

# **Die Bewältigung technologieinduzierten Wandels durch Führungskräfte**

D I S S E R T A T I O N  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Thomas Ogilvie**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

**Herr Prof.Dr. Martin Hilb**

und

**Frau Prof.Dr. Katarina Stanoevska-Slabeva**

Dissertation Nr. 3236

(Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2006)

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 12. Juni 2006

Der Rektor

Prof. Ernst Mohr, PhD

Professor Dr. Peter Glotz  
in dankender Erinnerung gewidmet.

# **Vorwort und Danksagung**

Die ursprüngliche Forschungsfrage, die im Herbst 2001 formuliert, noch darauf abzielte, die Welt zu erklären, indem sie den „Wandel von Lebensbewältigungsstrategien in der digitalen Ökonomie“ zu beschreiben trachtete, ist dank des kanalierenden St. Galler Forschungsbetriebs so präzisiert worden, dass sie für eine Dissertation bearbeit- und verdaubar geworden ist.

In diesem Kontext möchte ich den Dozenten der Doktorandenseminare, meinen Kommilitonen und den beiden Referenten Martin Hilb und Katarina Stanoevska-Slabeva danken, die alle dazu beigetragen haben, aus einem diffusen Erkenntnisinteresse eine erforschbare Forschungsfrage abzuleiten und deren stringente und konsistente Beantwortung zu ermöglichen. Hervorheben möchte ich die Unterstützung von Erwin Heckel, der als fachfremder Begleiter der Dissertation wertvolle Hinweise gegeben hat und als akribischer Lektor nicht zu übertreffen ist.

Besonders möchte ich Peter Glotz danken, der mich durch einen Vortrag am 13.09.2001 zu diesem Dissertationsprojekt inspiriert hat und die Dissertation bis zu ihrer Zielgeraden mit vielen Ideen und Diskussionen begleitete. Das hier vorliegende Ergebnis, mit seinem Inhalt, seinem spezifischen methodischen Vorgehen und seinen Schlussfolgerungen, wäre ohne ihn nie in dieser Form zustande gekommen.

Während des Verfassens der Dissertation bei gleichzeitiger Vollzeitbeschäftigung bei Deutsche Post World Net begannen die Trennlinien zwischen Forscher und Forschungsobjekt streckenweise zu verschwimmen. Verantwortlich für die fachseitige IT-Planung und das damit verbundene Anforderungsmanagement bei einer Abteilung der Deutschen Post musste ich selbst immer häufiger Datenbankmodelle und IT-Beziehungen beschreiben und zu verstehen versuchen, ohne deren Konstruktionsprinzipien genau zu kennen. Gekoppelt mit den Errungenschaften ubiquitärer Kommunikation und den Mobilitätsforderungen eines global agierenden Arbeitgebers rückten auch für mich Strategien zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen immer mehr in den Mittelpunkt meines Denkens und Handelns. Diese Arbeitsanforderungen haben jedoch letztlich

dazu beigetragen, zu verstehen, wie es sich anfühlt, nach 20:00 Uhr auf dem Heimweg zu sein und gedanklich Telefongespräche, Gesprächsfetzen, Aufgaben für den nächsten Tag und Prozessmodelle vor dem inneren Auge vorbeiziehen zu lassen, wissend, dass weniger als 12 Stunden später, die nächste Arbeitsdröhnung ansteht und Nervenzellen zum Vibrieren bringen wird. Die so gemachten Erfahrungen bildeten einen wichtigen Erfahrungsschatz, um relevante Themenfelder zu erkennen und für die Empirie einen glaubwürdigen Zugang zu Entscheidungsträgern aufbauen zu können.

Für die Bewältigung des Spagats zwischen Privatleben, Arbeit und Dissertation in den letzten vier Jahren, möchte ich in erster Linie meiner Frau danken, ohne deren Verständnis und Hartnäckigkeit all dies nicht möglich gewesen wäre.

Bonn, Juni 2006

Thomas Ogilvie

# Inhaltsübersicht

Vorwort und Danksagung	IV
Inhaltsübersicht	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Zusammenfassung	XVI
Abstract	XVIII
1 Vorstellung der Thematik und Nachweis des Praxisbezugs	1
2 Eingrenzung des forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitts und Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens	17
3 Bewältigungsarenen und individuelle Bewältigungsansätze bei Führungskräften	83
4 Herausforderungen an Post- und Logistikdienstleister im 21. Jahrhundert	136
5 Das Unternehmen Deutsche Post World Net als Beispielorganisation für die Bewältigung von Wandel	168
6 Diskussion des wissenschaftstheoretischen Forschungsverständnisses und der daraus abzuleitenden Forschungsmethode	215
7 Ergebnisse	259
8 Implikationen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen	317
9 Schlusswort	357
Literaturverzeichnis	365
Internetseitenverzeichnis	388
Lebenslauf	389

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	IV
Inhaltsübersicht	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Zusammenfassung	XVI
Abstract	XVIII
1 Vorstellung der Thematik und Nachweis des Praxisbezugs	1
2 Eingrenzung des forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitts und Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens	17
2.1 Technologieinduzierter Wandel in Organisationen	18
2.1.1 Veränderungen von Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsketten durch Informationstechnologien	20
2.1.1.1 Historischer Abriss über die Entwicklung der Informationstechnologie	20
2.1.1.2 Informationstechnologien und Geschäftsprozesse – Verzahnung und Integration	25
2.1.2 Die Veränderung von Kommunikations- und Informationsflüssen	31
2.1.2.1 Infrastrukturelle Treiber des Wandels von Kommunikationsflüssen in Organisationen	32
2.1.2.2 Wirkarenen und Wirkweisen veränderter Kommunikationsflüsse	36
2.1.2.3 Relation zwischen infrastrukturellem Wandel und dessen Konsequenzen	40
2.1.3 Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Organisationen	41
2.1.3.1 Absorptions- und Lernfähigkeit von Organisationen	42

2.1.3.2	Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Aufbauorganisationen von Unternehmen	45
2.1.4	Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche	48
2.2	Führungskräfte	50
2.2.1	Aufgaben- und Anforderungswandel bei Führungskräften in der digitalen Ökonomie	52
2.2.1.1	Fachliche Kompetenz	53
2.2.1.2	Methodenkompetenz	53
2.2.1.3	Sozialkompetenz	54
2.2.1.4	Persönliche Kompetenzen	55
2.2.2	Aufgaben der Führungskräfteentwicklung am Beginn des 21. Jahrhunderts	58
2.2.3	Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche	61
2.3	Bewältigungsstrategien	62
2.3.1	Bewältigung als psychologisches Konzept	63
2.3.2	Bewältigungsforschung im betriebswirtschaftlichen Kontext	69
2.3.3	Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche	74
2.4	Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens	75
2.5	Zusammenfassung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche	78
3	Bewältigungsarenen und individuelle Bewältigungsansätze bei Führungskräften	83
3.1	Populärwissenschaftliche Ansätze zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels	84
3.1.1	Wenn Du es eilig hast, gehe langsam	88
3.1.2	Leben nur noch Nebensache?	93
3.1.3	Wert und Wirksamkeit populärwissenschaftlicher Bewältigungsliteratur	100
3.2	Spiritualität	103

3.3	Netzwerke in Zeiten der Hypermobilität	115
3.3.1	Informelle Netzwerke	116
3.3.2	Mobilität	125
3.4	Implikationen für das Dissertationsprojekt	133
 4	Herausforderungen an Post- und Logistikdienstleister im 21. Jahrhundert	 136
4.1	Kurzer Abriss über die Geschichte des Postwesens	138
4.2	Die Transformation von Postgesellschaften in Wirtschaftsunternehmen aufgrund regulatorischer und wettbewerbsrelevanter Aspekte	144
4.2.1	Zunehmende Kostenorientierung	148
4.2.2	Ausweitung von Geschäftsmodellen	151
4.2.3	Konsolidierungstendenzen	154
4.3	Postgesellschaften in der Netzwerkökonomie zwischen Bedeutungswandel und Bedeutungsverlust	162
4.4	Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche	165
 5	Das Unternehmen Deutsche Post World Net als Beispielorganisation für die Bewältigung von Wandel	 168
5.1	Von der Deutschen Bundespost zu Deutsche Post World Net	169
5.1.1	Von der Gründung der Deutschen Bundespost bis zur ersten Poststrukturreform	169
5.1.2	Von der Wiedervereinigung bis zum Börsengang	172
5.1.2.1	Die Sanierung und Konsolidierung der Deutschen Post (1990 – 1997)	173
5.1.2.2	Internationalisierung und Börsengang der Deutschen Post AG (1998 – 2000)	177
5.1.3	Auf dem Weg zum weltweiten Logistiker Nr. 1 (ab 2001)	183
5.2	Technologieinduzierte Wandelanforderungen für Deutsche Post World Net	189

