

Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

Band: 70 (1992)

Heft: 2

Rubrik: Verschiedenes = Divers = Notizie varie

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Der Manager der Zukunft¹

Peter ABPLANALP, Olten²

1 Einleitung

In letzter Zeit haben sich die Anforderungen an Manager erheblich gewandelt. Noch vor zehn Jahren war in den Unternehmen ein wesentlich anderer Typ von Führungskräften anzutreffen als heute. Die Grundthese des Autors ist: Die Anforderungen an die Manager werden sich auch in den kommenden Jahren nochmals beträchtlich ändern. Dieser Wandel wird sich erheblich auf die Auswahl und die Ausbildung von Führungskräften auswirken.

Im folgenden Beitrag wird zuerst darauf hingewiesen, wie der Wandel die Bedeutung des «Human Resources Management» verändert. Zweitens wird gezeigt, in welcher Hinsicht sich die Anforderungsstruktur an den Manager der Zukunft diesen Veränderungen anzupassen hat. Drittens werden die sich daraus ergebenden Ausbildungsbedürfnisse beleuchtet.

Der Begriff «Human Resources Management» (HRM) hat vor einiger Zeit Eingang in unseren «Management-Jargon» gefunden. Die «Human Resources» werden der kritische Unternehmensbereich des ausgehenden Jahrtausends sein. So wie die Produktion die 50er, das Marketing die 60er, das Rechnungswesen die 70er und das Finanzwesen die 80er Jahre dominiert hat, so dürften die «Human Resources» in den kommenden Jahren in den Mittelpunkt des Unternehmungsgehehens rücken.

2 Begriffsbestimmung

Was ist unter HRM zu verstehen? Der Begriff lässt sich nur schwer ins Deutsche übersetzen. Am treffendsten wäre wohl die Umschreibung «Umgang mit menschlichen Ressourcen». Sicher ist, dass HRM mehr umfasst als das altbekannte «Personalwesen», das sich vielerorts im wesentlichen mit der Beschaf-

fung von Personal sowie mit dem Lohn und der Personalverwaltung beschäftigt hat. Im HRM-Konzept sind mindestens folgende Elemente enthalten:

- Planung, insbesondere strategische, auf Veränderung ausgerichtete Planung der Human-Ressourcen
- Nutzung und in erster Linie auch Vermeidung von Unternutzung menschlicher Ressourcen
- systematische Pflege der interpersonellen Beziehungen und des arbeitsrelevanten Wertgefüges im Unternehmen («Kultur-Management»)
- Beeinflussung bzw. Durchsetzung des erwünschten Management-Stils
- systematische Entwicklung der menschlichen Ressourcen und Anpassung des Wissens- und Wertepotentials an sich verändernde Bedingungen.

Zusammengefasst: HRM nimmt zur Kenntnis, dass alles, was in den Unternehmen vor sich geht, wesentlich von den menschlichen Ressourcen abhängig ist. In gewisser Weise war das zwar schon immer so. Aber HRM trägt der Tatsache Rechnung, dass diese Abhängigkeit von den menschlichen Ressourcen parallel mit der Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft rasch zugenommen hat. HRM lässt sich also definieren als jener Teil des Geschehens in einem Unternehmen, der sich mit dem langfristig wirksamen Einsatz und der effektiven Nutzung der menschlichen Arbeitskraft beschäftigt.

Hinter dieser Definition steht ein Menschenbild, das mit *McGregor's* «Theory Y» wie folgt umschrieben werden kann:

«Der Mensch ist ein aktives, soziales und kreatives Wesen. Unter bestimmten Bedingungen bietet die Lebensäusserung in Form von Arbeit die Möglichkeit, diese Wünsche nach Aktivität, nach sozialem Kontakt und nach kreativem Ausdruck zu befriedigen. In diesem Sinne sollen Aspekte wie «wirksamer Einsatz» und «effektive Nutzung» der Arbeitskraft in der eben genannten Definition verstanden werden.»

3 Wissenschaftlicher Hintergrund

Das alles ist in der Wissenschaft nicht ganz neu. Vieles geht auf die Entwicklung zurück, die in den USA in den 50er und 60er Jahren stattgefunden hat. Wissenschaftler wie David McGregor, wie *Friedrich Herzberg* und *Chris Argyris* – um hier nur drei Exponenten zu nennen – untersuchten die zwischen der Unternehmung und den in ihr tätigen Menschen bestehenden Spannungen. Erstmals wurden verhaltenswissenschaftliche Ansätze für die Lösung von Managementproblemen ernsthaft beigezogen. Dieses Interesse der Wissenschaft kam aber auch nicht von ungefähr. Es stellte eine Reaktion auf den Wandel der Arbeitskultur in dieser Zeit dar, der durch zwei Entwicklungen gekennzeichnet war: Erstens führten gesellschaftliche Veränderungen zu einer zunehmenden Ablehnung von Autorität. Zweitens erhöhten sich im Gleichklang mit der Steigerung des Konsumniveaus die Ansprüche an die Arbeit.

