantwortlichen Mitarbeiter beschränkten. Besonders deutlich wurde, daß soziale Aufgabenstellungen vernachlässigt werden, was auch auf den in großen Umfang vorherrschenden Mangel an sozialwissenschaftlichen Kenntnissen bei Führungskräften zurückzuführen ist.

Generell können die Haltungen der Führungskräfte zum Rechentechnikeinsatz wie folgt charakterisiert werden (Abb. 4).

Abb. 4: Haltungen von Führungskräften zum Rechentechnikeinsatz und Ausdrucksformen.

Haltungen der Führungskräfte	Ausdrucksformen
Begeisterung für Rechentechnikeinsatz	Drang nach selbständiger Benutzung der Rechentechnik.
Akzeptanz der Vorzüge des Rechentechnikeinsatzes	selbständige Benutzung der Rechentechnik. Gewährleistung v. aktiver Unterstützung bei d. Nutzung v. Rechentechnik durch Mitarbeiter.
Akzeptanz der Weisung, Rechen-technik im Verantwortungsbereich einzusetzen	Vorreiterrolle bei d. Anwendung v. Rechen-technik wird anderen Abteilungen überlassen. Mitarbeiter erhalten größtenteils Unterstützung für Vorbereitung, Einführung u. Nutzung.
Delegation der Gesamtverantwortung für d. Rechentechnikeinsatz an Mitarbeiter	Rechentechnik wird nicht als Hilfsmittel der Führungstätigkeit akzeptiert.

Untersuchungen zeigten, daß Führungskräfte, die den Rechentechnikeinsatz als fördernd für ihre gesamte Tätigkeit betrachten, stärker konzeptionell arbeiten und um langfristige Orientierung bemüht sind. Das äußert sich z.B. in einer ständigen Aktualisierung von Einsatzkonzeptionen auch während der Einführungs- und Nutzungsphase der Rechentechnik, um ständig neue Aufgabengebiete zu erschließen und Anknüpfungspunkte für den Einsatz nachfolgender Rechentechnik zu haben. Diese Vorgehensweise war in DDR-Betrieben jedoch bisher ein Ausnahmefall. Aufgrund zahlreicher situativer Einflüsse, vor allem der hohen Belastung mit operativen Tagesaufgaben, begannen viele Führungskräfte erst bei der Anlieferung des Gerätes mit der Einsatzvorbereitung, d.h. zu Beginn der Einführungphase. Notwendige Tätigkeiten, die in der Vorbereitungsphase zu realisieren sind wie:

- Informieren der Arbeitsgruppe zu Absichten des Rechentechnikeinsatzes,
- Informationsbeschaffung zur Möglichkeit des Einsatzes von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*,
- Zielbestimmung für den Verantwortungsbereich,
- Einordnen der zu schaffenden Lösung in die Absichten des Unternehmens,
- Festlegen der Verantwortung für Erarbeitung einer Einsatzkonzeption,
- Ableiten von Aufgaben aus abgesteckten Zielen,
- Erarbeiten eines Zeitplanes,
- Festlegen der Art des Bildschirmarbeitsplatzes (einschließlich Standortbestimmung),
- Auswahl des Personenkreises für die Nutzung der Rechentechnik,
- Bestimmen von Kennziffern zur Charakterisierung der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*,

- Festlegen der Verantwortung für die Softwarebereitstellung,
- Überprüfen sozialer Konsequenzen des Rechentechnikeinsatzes (bezüglich Veränderungen von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen, Struktur der Arbeitsgruppen etc.),
- Festlegen notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen

wurden auf eine Minimum beschränkt, um Zeitverzögerungen zu kompensieren. Auch wenn diese Tätigkeiten nicht unmittelbar durch die Führungskraft selbst auszuführen sind, so liegt zumindest die Gesamtverantwortung für den Ablauf dieses Prozesses bei der Führungskraft. Sie hat ihr Verhalten auf die Durchsetzung dieser typischen Verhaltensweisen auszurichten. Das gilt auch für die Tätigkeiten in der Einführungs- und Nutzungsphase wie:

- Kontrolle der Realisierung der in der Vorbereitungsphase formulierten Ziele und Aufgaben,
- Gewährleisten von Hilfestellungen bei Akzeptanz- und Einarbeitungsproblemen,
- Organisieren von Weiterbildungsmaßnahmen,
- ständige Erfahrungssammlung und Suche nach Alternativen.

Insgesamt sind diese Tätigkeiten durch eine Vielzahl von Einzelschritten zu untersetzen, die wiederum mit den wirkenden *Situationsfaktoren* abgestimmt sein sollten, um von vorneherein eine hohe Effektivität des Rechentechnikeinsatzes zu garantieren.

## 5. Literatur

- Afeldt, H.: Führungskraft 2000: Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich.  
In: Wirtschaftswoche 46/1988
- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken. Berlin/New York 1977
- Blake, R.R.; Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Wien 1986
- Chefinformationssysteme. In: Manager-Magazin. Hamburg 19 (1989) 10
- Gestaltung rechnergestützter entscheidungsorientierter Informationssysteme in Kombinat  
und Betrieben. Leuna-Merseburg 1989
- Harmon, P.; King, D.: Expertensysteme in der Praxis - Perspektiven, Werkzeuge, Erfahrun-  
gen. München-Wien 1986
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre - Bd. 1. 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989
- Kleinhaus, A.M.: Wissensverarbeitung im Management. Frankfurt a.M. 1989
- Meier, A.: Das soziale Potential der Informationstechnologien. In: DZfPh, Berlin 38 (1990) 1
- Mertens, P.: Expertensysteme in betrieblichen Funktionsbereichen - Chancen, Erfolge,  
Mißerfolge. In: Betriebliche Expertensysteme 1 / A.-W. Scheer. Wiesbaden 1988
- Müller, P.: Automatisierung und Betriebsorganisation. In: Wiss. Zeitschrift der TU Dresden  
35 (1986) 6
- Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen zu Führungsstilen. In: Führungsverhalten im  
Unternehmen / P. Nieder. München 1977
- Schenk, S.: Zur Einbeziehung und Mitwirkung der Werk tätigen im Prozeß der Einführung  
und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. In: In-  
formationen zur soziologischen Forschung in der DDR, Berlin 24 (1988) 1
- Schock, M.: Büro der Zukunft. In: Office Management 31 (1983) 9
- Waterman, D.A.: A Guide to Expert Systems. Reading 1986
- Wörterbuch der Psychologie. 4., durchgeseh. Aufl., Leipzig 1985