5.3	Führungskräfteentwicklung bei DPWN – Befähigung zum Wandel?	201
5.4	Implikationen für Forschungsfrage und Erhebungsdesign	213
6	Diskussion des wissenschaftstheoretischen Forschungsverständnisses und der daraus abzuleitenden Forschungsmethode	215
6.1	Wissenschaftstheoretische Paradigmen, sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden und deren Bedeutung für den Forscher	218
6.1.1	Wissenschaftstheoretische Paradigmen	219
6.1.2	Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden	227
6.2	Wissenschaftsverständnis der Dissertation	233
6.3	Forschungsmethode	236
6.3.1	Empirische Forschungsstrategie	237
6.3.1.1	Auswahl der Forschungsmethode	237
6.3.1.2	Auswahl der Stichprobe	242
6.3.2	Gesprächsleitfaden	245
6.3.3	Gütekriterien	251
6.4	Passung zwischen Erkenntnisziel der Dissertation und gewählter Forschungsmethode	256
7	Ergebnisse	259
7.1	Vorgehensbeschreibung	260
7.2	Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels	261
7.2.1	Reduktionisten	264
7.2.2	Metaphoriker	271
7.2.3	Delegierer	280
7.2.4	Upgrader	287
7.2.5	Digitalisten	295
7.2.6	Zusammenspiel von Bewältigungsmustern und technologieinduzierten Wandelanforderungsklassen	302
7.3	Überprüfung der spezifischen Annahmen aus dem theoretischen Bezugsrahmen und Beschreibung angebotener und gewünschter Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen	305

7.3.1	Überprüfung spezifischer Annahmen aus dem theoretischen Bezugsrahmen	306
7.3.2	Beschreibung angebotener und gewünschter Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen	312
7.4	Reflexion	315
8	Implikationen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen	317
8.1	Allgemeine Implikationen	320
8.1.1	Aufgaben der Führungskräfteentwicklung in Bezug auf inhaltliche und methodische Kompetenzen	321
8.1.2	Individuell-persönliche Aufgaben der Führungskräfteentwicklung zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen	350
8.2	Implikationen für DPWN	355
9	Schlusswort	357
	Literaturverzeichnis	365
	Internetseitenverzeichnis	388
	Lebenslauf	389

# **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Gegenstandsbereich der Dissertation	13
Abb. 2:	Entwicklung der IuK-Technologien von 1950-2000	24
Abb. 3:	Wertkette nach Porter (1985)	27
Abb. 4:	Angebotserstellung ohne und mit digitalen Kommunikationsmedien – Beispiel (vereinfachte Darstellung)	35
Abb. 5:	Integration externen Wissens in eine Organisation	43
Abb. 6:	Wirkmodell technologieinduzierten Wandels auf Bewältigungsstrategien von Führungskräften	76
Abb. 7:	Strategische Szenarios für das angebotene Leistungsspektrum von Postgesellschaften	158
Abb. 8:	Geschäftsbereich- und Markenarchitektur von DPWN	188
Abb. 9:	Evolutionsstufen von Managementformen	202
Abb. 10:	Wirkungsbereiche der Führungskräfteentwicklung bei DPWN	205
Abb. 11:	Führungskräftekompetenzmodell bei DPWN	207
Abb. 12:	Typologie unterschiedlicher Bewältigungsstrategien in Bezug auf technologieinduzierten Wandel	264

# **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Auswirkungen veränderter Kommunikationsmedien in Organisationen	40
Tab. 2:	Problemzentrierte und emotionszentrierte Bewältigungsstrategien	66
Tab. 4:	Übernahmen im europäischen Transport- und Logistikmarkt	161
Tab. 5:	Szenarien für die Durchführung des Forschungsprojekts:	239
Tab. 6:	Einflussdimensionen technologieinduzierten Wandels und bewältigungsbezogene Reaktionsklassen	303
Tab. 7:	Fragestellungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in der digitalen Ökonomie	323

# **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2E	Business to Employee
CFPR	Collaborative Forecasting Planning and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
ebd.	ebenda.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EDI	Electronic Data Interchange
DHL	Firmenname - Abkürzung Initialen der Gründer: Dalsey, Hillblom & Lynn
DPD	Deutscher Paket Dienst
DPWN	Deutsche Post World Net
E2B	Employee to Business
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
Fedex	Federal Express
G2C	Government to Consumer
HR	Human Resources
IBM	Firmenname – Abkürzung für: International Business Machines Corporation
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IT	Informationstechnologie
Pudlv	Postuniversaldienstleistungsverordnung
PWC	Price Waterhouse Coopers
XIV	

RegTP	Deutsche Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post, seit 2005 umbenannt in Bundesnetzagentur
RFID	Radio Frequency Identification Device
SAP	Firmenname - Abkürzung für: Systeme Anwendungen Produkte in der Datenverarbeitung
SMS	Short Message Service
s.o.	siehe oben
UPS	United Parcel Services
UPU	Universal Postal Union
US	United States
USA	United States of America
USPS	U.S. Postal Services
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation zielt darauf ab, die Auswirkungen des durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandels in Organisationen auf die individuellen Bewältigungsstrategien von Führungskräften in global agierenden Unternehmen zu beschreiben und zu systematisieren, wobei in dieser Arbeit Führungskräfte des Konzerns Deutsche Post World Net als Untersuchungseinheiten dienen.

Im Rahmen der Dissertation wird zunächst dargelegt, dass bisher keine Forschungsprojekte durchgeführt worden sind, die explizit individuelle Bewältigungsstrategien von Führungskräften als Antwort auf technologieinduzierte Wandelanforderungen untersucht haben (Kapitel 1 & 2). Daraus leitet sich die, dieser Dissertation zugrunde liegende, Forschungsfrage ab, zu untersuchen, mit *welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren*. Basierend auf der Forschungsfrage wird zunächst analysiert, inwieweit diese Thematik bereits Widerhall in der populärwissenschaftlichen Bewältigungsliteratur gefunden hat (Kapitel 3), bevor mit der Post- und Logistikindustrie die Branche (Kapitel 4) und mit Deutsche Post World Net das Unternehmen (Kapitel 5) vorgestellt werden, aus dem sich die Führungskräfte, die als Untersuchungseinheit dieser Arbeit dienen, rekrutieren. Anschließend werden aus den sekundäranalytischen Vorarbeiten die empirische Forschungsstrategie abgeleitet und die wissenschaftstheoretischen und methodischen Aspekte der Dissertation diskutiert (Kapitel 6).

Die Ergebnisse der qualitativ empirischen Untersuchung zeigen, dass eine Typologisierung von Bewältigungsstrategien möglich ist. In der Ergebnisdiskussion (Kapitel 7) wird deutlich, dass sich die identifizierten Typen in ihrer Anpassungs- und Lernbereitschaft in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen und ihre Exponiertheit gegenüber der digitalen Ökonomie stark unterscheiden. Dies reicht von reduktionistischen Bewältigungsstrategien, die auf eine weitgehende

Ausblendung derartiger Wandelanforderungen abzielen, bis hin zu sehr adaptiven Strategien, die eine Ausrichtung der eigenen Arbeits- und Lebensbiographie an den Regeln technologieinduzierter Wandelanforderungen bedeuten.

Auf Basis dieser Erkenntnisse werden strukturelle und individuelle Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen abgeleitet (Kapitel 8), bevor die Arbeit mit einem Ausblick auf zu empfehlende Organisationsformen der Zukunft schließt (Kapitel 9).

# **Abstract**

This doctoral thesis aims at describing and systemizing executives' coping strategies related to the technology induced change and transformation process that international organizations face today driven forward predominantly by information and communication technologies. Executives from global express and logistics service provider Deutsche Post World Net serve as target group for the empirical examination.

The thesis starts with an in depth analysis of existing scientific research and literature in this field and comes to the conclusion that specific studies were not conducted yet dealing explicitly with individual coping strategies in the context of digital transformation. To overcome this knowledge gap, is the major research concern of this thesis. Therefore popular coping literature is reviewed to identify in how far this subject of a technology-accelerated life is already covered to gather additional insights.

For the empirical part the postal- and logistics-industry and Deutsche Post World Net, as exemplary organization, are described as executives from this industry in general and from Deutsche Post World Net in particular act as test persons for this thesis.

The results of the qualitative study design show that there are different types of strategies for coping with technological change reaching from trying to reduce the personal exposition towards technological change as much as possible up to life and working patterns which are centred around the demands of the digital economy.

From these insights recommendations are derived how management development measures should be designed to prepare executives for the digital age and how organization models of the future should look like.

# 1 Vorstellung der Thematik und Nachweis des Praxisbezugs

Ausgelöst durch die fortschreitende Digitalisierung von Kommunikationsflüssen und Geschäftsprozessen hat die Erforschung der Folgen technologieinduzierter Veränderungen von Wertschöpfungsketten und Organisationen in den letzten Jahren in den Wirtschaftswissenschaften viel Aufmerksamkeit erfahren.<sup>1</sup>

Fokus dieser Forschungsbemühungen war in erster Linie, einen Regelkanon in den Funktionsprinzipien dieser neuen, „digitalen Ökonomie“<sup>2</sup> zu verorten, um es Organisationen zu erleichtern, den daraus resultierenden Herausforderungen zu begegnen und den wachsenden Änderungsdruck zu bewältigen.