Ähnliche Veränderungen sind heute auch in der Schweiz für das enorm gewachsene Interesse am Begriff «Human Resources Management» verantwortlich. Nachstehend seien zehn solche Tendenzen mit ihren Auswirkungen skizziert:

1. *Schwieriges ökonomisches Umfeld*
Veränderungen des Lebensstandards; geographische und berufliche Mobilität nimmt zu; Stress nimmt zu; internationale Abhängigkeit; rasche Veränderungen in den Märkten
2. *Entwicklung der Informationstechnologie*
Ausweitung der individuellen Leistungsfähigkeit durch den Computer; vermehrte Autonomie bei der Arbeit; geographische Flexibilität des Arbeitsplatzes; vermehrte Kommunikation; sequentielle Karrieren; neue Berufe und Arbeitsplätze
3. *Entwicklung der Ausrüstungs- und Prozesstechnologie*
Komplexität der Arbeitsumgebung nimmt zu; Berufe verschwinden, neue Berufe entstehen; Stress nimmt zu; Bedarf nach neuen Ausbildungsformen; Bedarf nach neuen Organisations- und Arbeitsformen
4. *Bedarf nach Produktivitätssteigerung der «Human Resources»*
Bedeutung der Arbeit im Team nimmt zu; Zunahme von Konflikt und Stress; Bedarf an Ausbildung zur Entwick-

¹ Referat (gekürzt) anlässlich einer Informationstagung von Learning International (Schweiz) AG, Ostermundigen/Bern

² Dr. Peter Abplanalp ist Rektor der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV), Olten

lung sozialer Kompetenz; neue Beurteilungssysteme

5. *Veränderungen in der Schichtung und Demographie*
Engpässe beim Nachwuchs; Internationalisierung; hohes Ausbildungsniveau
6. *Veränderungen im Beziehungs- und Wertgefüge*
Lebensqualität ist wichtig; neue Beziehungsstrukturen in Familien und Gruppen; Autonomie und Freiheit erlangen grosse Bedeutung; neue Rolle der Frau in der Arbeitswelt
7. *Veränderungen im Lebensstil*
Flexibles Rentenalter; steigendes Umweltbewusstsein
8. *Veränderungen von Organisationskonzepten*
Dezentralisierte Einheiten; Kurzeinsätze; häufig matrixähnliche Projektorganisation; Abnahme der Bedeutung hierarchischer Organisationskonzepte
9. *Energieknappheit*
Veränderung der Mobilität; wirtschaftliche Abhängigkeit; Inflation; individuelle Spar- bzw. Kostensensitivität
10. *Sozialer Stress*
Zunahme der Spannungen zwischen Armen und Reichen; Migrationen; Ablehnung traditioneller Verteilungssysteme; Zunahme von Gewalt; ökonomische Probleme bei der Sicherung sozialer Auffangsysteme (AHV, Krankenkasse usw.).

Hinzu kommt eine bedeutende Entwicklung in den Wissenschaften! Sie kündigt unter dem Stichwort «Paradigma-Wechsel» eine Wandlung vom mechanistischen zum ganzheitlich-systematischen Weltbild an. Während das *mechanistische Weltbild* von Begriffen wie Hierarchie, Mechanik, Objektivität, Logik, Ursache-Wirkungs-Denken, hartes und widerspruchsfreies Denken, Richtig-/Falsch-Beurteilungen, fixe Planung, geplanter Wandel, Organisation, männliches Prinzip, Führungskraft als Macher usw. geprägt ist, gelten für das *ganzheitlich-systematische Weltbild* Ausdrücke wie Visionen, lebendige Organismen, Selbstorganisation, gedeihen lassen, Energien freisetzen, Denken in Wechselwirkungen und Vernetzungen, weiches Denken (Psycho-Logik), weibliches Prinzip usw.

4 Praxis

Für den Praktiker drängen sich Fragen auf wie: «Was wollen wir mit einem neuen Weltbild anfangen?» Oder noch konkreter: «Was können diese angekündigten Veränderungen für die Auswahl und Ausbildung der kommenden Führungsgeneration bedeuten?»