Wegweisend war in diesem Zusammenhang das Buch von Bradley und Nolan (1998) „Sense and Respond“, in dem beschrieben wird, welche Auswirkungen die „network era“, ein Begriff der weitestgehend synonym zu dem der „digitalen Ökonomie“ gebraucht werden kann, auf unternehmerische Geschäftsmodelle hat. Der fundamentale Wandel liegt nach Ansicht der Autoren in der Abkehr vom klassischen „structure-conduct-performance-Paradigma“<sup>3</sup> hin zu einem „sense and

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Hamel (2000), Hamel und Prahalad (1994), Bleicher (1999), Downes & Mui (1998), Ghoshal & Bartlett (1997) und Tapscott (1995). Die oben aufgeführten Autoren betrachten aus verschiedenen Blickwinkeln die Effekte technologieinduzierter Veränderungen, wobei sowohl Unternehmensstrategie (Bleicher, Hamel, Hamel & Prahalad, Tapscott), Aufbauorganisation (Ghoshal & Bartlett) als auch Produktentwicklung (Downes & Mui) beleuchtet worden sind.

<sup>2</sup> Der Begriff geht auf Tapscott zurück. Vgl. Tapscott, Digital Economy, 1995. Die Facetten der digitalen Ökonomie lassen sich als: all diejenigen Auswirkungen auf die Wirtschaft beschreiben, die durch die Revolution der Informationstechnologie verursacht worden sind. Vgl. Daley, Digital, 2000, S. IV.

<sup>3</sup> Vgl. Koch, Industrial, 1980, S. 13 ff. Das structure-conduct-performance-Paradigma geht davon aus, dass Unternehmen durch Wettbewerbsanalysen angebotseitige Marktnischen identifizieren und diese Marktnischen durch eigene Produkte besetzen und mit diesen Produkten eine Nachfrage generieren, während in einer dem sense-and-respond-Paradigma

respond“-Paradigma, das davon ausgeht, dass Unternehmen in Echtzeit Marktbedürfnisse wahrnehmen und darauf aufbauend ebenso schnell ihre Produkte entwickeln und vertreiben müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Kernaspekt des „sense and respond“-Paradigmas ist die Einbindung der Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und anderer Stakeholder in virtuelle Wertschöpfungsketten, was durch die Sammlung, Selektion, Aufbereitung, Interpretation und Einbeziehung von Informationen in unternehmerische Entscheidungen zu geschehen hat, um so Impulse zum Erschließen neuer Märkte zu „fühlen“ und darauf reagieren zu können.

Die Folge dieser Neuorientierung ist somit die Vernetzung einer Organisation mit verschiedenen Anspruchsgruppen, was impliziert, dass: „our concept of the organisation's limits is changing from that of a narrow physical boundary, often defined by gates and badges, to that of a more fluid and organic boundary that encompasses dynamic work groups and strategic alliances.“<sup>4</sup>

Konsequenz dieser Veränderungsprozesse bei gleichzeitig zunehmender Vernetzung ist wachsende Komplexität,<sup>5</sup> die durch Organisationen bewältigt werden muss. Eine Option stellt hierzu die Steigerung der Eigenkomplexität durch Spezialisierung innerhalb einer Organisation dar, was jedoch das Problem in sich birgt, dass es zu einer Überkompensation externer Komplexität kommen kann und so die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation reduziert wird.<sup>6</sup>

Neben dem Umgang mit zunehmender Komplexität stehen Organisationen jedoch auch vor der Herausforderung, die fortschreitende Beschleunigung technologischer Entwicklungen absorbieren zu müssen. Bleicher spricht in diesem Zusammenhang vom „Öffnen der Zeitschere“, da zunehmende Beschleunigung immer schnellere Anpassungsleistungen verlangt, die verfügbare Reaktionszeit also abnimmt, während die benötigte Reaktionszeit einer Organisation, um auf diese

---

folgenden Wirtschaftsordnung durch die Identifikation von Kundenbedürfnissen ein Angebot für eine existierende Nachfragesituation generiert wird.

<sup>4</sup> Bradley & Nolan, Sense, 1998, S. 26-27.

<sup>5</sup> Gomez, Führung, 2001, S. 9.

<sup>6</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999, S. 32.

Veränderungen reagieren zu können, immer weiter zunimmt. Diese Entkopplung haben Downes und Mui 1998 in ihrem „Law of Disruption“ zusammengefasst:

„Social, political, and economic systems change incrementally, but technology changes exponentially.“<sup>7</sup>

Es ist daher einleuchtend, dass ein alle Unternehmensbereiche betreffendes „Management zur Bewältigung des Wandels“<sup>8</sup> nötig ist, das über reine Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen hinausgeht, um dieser Entwicklung die Stirn bieten zu können. Hierzu gehören:

1. **Abgleich des bestehenden Unternehmensleitbildes mit externen Anforderungen:** Um Wandelprozesse vollziehen zu können, ist es für Unternehmen wichtig, ein Ziel zu kommunizieren, das den Zweck der Leistungserbringung für alle Stakeholder klar umschreibt und so einen Ordnungsrahmen des Handelns schafft.<sup>9</sup> Ein gutes Beispiel für eine solche umweltgetriebene Leitbildanpassung bietet das 2003 neu formulierte Mission-Statement von UPS (United Parcel Services) „Synchronizing the world of commerce“,<sup>10</sup> das die Entwicklung in der Logistikindustrie reflektiert, jenseits von der Erbringung bloßer Transportdienstleistungen auch Informations- und

---

<sup>7</sup> Downes & Mui, Unleashing, 1998, S. 29.

<sup>8</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999, S. 36.

<sup>9</sup> Hamel und Prahalad weisen dem Unternehmensleitbild die Aufgabe zu, eine strategische Absicht zu kommunizieren: „On the one hand strategic intent envisions a desired leadership position and establishes the criterion the organization will use to chart its progress. The concept also encompasses an active management process that includes: focusing the organization’s attention on the essence of winning; motivating people by communicating the value of the target; leaving room for individual and team contributions; sustaining enthusiasm by providing new operational definitions as circumstances change; and using intent consistently to guide resource allocations.“ Aus: Hamel & Prahalad, Intent, 1989, S. 64.

<sup>10</sup> „We believe that synchronized commerce is the next evolution of global commerce, where the three flows of trade - goods, information and funds - are seamlessly connected to benefit businesses worldwide.“ Mike Eskew, UPS chairman and CEO. Quelle: [www.ups.com](http://www.ups.com) (Pressemitteilung vom 25.03.2003).

Geldflüsse steuern zu können. In Zeiten zunehmender Beschleunigung von Wandelprozessen kommt einem Leitbild zum einen als Ziel- und Wertefundament eine orientierungsstiftende Rolle für Stakeholder zu. Gleichzeitig muss dieses Leitbild jedoch auch genügend Flexibilität und Anpassungsspielraum bieten, um externen Wandelanforderungen gerecht zu werden.

2. **Anpassung der Unternehmensstrategie (in puncto: Produktportfolio, Distributionskanäle, Erschließen neuer Märkte, Innovationsstrategie, Marketing):** Rumelt weist darauf hin, dass Strategien in regelmäßigen Evaluationsrunden auf ihre Tauglichkeit für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens überprüft werden sollen.<sup>11</sup> Als wesentliche Überprüfungskriterien nennt er die innere Konsistenz einer (Unternehmens)-Strategie, die Übereinstimmung mit Umweltanforderungen, den Mehrwert, den eine Strategie verspricht, und deren Machbarkeit. Es ist offenkundig, dass derartige Überprüfungen in Zeiten sich schnell wandelnder Rahmenbedingungen häufiger stattfinden müssen beziehungsweise als ständig ablaufender Prozess in die Managementstrukturen eines Unternehmens eingebunden sein müssen, um ein aktives Gestalten des Geschäftsumfelds zu ermöglichen.
3. **Neudeinition der Kommunikationsbeziehungen zu Stakeholdern:** Wie zuvor beschrieben, bietet die Einbindung von Kunden und anderen Stakeholdern in Produktentwicklungsprozesse die Möglichkeit, schnell auf Marktbedürfnisse zu reagieren, womit die Absorptionsfähigkeit<sup>12</sup> eines

---

<sup>11</sup> Rumelt, Evaluation, 1994, S. 192.

<sup>12</sup> Cohen und Levinthal (Cohen & Levinthal, Absorptive Capacity, 1990, S. 569.) beschreiben die “absorptive capacity” (Absorptionsfähigkeit) eines Unternehmens “as the firm’s ability to value, assimilate and apply new knowledge”, wobei diese Fähigkeit als idiosynkratische Disposition eines Unternehmens gesehen werden kann, aus extern akquirierten Informationen nachhaltige Wettbewerbsvorteile abzuleiten. Vgl. Zahra & George, Absorptive, 2002, S. 18.

Unternehmens beschrieben wird. Gleichzeitig ermöglicht aber auch die engere Verzahnung von Informationsflüssen mit Zulieferern und Abnehmern eine Optimierung der Produktion und Lagerhaltung. Nicht zuletzt streben auch immer mehr Unternehmen an, über spezielle webbasierte Kundenportale (z.B. VW oder DPWN [zur Zeit in Entwicklung]), so genannte Extranets, die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen und die Interaktion mit den Kunden zu intensivieren.

4. **Unternehmensinternes Kommunikationsmanagement:** Ein weiterer wichtiger Hebel, um die durch die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien angestoßenen Wandelprozesse bewältigen zu können, ist die kommunikative Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse. Auf der einen Seite steht das Management vor der Herausforderung, Ursachen und Folgen des Wandels adäquat kommunizieren zu müssen, gleichzeitig aber auch Ideen und Anregungen der Mitarbeiter aufzugreifen, deren Qualifikation zu erhöhen und deren Motivation zu steigern, wodurch auch Aspekte des Wissensmanagements und der Personalentwicklung in diesem Bereich angesprochen werden. Vor der Bereitstellung einer technischen Infrastruktur, welche die Erfüllung dieser Aufgaben ermöglicht, muss jedoch die direkte Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmern als Kerninstrument zur Bewältigung von Wandelprozessen gesehen werden. Müller-Stewens und Lechner führen hierzu aus, dass „mit zunehmender Wandelintensität die relativen Kommunikationsdefizite als zunehmend empfunden werden (auch wenn absolut vielleicht mehr Zeit für Kommunikation aufgebracht wird). D.h. die Verständigungs-Distanz zwischen Führung und Geführten wächst, wodurch auch die Entwicklung der Rationalitäten, nach denen sich die Handlungsmuster bilden, divergiert.“<sup>13</sup> Die dominierende Gefahr hierbei ist, dass Führungskräfte eine „vereinsamte Rationalisierung“<sup>14</sup> ihrer Entscheidungen praktizieren.

---

<sup>13</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001, S.394.

<sup>14</sup> ebd.

Anders als also notwendig wäre, in einem offenen, vertrauensvollen Dialog die „Betroffenen [Mitarbeiter] zu Beteiligten“<sup>15</sup> zu machen, um „Kommunikation zu erleichtern und gemeinsame Aktivitäten anzustoßen“,<sup>16</sup> ist davon auszugehen, dass je tief greifender der Wandel ist, desto eher ein entgegen gesetzter Weg von den Verantwortlichen eingeschlagen wird, der sich immer weiter von den Anforderungen operativer Notwendigkeiten entfernt. Dieses Abwehrverhalten, das bestenfalls ein Moratorium der Leitungsebene ist und im schlimmsten Fall eine „Abwendung von der ungewissen und als gefährlich empfundenen Zukunft“<sup>17</sup> darstellt, kann eine gefährliche Spirale des Scheiterns in Kraft setzen. Empirische Ergebnisse belegen, dass Mitarbeiter auf Kommunikationsdefizite mit abnehmendem Engagement reagieren und weniger Initiative zeigen,<sup>18</sup> wodurch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens weiter geschwächt wird. Den einzelnen Führungskräften kommt daher in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, die Kognitionsstrukturen der anderen Organisationsmitglieder zu formen.<sup>19</sup> Dies setzt voraus, dass Führungskräfte in der Lage sind, in Situationen technologieinduzierten Wandels, diesen zu verstehen, zu gestalten und sinnstiftend in die Organisation zu kommunizieren.

## 5. Automatisierung und Neugestaltung von Prozessen in der Leistungserbringung:

Auf operativer Ebene muss darüber hinaus kontinuierlich überprüft werden, inwieweit die Einbindung von neuen Technologien die Kosten für die Leistungserbringung dauerhaft senken beziehungsweise die Qualität nachhaltig verbessern kann.

---

<sup>15</sup> Kirsch et al., Organisationen, 1979, S. 180 ff.

<sup>16</sup> Alexander, Turbulent Times, 1998, S. 201. – eigene Übersetzung.

<sup>17</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999, S. 29.

<sup>18</sup> Chiles & Zorn, Empowerment, 1995, S. 13 ff.

<sup>19</sup> „To shape the cognitions of other organizational members.“ Narayanan & Kemmerer, Cognitive, 2001, S. 8.

Eine systematische und ganzheitliche Berücksichtigung der oben aufgeführten Anknüpfungspunkte würde zu einem Entwicklungs- und Anpassungsverlauf bei einer Organisation führen, den Mintzberg und Westley als „regular progress of organizational change“<sup>20</sup> beschreiben, der alle Managementebenen<sup>21</sup> fordert und einbindet. Doch handelt es sich hierbei um die Idealform des strategischen Managements und ist eher als Ausnahme anzusehen, was nachfolgend argumentativ belegt werden soll.

Die Gestaltung eines derartigen, systematisch-strategischen Wandelprozesses obliegt somit in erster Linie den Führungskräften eines Unternehmens. Kessels und Harrison merken in diesem Kontext an: „complex and dynamic responses...must be driven by managers who are skilled and capable of adapting to meet the demands created by ... large scale change.“<sup>22</sup>

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Adoptionsfähigkeit der Manager in Unternehmen bei gleichzeitig konsequenter Zielfokussierung eine - wenn nicht die – entscheidende Determinante für die Innovationsfähigkeit und damit die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist.

Die beschriebenen Veränderungen des Wirtschaftslebens sind die Konsequenz der derzeit stattfindenden Automation und Digitalisierung von Produktions- und Verwaltungsprozessen, was in dieser Arbeit unter dem Oberbegriff des *technologieinduzierten Wandels* zusammengefasst werden soll.

Doch betrifft technologieinduzierter Wandel nicht nur Produkte und Dienstleistungen und deren Produktions- und Distributionssysteme, sondern auch

---

<sup>20</sup> Mintzberg & Westley, Cycles, 1992, S. 50. Neben dieser Form des Wandels identifizieren die Autoren folgende weitere Wandelmuster: Periodische Stöße (langen Phasen der Stabilität folgen kurze Phasen des Wandels), oszillierender Wandel (einer Phase der Stabilität folgt eine etwa gleich lange Phase des Wandels), Lebenszyklusmodell des Wandels.

<sup>21</sup> Als verschiedene Managementebenen sind hier in Anlehnung an das St.Galler Konzept integrierten Managements das normative, strategische und operative Management gemeint. Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 1999.

<sup>22</sup> Kessels & Harrison, Consistency, 1998, S. 45.

und vor allem auf die Art der individuellen Leistungserbringung, also Arbeitsumfeld, Arbeitsanforderungen und Arbeitsmittel von Managern.

So ist ein Wesensmerkmal globalisierter Führungskräfte ubiquitäre Erreichbarkeit dank allgegenwärtiger und nahezu überall funktionsbereiter Mobiltelefone. Hieraus ergibt sich ein steigender Beschleunigungsdruck bei Entscheidungsprozessen, aber auch gleichzeitig eine größere Fehlentscheidungsgefahr, da die permanente Erreichbarkeit durch Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer im wahrsten Sinne des Wortes dazu führt, dass Entscheidungen zwischen Tür und Angel, zwischen Check-in und Boarding getroffen werden müssen oder deutlicher gesagt eingefordert werden. Lediglich Flugzeuge sind für die Telekommunikationsindustrie noch unerschlossenes Terrain und stellen für viele Führungskräfte die von Reinhard May besungene Freiheit dar, die „über den Wolken grenzenlos ist“, die jedoch – wie gegenwärtig von den Luftfahrtkonzernen angekündigt und pilotiert – durch die Verfügbarmachung von Breitbandinternetanschlüssen und der Freigabe der Mobiltelefonie in Flugzeugen ebenfalls zu einem Vergangenheitsrelikt der Ineffizienz werden wird.

Doch muss die permanente Erreichbarkeit von Führungskräften ambivalent bewertet werden, da Manager gemeinhin risikoaffiner agieren als andere Bevölkerungsgruppen, „sie müssen es werden, denn im immer intensiver werdenden Wettbewerb heißt es immer mehr Bestehendes verändern.“<sup>23</sup>

Hinzu kommt, dass gerade bei Führungskräften das Attribut Entscheidungsfähigkeit besondere Bedeutung hat, um gegenüber der Umwelt auf diese Weise die eigene Position legitimieren zu können. Kritisch dabei ist, dass durch Telefonie und vor allem die Mobiltelefonie räumliche Distanz zum Gesprächspartner entsteht, also eine direkte Kontrolle oder Vergegenwärtigung des Gesagten beziehungsweise deren Umsetzung nicht möglich ist und nonverbale Kommunikationssignale ausgeblendet sind. Zusätzlich werden durch ubiquitäre Kommunikation nahezu suboptimale Entscheidungen erzwungen, da entscheidungsrelevante Informationen und Dokumente (noch) nicht beliebig mobil verfügbar oder abrufbar sind und so immer

---

<sup>23</sup> Zucker, Adoleszenz, 2004. S. 1.

häufiger eine durch die spezifische Gegenwartssituation bedingte „bounded rationality“<sup>24</sup> die Prämissen rationalen Handelns und Entscheidens aushebelt.