Folgendes lässt sich dazu sagen: Da die Welt turbulenter und komplexer wird und sich mehr und mehr einem Zustand nähert, der sich als «fliessendes Chaos» bezeichnen lässt, braucht das Management in allererster Linie eine Ausweitung des Werkzeugkastens. Die herkömmlichen Methoden des rational-linearen Managements, wie formale Planung, «Erbsen-Zähler-Controlling», rationale Problemlösungs- und Entscheidungstechniken usw. müssen durch «metaphysische» Methoden ergänzt werden. Generell gesagt heisst das, es ist auch die «weiche Seite des Managements» in den Führungsprozess einzubeziehen. Das kann konkret etwa einen anderen Umgang mit Gefühlen und Konflikten oder eine andere Haltung gegenüber «Verrücktheiten» bedeuten. Damit verändert sich aber auch die Tätigkeit der Führungskräfte. Die klassischen Rollen wie Planer, Befehlsausgeber und Überwacher werden an Bedeutung einbüßen. Rollen wie die folgenden werden an Bedeutung gewinnen:

- Initiator von Veränderungen
- Ideen-Katalysator
- Chaos-Manager
- Moderator
- Kommunikator
- Macher
- Visions-Entwickler.

5 Folgerungen

Wenden wir uns nun der letzten Frage zu: Was bedeuten alle diese Entwicklungen eigentlich für die Management-Ausbildung?

Dazu eine Vorbemerkung: Man hat schon heute einen grossen Mangel an qualifizierten Managern und an anderen gut ausgebildeten Fachkräften. Durch den raschen technischen Fortschritt verschärft sich diese Situation fast täglich. Diese Verknappung zwingt dazu, alle vorhandenen Reserven auszuschöpfen. Dies ist angesichts der Veränderungen in den mit HRM zusammenhängenden Bereichen eine grosse Herausforderung für die Ausbildungsverantwortlichen.

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich eine zusammenfassende Folgerung ziehen: Die Unternehmensführung von morgen baut auf selbstbewussten und engagierten Mitarbeitern auf, die im Rahmen vereinbarter Ziele sich selbst steuern und koordinieren. Daher werden Manager und Mitarbeiter der Zukunft ganz besonders folgende Schlüsselqualifikationen benötigen, die auch in den Ausbildungsinhalten ihren Niederschlag finden müssen:

1. Kommunikationskompetenz

Kommunikations- und Moderationsfähigkeit sind unabdingbare Vorausset-

zungen für Gemeinschaftsgeist und «Teamwork». Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen deshalb fähig sein, Informationen offen auszutauschen und sie in einen produktiven Problemlösungsprozess einzubringen. Sie müssen Gruppenprozesse erkennen und sie gegebenenfalls steuern können. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit andern ist ebenso wichtig wie Fachwissen bzw. aufgabenbezogene Fähigkeiten.

2. Selbstorganisationskompetenz

Mitarbeiter müssen ihre Arbeit weitgehend selber (oder in der Gruppe) organisieren und kontrollieren, da angesichts der zunehmenden Komplexität der Arbeitsvorgänge eine «Kontrolle von oben» nur noch bedingt möglich bzw. zu teuer ist. Dies setzt auch den Willen und die Fähigkeit voraus, Verantwortung zu übernehmen. Die Dezentralisierung von Verantwortung ist eine unumgängliche Voraussetzung für die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen.

3. Führungskompetenz

Der künftige Vorgesetzte steht vor einer vollständig veränderten Führungsaufgabe. Die neue Kommunikations- und Selbstorganisationskompetenz der Mitarbeiter sind wichtige Elemente dieser neuen Führungssituation. Der Vorgesetzte kann seine Autorität kaum noch auf organisatorische Strukturen abstützen. Seine Aufgaben verändern sich. Im Mittelpunkt steht der optimale Einsatz des Humanpotentials. Dazu muss er erstens Ziele und Ideen der Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern kommunizieren und verdeutlichen können. Er muss zweitens in der Lage sein, Gruppenprozesse auf ein gewünschtes Ziel hin in Gang zu bringen und allenfalls Wirkungsnetze zu erkennen und zu nutzen. Und er muss drittens mit Konflikten – die ein natürliches Element in den menschlichen Beziehungen darstellen – produktiv umgehen können.

4. Aufgabenkompetenz/Fachkompetenz

Selbstverständlich ist man auch weiterhin beim Manager und beim Mitarbeiter auf ein solides Fachwissen angewiesen. Gerade die technische Revolution, die der Computer beschert, bedingt in den nächsten Jahren eine gute Fachausbildung. Aufgabenkompetenz *ohne* Kommunikations- und Selbstorganisationskompetenz wird aber in vielen Fällen unzureichend sein. Oder anders gesagt: Aufgaben- und Fachkompetenz können zunehmend nur noch zur Geltung kommen, wenn der betreffende Spezialist auch über ausreichende Kommunikations- und Selbstorganisationskompetenz verfügt. SIU