Ein anderer Aspekt ist, dass durch die permanente telefonische oder symbolbasierte Erreichbarkeit auch ein Mehr an Informationen von Führungskräften rezipiert werden muss. Dies wird zusätzlich katalysiert, durch das oben angesprochene Phänomen, unter suboptimalen Entscheidungsbedingungen Entscheidungen treffen zu müssen, da Informationen zur Absicherung und Entlastung eigener Entscheidungen beliebig repliziert und an verschiedene Empfänger, die ebenfalls „eingebunden“ werden sollen, per eMail versandt werden können. Gerade sicherheitsorientierte Mitarbeiter setzen so ihre Führungskräfte bei nahezu jedem eMail-Kommunikationsanlass in Kopie, um eigene Emsigkeit zu dokumentieren, dem eigentlichen Adressaten durch den Kopieempfänger die Relevanz des Schreibens zu verdeutlichen oder um so implizit die Duldung des Getanen bei der Führungskraft einzuholen bzw. gegenüber dem primären Adressaten zu demonstrieren.

Wissensarbeiter und insbesondere handlungs- und entscheidungsbefugte Wissensarbeiter, also Führungskräfte, haben dadurch das Problem, dass Informationsmenge und die Anzahl der Informationsfacetten gleichermaßen zunehmen, wodurch die Integrier- und Deutbarkeit immer schwieriger werden, bei gleichzeitig abnehmender Einschätzbarkeit der Relevanz einzelner Informationen für den Einzelnen. Ein Phänomen, das auch als „informationelle Hyperventilation“<sup>25</sup> bezeichnet werden kann. Selbstgewählte Informationsreduktion und Rückzug aus der Benachrichtigungsspirale sind jedoch heikel. „Wo alles existenzwichtig sein kann, kann man nichts ignorieren. Die Konsequenz ist ein nicht zu sättigender Hunger nach Information. Der Hyperventilierte atmet immer schneller – und verschlimmert so die Krise. Es kommt zu einer Hektik des Handelns, dem häufig nicht nur ex ante keine Linie vorgegeben ist, sondern dem auch ex post kaum noch Sinn gegeben werden kann.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> March, Primer, 1994, S. 7.

<sup>25</sup> Kirsch, Geschäftigkeit, 2003, S. 13.

<sup>26</sup> ebd.

Aus dieser Entwicklung resultieren zwei Risiken.

Das oben beschriebene Ideal des strategischen Managements, Unternehmen in einem kontinuierlichen Anpassungsdialog mit internen und externen Einflussfaktoren zu führen, kann durch Führungskräfte kaum geleistet werden, da Sinnhaftigkeit und Konsistenz eigener Handlungsmuster verborgen bleiben.<sup>27</sup> Dies kann zur Folge haben, dass ganze Organisationen zu Hyperventilieren beginnen und aus dem Ruder laufen, weil Kurskorrekturen in Organisationen – wie bei großen Schiffen – Zeit benötigen, bis sie ihre Wirkung entfalten und bei zu häufigen Anpassungsmanövern die Organisation ins Schlingern gerät und damit für die Beschäftigten und die Führungskräfte zusätzliche Instabilität verursacht.

Gleichzeitig färbt beruflich bedingte Ambiguität, der Zwang zur Unmittelbarkeit und die damit einhergehende Linienlosigkeit auch auf individuelle Lebensentwürfe ab. Rifkin formuliert fragend: „Wie bestimmen wir, was in uns von bleibenden Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert?“<sup>28</sup> Hierbei spielt zusätzlich das Phänomen der räumlichen Entwurzelung der digitalen Wirtschaftselite eine Rolle, weil eben Lebensmittelpunkte verbunden durch Arbeits- oder Aufgabenwechsel regelmäßig verlegt werden müssen und die sozialen Beziehungen für viele Arbeitnehmer und Führungskräfte in ihren Arbeitsstädten sich auf die obligatorischen Dienstfeste, ein unregelmäßig kollegiales Feierabendbier und die wiederkehrenden Gesichter in Supermärkten, Tankstellen und Restaurants beschränken.

So spiegelt sich im Privatleben zunehmend die beruflich bereits etablierte Negation der Langfristigkeit wieder, da alles veränderbar und revidierbar bleiben soll. Interessanterweise geht diese Entwicklung von Arbeitswirklichkeiten und den daraus resultierenden Implikationen Hand in Hand mit dem gesellschaftlichen Phänomen der Stilisierung und Konservierung der Jugendlichkeit. Der Sprung von der Kinder- in die Erwachsenenwelt stellt sich für Jugendliche als Eröffnung eines unendlich erscheinenden Optionenraums dar, der sich durch Lernen, Zeit und

---

<sup>27</sup> Und Strategie stellt laut Mintzberg ein Muster in einem Strom von Entscheidungen und Handlungen dar. Vgl. Mintzberg, Patterns, 1978, S. 935

<sup>28</sup> Sennett, Mensch, 2000, S. 12.

Erfahrung über die Zeit verengt und am Ende einen eindeutigen Lebenspfad hervorbringen soll. Durch die medial und gesellschaftlich propagierte Überlegenheit der Jugendlichkeit, verbunden mit der Hinausschiebung des endgültigen Erwachsenwerden in die zweite Hälfte der dritten Lebensdekade, bleibt das Möglichkeitenfenster der Adoleszenz jedoch künstlich geöffnet, da der Zwang zur Kontinuität stiftenden Verantwortungsübernahme (Beruf, Ehe, Familie) einfach nicht Teil des Erlebnishorizonts ist.

Sennett beschreibt die emotionalen und charakterlichen Auswirkungen dieses Bedingungsbündels unter dem Stichwort „drift“<sup>29</sup>, das ein Fehlen von Orientierungsmarken und Referenzpunkten im eigenen Leben aufgrund der vorherrschenden Kurzfristigkeitskultur bezeichnet. Er erläutert, „das Besondere an der heutigen Ungewissheit ist die Tatsache, dass sie...mit den alltäglichen Praktiken eines vitalen Kapitalismus verwoben ist. Instabilität ist normal, Schumpeters Unternehmer erscheint als der ideale Jedermann. Vielleicht ist die Zerstörung des Charakters eine unvermeidliche Folge. Nichts Langfristiges desorientiert auf lange Sicht jedes Handeln, löst die Bindungen von Vertrauen und Verpflichtung und untergräbt die wichtigsten Elemente der Selbstachtung.“<sup>30</sup>

Und genau dieser Dreiklang aus der technologieinduzierten Veränderung der Produkte, Dienstleistungen und damit der Geschäftmodelle von Unternehmen, der veränderten Art der individuellen Leistungserbringung vor allem bei Führungskräften und den einhergehenden sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen, hat ein Spannungsfeld geschaffen, in dem für Führungskräfte zu agieren immer schwieriger, anspruchsvoller und herausfordernder wird.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie Organisationen auf diese Entwicklungen reagieren sollen, da es offenkundig nicht ausreicht, die Managementetagen zu vernetzen, Führungskräfte mit Handys zu bewaffnen und die „50+- Manager“ in Kurse zu schicken, die zur Bewältigung des Wandels befähigen.

Die damit verbundene Herausforderung liegt vor allem darin begründet, dass eben nicht mehr die kurzfristige Anpassung an eine einzelne Neuerung, wie ein

---

<sup>29</sup> ebd., S. 15.

<sup>30</sup> ebd., S. 38.

Produktionsverfahren notwendig ist, sondern eine holistische Annäherung an ein neues wirtschaftliches Paradigma stattfinden muss, das auf anderen Regeln und Prämissen basiert als das Bisherige. Die Radikalität der Veränderung lässt Tapscott sogar daran zweifeln, ob dies überhaupt möglich ist:

„War es schon schwierig, Führungspersönlichkeiten für Reengineeringmaßnahmen zu finden, erscheint die Rekrutierung von Führungsqualitäten für die Umformung der gesamten Geschäftswelt in der digitalen Wirtschaft beinahe unlösbar. Die Vermutung, wonach Unternehmen in der Krise meistens zuviel Management und zuwenig echte Führung haben, scheint heute bei unserem Eintritt in die digitale Wirtschaft mehr denn je zuzutreffen.“<sup>31</sup>

Diese Erkenntnis ist natürlich ein Dorn im Auge der Seminar-, Coaching- und Trainingsindustrie, da nicht mehr relativ leicht und transparent zu vermittelnde Methodenkompetenzen die höchste Priorität haben<sup>32</sup> (wenn auch immer noch eine Rolle spielen), sondern vielmehr die Fähigkeit zu „echter Führung“ ins Blickfeld kommt, ein Thema, dem in einem späteren Kapitel der Dissertation noch mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Die vorliegenden Ausführungen haben bereits deutlich gemacht, dass in Zeiten des Wandels, vor allem wenn es sich um einen aus sich heraus an Geschwindigkeit gewinnenden Wandel handelt, Führungskräfte sowohl, was die ihnen abverlangten Anpassungsleistungen, als auch, was die ihnen zufallenden Managementaufgaben betrifft, entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg einzelner Firmen in der digitalen Wirtschaftsordnung beitragen.

Während jedoch die Facetten und Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Organisationen, wie einleitend gezeigt wurde, intensiv beforscht und beschrieben worden sind, ist die Erforschung der Auswirkungen des Wandels auf die handelnden Akteure bislang weniger vorangetrieben worden.

---

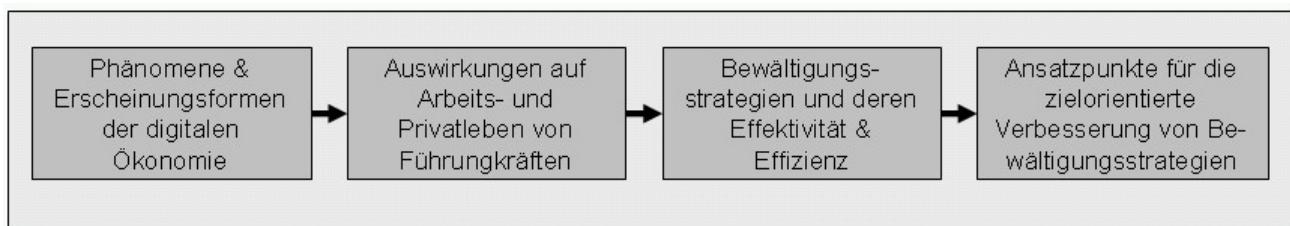
<sup>31</sup> Tapscott, Revolution, 1998, S. 289.

<sup>32</sup> Wobei, wie im dritten Kapitel zu zeigen sein wird, auch die Komplexität technologieinduzierten Wandels durch die Beratungsliteratur in kleine, leicht verdauliche Empfehlungen heruntergebrochen und verführerisch einfach serviert werden kann.

Zwar gibt es Forschungsarbeiten, die sich mit Bewältigungsstrategien von Managern auseinandersetzen<sup>33</sup> und in einer Arbeit wird „keeping up with new techniques, ideas, technology or innovation“<sup>34</sup> als entscheidender Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit deutscher Manager identifiziert. Eine systematische Erforschung der Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf die Bewältigungsstrategien Manager liegt jedoch noch nicht vor.

Aber die Beschreibung der Auswirkungen der digitalen Wirtschaftsordnung auf Führungskräfte und eine Klassifizierung und Systematisierung der einzelnen Phänomene vermag lediglich die ursächliche Seite der vorliegenden Verknüpfung zu bestimmen. Gleichzeitig muss auch die Wirkung betrachtet werden, wie Führungskräfte mit veränderten Rahmen- und Anforderungsbedingungen umgehen und welche Strategien sie einsetzen, um die damit einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen. Aus diesem Grund ist auch die komplette Wirkungs-, Ereignis- und Ergebniskette beschreibbar zu machen, die sich in vier Themenclustern darstellen lässt.

Abb. 1: Gegenstandsbereich der Dissertation



Ein Grund, warum diese Fragestellung, trotz ihrer evidenten Praxisrelevanz, noch nicht bearbeitet worden ist, könnte in der Interdisziplinarität der Thematik liegen.

<sup>33</sup> Vgl. z.B. Frydenberg & Lewis (2002), Denham et al. (1997), Longenecker & Fink (2001). Die Inhalte dieser Forschungsbemühungen werden, wenn es darum geht, den theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, genauer beschrieben.

<sup>34</sup> Kirkcaldy et al., Occupational, 2002, S. 502.

Nährboden und Ausgangspunkt der Fragestellung ist die Informations- und Kommunikationswissenschaft sowohl vor einem betriebs- als auch vor einem informationswissenschaftlichen Hintergrund, während der eigentliche Fokus, die Betrachtung und Analyse von Bewältigungsstrategien, einen psychologischen Ursprung hat und die zu treffenden Ableitungen das Gebiet der Führungsforschung betreffen. Die Synthese dieser verschiedenen Disziplinen und Forschungsstränge erscheint an dieser Stelle nicht nur geboten sondern auch notwendig, um das identifizierte Forschungsthema adäquat bearbeiten zu können.

Bedenkt man, dass die Führungskräfte einer Organisation deren zentrales Nervensystem darstellen, das für die Deutung von Informationen, die Entwicklung von Handlungsplänen und für deren Durchführungsüberwachung verantwortlich ist, erscheint es geradezu verwunderlich, dass bislang keine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik stattgefunden hat, da hinter allen Theorien, die sich mit Organisationswandel auseinandersetzen, der Mensch als Agent steht, der diesen Wandel initiieren, planen, steuern und kontrollieren muss.

Der gegenwärtige Stand der Forschung zu dieser Fragestellung und die darin mitschwingende Unsicherheit lässt sich gut durch folgendes Zitat von Wunderer veranschaulichen:

„Dynamisierung, Prozessorientierung, Virtualisierung und ganz besonders Flexibilisierung sind charakteristische Schlagworte für die technologische Entwicklung. Wie weit diese Forderungen für das nächste Jahrhundert von den Menschen des letzten Jahrhunderts erfüllt werden können, wird kontrovers diskutiert.“<sup>35</sup>

Interessant an diesem Zitat ist vor allem die Formulierung „wie weit diese Forderungen (...) erfüllt werden können“, da auf diese Weise nur die Frage nach der potentiellen Erfüllbarkeit dieser Anforderungen aufgeworfen wird, der Ist-Zustand in den Unternehmen aber aus dem Blick gerät.

---

<sup>35</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 8.

Dies mutet ein wenig so an, als ob Biologen die Frage stellen würden, ob Damwild in der Nähe von Autobahnen leben kann. Fakt ist, dass das Wild dort lebt, und das Ziel ist, zu erforschen, wie und warum es dort lebt.

Für die vorzulegende Dissertation ist damit folgende leitende Forschungsfrage zu stellen:

*Mit welchen Bewältigungsstrategien reagieren Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen?*

Die Beantwortung dieser Frage setzt ein empirisches Vorgehen voraus, das sicherstellt, dass durch die subjektive Beschreibung erlebter Arbeitswirklichkeiten technologieinduzierte Wandelanforderungen identifiziert werden, die gewählten Handlungsstrategien zu deren Bewältigung beschrieben werden und eine Bewertung der Wirksamkeit der gewählten Handlungsstrategien möglich wird, um daraus Vorschläge für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln.

Um die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen, werden im zweiten Kapitel bereits existierende Forschungsergebnisse zu den Bestimmungsfaktoren der Forschungsfrage beschrieben und analysiert, um den theoretischen Bezugsrahmen der Dissertation zu entwickeln.

Anschließend werden im dritten Kapitel einzelne Aspekte und Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels exemplarisch diskutiert, wobei der Fokus auf populärwissenschaftlichen Bewältigungsangeboten, Spiritualität, informellen Netzwerken und Mobilität liegen wird.

Das vierte und fünfte Kapitel analysieren, inwieweit die für die empirische Untersuchung ausgewählte Post- und Logistikindustrie und vor allem der Konzern Deutsche Post World Net, aus dem sich die Untersuchungsteilnehmer rekrutieren, geeignet sind, um die Auswirkungen technologieinduzierter Wandelanforderungen zu untersuchen.

In all diesen, auf sekundäranalytischen Methoden aufbauenden, Kapiteln wird es darum gehen, die gestellte Forschungsfrage zu schärfen und zu präzisieren. Diese Vorarbeit ist erforderlich, um in sechsten Kapitel das wissenschaftstheoretische Grundverständnis für die Empirie zu diskutieren und eine adäquate Forschungsmethode für die Beantwortung der Forschungsfragen abzuleiten.

Die Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt im siebten Kapitel, bevor im achten Kapitel Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

In einer abschließenden Reflektion wird dargestellt, wie Organisationsentwürfe der Zukunft aussehen sollten, um den Anforderungen technologieinduzierter Wandelanforderungen gerecht zu werden.

## **2 Eingrenzung des forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitts und Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens**

In diesem Kapitel wird nun das Ziel verfolgt, die der Forschungsfrage zugrunde liegenden Bestimmungsfaktoren so zu beschreiben und zu systematisieren, dass ein eindeutiger und klar umgrenzter Forschungsraum für die Dissertation aufgespannt wird, der

- den Begriffs- und Konzeptraum der Forschungsfrage präzise definiert,
- die Abgrenzung gegenüber anderen Forschungsbemühungen sicherstellt,
- Hinweise auf die indizierte Forschungsmethode liefert
- und schließlich durch die Genauigkeit der Beschreibung des Gegenstandsbereichs die Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens ermöglicht.

Die Forschungsfrage enthält drei konstituierende Kernkomponenten:

1. durch modernde Informations- und Kommunikationstechnologien induzierte Wandelanforderungen
2. Manager/Führungskräfte
3. Bewältigungsstrategien

Der Fokus liegt nun darauf, jeden einzelnen Bestimmungsfaktor und seinen Gegenstands-, Phänomen- oder Konzeptbereich genau und erschöpfend zu beschreiben, damit darauf aufbauend untersucht werden kann, inwieweit der gewählte Forschungshorizont in das bestehende Wissens-/Wissenschaftsnetz eingebunden ist und daraus die Implikationen für die vorliegende Dissertation abgeleitet werden können.

Zunächst wird daher jeder Faktor einzeln beschrieben und analysiert, bevor abschließend eine theoretisch begründete Strukturierung des Gegenstandsbereichs vorgenommen und ein Bezugsrahmen abgeleitet wird.

## 2.1 Technologieinduzierter Wandel in Organisationen

Technologieinduzierter Wandel bezieht sich auf all diejenigen Veränderungen in einer Organisation, die aus der informationsbasierten Vernetzung und Neudefinition von Geschäftsabläufen und -prozessen resultieren beziehungsweise die Anpassung von Geschäftsprozessen nach sich ziehen und die Veränderung von Kommunikationsflüssen beschreiben.

Diese Veränderungen werden als fundamental verschieden von anderen, von neuen Technologien angestossenen, Wandelprozessen angesehen, so dass schon vor 25 Jahren der Beginn der „dritten industriellen Revolution“<sup>36</sup> ausgerufen wurde und an anderer Stelle von der „Kommunikationsrevolution“<sup>37</sup> gesprochen wird. Tully führt dazu aus: „Um kenntlich zu machen, dass es zwischen traditionellen Techniken wie der Maschine oder dem Fließband und modernen Techniken wie Computer oder Medien einen *kategorialen* Unterschied gibt, wird im Folgenden von Technik 1 und Technik 2 gesprochen. Technik 1 ist räumlich, sachlich und sozial festgelegt, d.h. es geht um eine Berechenbarkeit der Abläufe. Hierfür steht die von Max Weber analysierte Bürokratie ebenso wie das (wissenschaftliche) System der Betriebsführung von Frederick Winslow Taylor oder die Maschinenhalle von Henry Ford. Technik 1 ist im Wesentlichen auf die Welt der Arbeit und der Industrie beschränkt. Sie wird immer dann eingesetzt, wenn es um bestimmte Anwendungen

---

<sup>36</sup> Balkhausen, Revolution, 1978, S.3.

Balkhausens Ausführungen sind sehr auflagewirksam formuliert, was jedoch nicht die Hellsichtigkeit schmälert, wie bereits vor 25 Jahren die verschiedenen Facetten der digitalen Ökonomie und deren Auswirkungen beschrieben und erahnt werden konnten.

<sup>37</sup> Glotz, Gesellschaft, 1999, S. 19.

geht; jedes Teil hat seine Funktion....Im Gegensatz dazu fehlt es der Technik 2 an eindeutigen Festlegungen. Sie findet in der Industrie ebenso ihren Platz wie in der eigenen Wohnung. Ihre Nutzung ist nicht vorgeschrieben. So gehört z.B. der Computer zu den Multioptions- oder Universalmaschinen...Technik 2 trägt damit zur Individualisierung und Destandardisierung der institutionellen Vorgaben bei.“<sup>38</sup>

Grund und Ursache der Sonderstellung der IK-Technologien ist treffend in der Erkenntnis formuliert, dass „das eigentlich Neue die Industrialisierung, d.h. Mechanisierung der Informationsverarbeitung ist, die einer Basisinnovation zu verdanken ist, die zu den Computer Sciences und der Entwicklung der digitalen IKT geführt hat. Diese neue Industrialisierung bewirkt zum Teil revolutionäre Rekonfigurationen der Wertschöpfungskette und eine Beschleunigung dieser Rekonfigurationsprozesse.“<sup>39</sup>

Die Berechtigung, durch das Adjektiv „digital“ eine neue Form der Ökonomie auszurufen, fußt also auf dem Optionenraum der Veränderung, der sich durch den Einsatz daten- beziehungsweise informationsverarbeitender „Werkzeuge“ aufspannt.

Aufgabe dieses Kapitels ist es, den abstrakten Begriff „technologieinduzierten Wandels“ so zu konkretisieren und in seinen verschiedenen Dimensionen aufzuschlüsseln, dass eine genaue Eingrenzung des forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitts möglich wird. Hierfür sind die Facetten der IK-Technologien zu analysieren:

- Informationstechnologien, die eine Veränderung von Geschäftsbereichen, Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsketten ermöglichen und bewirken
- Kommunikationstechnologien, durch die sich die Art und Weise der Leistungserbringung und der Zusammenarbeit verändert.
- Zusätzlich ist zu bestimmen, welche Auswirkungen sich aufgrund dieser Einflussdimensionen auf Struktur und Selbstverständnis von Organisationen ergeben.

---

<sup>38</sup> Tully, Aufwachsen, 2003, S. 32.

<sup>39</sup> Schmid, Ökonomie, 1999, S. 11.

## **2.1.1 Veränderungen von Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsketten durch Informationstechnologien**

### **2.1.1.1 Historischer Abriss über die Entwicklung der Informationstechnologie**

Die zielgerichtete Verarbeitung von Informationen durch Maschinen hat eine lange Tradition. Bereits seit über 2005 Jahren<sup>40</sup> werden in Asien Rechenschieber zur Kalkulation von Einnahmen, Steuern und Zöllen verwendet. Und auch wenn in den Bürotürmen der Küstenregionen Chinas längst für westliche Ohren vertrautes Prozessorengesumme Einzug gehalten hat, das eine ungleich schnellere Ausführung von Rechenoperationen ermöglicht, sind die traditionell eingesetzten Abakusse auf dem Lande immer noch die Methode der Wahl, um die Erlöse der Reisernte zu kalkulieren.

Die erste scheinbar autonom Informationen verarbeitende und Schlüsse ziehende Maschine war der von Wolfgang von Kempelen entwickelte *Schachtürke*, der im 18. Jahrhundert auf Jahrmärkten und in der Presse hohe Beachtung fand, da ein offenbar mechanisch arbeitendes Gerät in der Lage war, nicht nur Schach zu spielen, sondern auch beinahe alle Spiele zu gewinnen. Des Rätsels Lösung war natürlich ein Taschenspielertrick, da ein kleinwüchsiger Mensch im Inneren der Maschine saß und die Partien spielte, wobei die Figuren mechanisch über komplexe Hebelkonstruktionen bewegt wurden. Doch zeigt dieses Beispiel, welche Faszination seit jeher von informationsverarbeitenden Maschinen, als mechanisierten Abbildern des Menschen, ausging, die bis zum heutigen Tag anhält, was deutlich wird, wenn man zum einen in der Filmgeschichte dieses Sujet von Metropolis über Blade Runner bis zu den Terminator-Filmen und dem Steven

---

<sup>40</sup> Vgl. Lutz, Abakus, 2005, <http://www.fh-friedberg.de/users/mlutz/abakus/abcus.html>.

Spielberg Film AI (Artificial Intelligence)<sup>41</sup> verfolgt und zum anderen beobachtet, wie Robotorfußballmeisterschaften tausende Interessierte anziehen und regelmäßig eine Bildmeldung in den Nachrichten generieren.

Wesentlicher ist jedoch, dass die Faszination für die Automatisierung der Informationsverarbeitung dazu geführt hat, dass bereits im 17. Jahrhundert die theoretischen Grundlagen von Wilhelm Schickard (1623) und Blaise Pascal (1642) gelegt wurden, wie eine erste Maschine konzipiert werden könnte, die tatsächlich wie von Geisterhand und ohne sich zu irren oder zu ermüden, Arbeitsprozesse vereinfacht: die Rechenmaschine. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Rechenmaschinen in Serie hergestellt, wobei einfache Addiermaschinen mit der Zeit von komplexeren Gewerken abgelöst wurden, die elaboriertere mathematische Operationen durchzuführen vermochten, wie die in der Schweiz 1892 auf den Markt gebrachte Direktmultiplikations-Rechenmaschine „Millionär“.<sup>42</sup>

Und es ist bezeichnend, dass eine bis heute treibende Kraft für die Weiterentwicklung der IK-Technologien als Firma ihren Ursprung im Rechenmaschinengeschäft hatte, die 1911 als Computing-Tabulating-Recording Company (C-T-R) 1924 in International Business Machines Corp. umbenannte IBM.<sup>43</sup>

Zusammen mit der bis dahin ungeahnten Automatisierung und Standardisierung in der Produktion, die unter dem Begriff Fordismus-Taylorismus berühmt geworden ist, war so der Grundstein gelegt, nicht nur große Stückzahlen eines Produkts effizient zu produzieren (Technik 1), und dank der sich verbessernden logistischen Infrastruktur auch über Ländergrenzen zu distribuieren, sondern eben auch effiziente Verwaltungsprozesse im Rechnungswesen, der Lagerhaltung und bei der Kontrolle von Ressourcenflüssen zu etablieren (Technik 2 beziehungsweise deren Anfänge).

---

<sup>41</sup> In denen es jeweils um die Schöpfung beziehungsweise Bekämpfung von menschähnlichen Technikwesen geht.

<sup>42</sup> Deutsches Museum Bonn, 2005, <http://www.deutsches-museum-bonn.de>

<sup>43</sup> Die Entwicklungsgeschichte der Rechenmaschine ähnelt verblüffend den Entwicklungsläufen von Schreibmaschine und Registrierkasse, wobei auch im Registrierkassengeschäft mit der 1884 gegründeten National Cash Register Company (NCR) ein Unternehmen entstanden ist, das bis heute ebenfalls Bestand als starkes, innovatives und prosperierendes Unternehmen hat.

Als weiterer katalysierender Faktor für die Automatisierung der Informationsverarbeitung diente das Militär. So wurden dort, wenn auch noch auf einer analogen Basis, immer komplexere Chiffrier- und Dechiffriergeräte entwickelt.

Seit Ende des 19. Jahrhunderts begannen aber auch Lochkarten als erste digitale Speichermedien und entsprechende zimmergroße Lesegeräte zunächst im staatlichen und militärischen Bereich und später auch in der Wirtschaft eingesetzt zu werden.

Diese parallelen Entwicklungslinien von Automatisierungstechnologien in der Informationsverarbeitung beziehungsweise Informationsdokumentation und maschinenlesbaren Datenträgern konvergierten in der Entwicklung und Testung von programmgesteuerten Computersystemen. Der erste programmgesteuerte Rechner wurde in Deutschland von Konrad Zuse mit dem Zuse 1 entwickelt. Doch war es IBM, die in den vierziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts, mit entsprechender finanzieller Unterstützung des amerikanischen Militärs, den lochstreifengesteuerten Relaisrechner "Harvard Mark I" (auch "IBM Automatic Sequence-Controlled Calculator" genannt) auf den Markt brachte. „Fast fünf Tonnen schwer, benötigte der Mark I weniger als eine Sekunde für eine Addition, sechs Sekunden für eine Multiplikation und etwa doppelt so lange für eine Division. Noch acht Jahre dauerte es, bis 1952 mit dem IBM 701 der erste große Computer auf den Markt kam. Mit 17000 Befehlen pro Minute... kam dieser Computer hauptsächlich in der Wissenschaft und der Verteidigungsindustrie zum Einsatz.“<sup>44</sup>

Legende ist die ein Jahrzehnt zuvor getroffene Einschätzung vom damaligen IBM Vorstandsvorsitzenden Thoma J. Watson, dass es für Computer einen Weltmarktbedarf von maximal 5 Stück gäbe, was sich als ebenso falsch erwies wie die Einschätzung von Bill Gates zur Bedeutung des Internets Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts.

Aufbauend auf dem IBM 701 wurde in den sechziger Jahren mit einem Entwicklungsaufwand von 5 Milliarden \$ die Einführung des IBM S/360 Mainframe vorbereitet, der als Großelterneneration der in der digitalen Ökonomie eingesetzten Hard- und Software-Werkzeuge angesehen werden kann, was durch ein Zitat von Bradley und Nolan veranschaulicht werden kann:

---

<sup>44</sup> IFB-HSG, Fallstudie, 2000, S. 7.

„The evolution of IT can be viewed as three overlapping organizational learning curves representing the introduction and maturation of three dominant technologies: centralized mainframe computers (the Data Processing Era), decentralized mainframe computers (the Microcomputer Era), and now interlinked networks of computers (the Network Era).“<sup>45</sup>

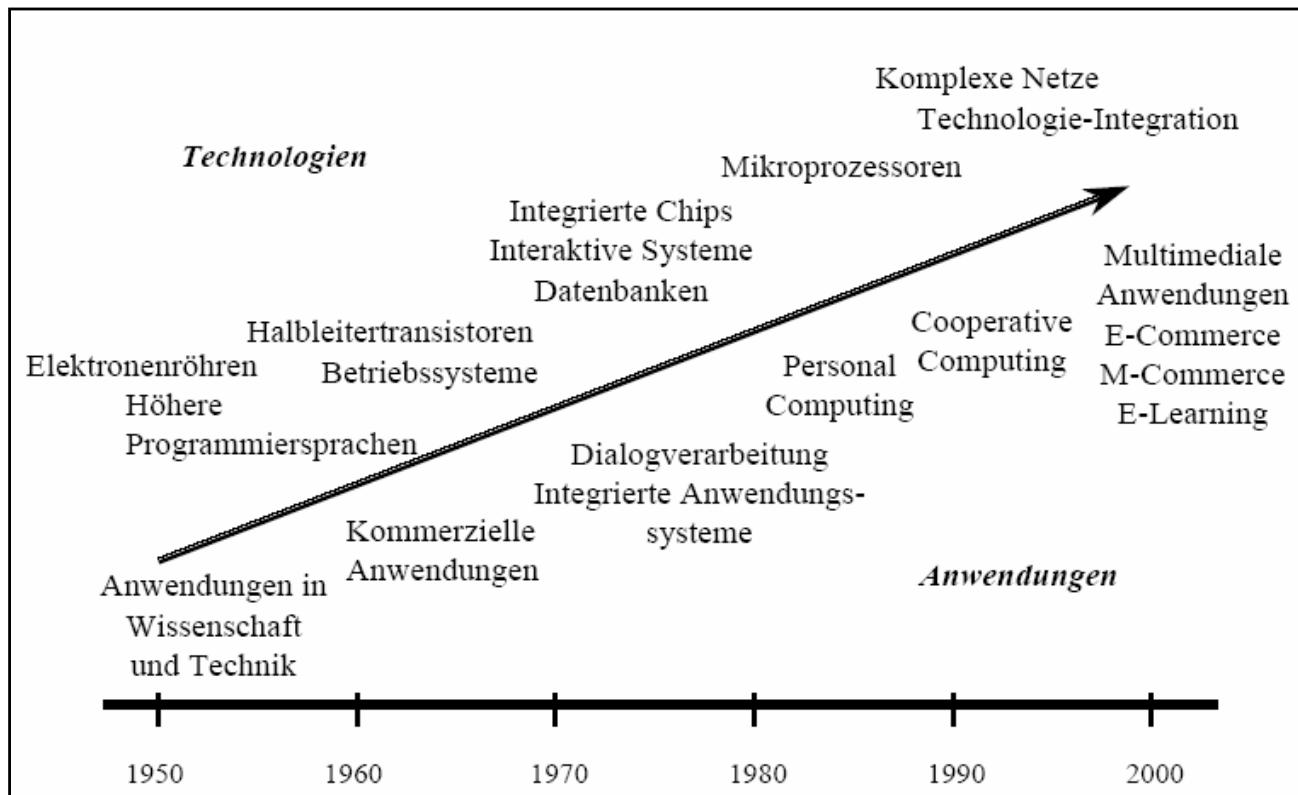
Jede der drei Phasen brachte neue Anwendungsmöglichkeiten für Informationstechnologien in Unternehmen mit sich, wobei das Aufkommen des jeweils nächsten Paradigmas nicht nur eine kostengünstigere, effektivere und effizientere Ausführung der Anwendungen des Vergangenen ermöglichte, sondern immer neue Anwendungsmöglichkeit eröffnete und so die Verzahnung von Geschäfts- und IT-Prozessen immer weiter vertiefte und untrennbar miteinander verknüpfte.

Das Ineinanderübergehen dieser drei Phasen wird in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht, wobei bis Ende der 70er Jahre in erster Linie zentralisierte Datenverarbeitung praktiziert wurde, die dann durch die Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit von Mikroprozessoren in den 80ern dezentralisiert wurde und seit den 90er Jahren durch die Vernetzung von einzelnen Rechnern gekennzeichnet ist.

---

<sup>45</sup> Bradley & Nolan, Sense, 1998, S. 7.

Abb. 2: Entwicklung der IuK-Technologien von 1950-2000<sup>46</sup>



Nach dieser allgemeinen Beschreibung der Entwicklung der Informationstechnologie und den damit zusammenhängenden Anwendungsfeldern soll nun nachfolgend konkret aufgeschlüsselt werden, welche Veränderungen bei Geschäftsprozessen und Leistungserbringung im Zeitverlauf auf die Entwicklungen der Informationstechnologie zurückgeführt werden können.

<sup>46</sup> Schober, Grundzüge, 2003, <http://www.vwl.uni-freiburg.de/wi/ws03/folien.php>.  
24

## 2.1.1.2 *Informationstechnologien und Geschäftsprozesse – Verzahnung und Integration*

Die Ausgestaltung und Nutzung von Wertschöpfungsketten und -modellen, welche die Grundlage jeglichen unternehmerischen Handelns bilden, ist immer Ausdruck einer unternehmensspezifischen Konzeption einer Organisation und ihrer Ziele.

Dabei kann diese Konzeption Resultat marktspezifischer Umweltfaktoren oder unternehmensinterner Kompetenzfaktoren sein, wobei in der Praxis stets Mischformen der beiden Konzeptionen zu beobachten sind.

Die Ausrichtung von Wertschöpfungsketten und Produktpportfolios an marktspezifischen Umweltfaktoren spiegelt sich in Porters Konzept der „industrial organization“<sup>47</sup> wider, das davon ausgeht, dass die Wahl des Strategie- und Wertschöpfungsmodells einer Firma von folgenden Faktoren bedingt wird:

1. Stärken & Schwächen des Unternehmens
2. Subjektive Werte der wichtigsten Führungskräfte
3. Allgemeine Erwartungen der Umwelt
4. Branchenspezifische Gefahren und Gelegenheiten – als wichtigster Faktor

Die Wertschöpfung innerhalb der „industrial organization“ basiert stark auf der Nutzung von Produktionsmitteln der Kategorie „Technik I“,<sup>48</sup> also in ihrer Funktionalität festgelegten und beschränkten Maschinen, die mehr oder weniger unabhängig voneinander agieren.

Dies bedingt eine gewisse Starrheit und Inflexibilität, da aufgrund der eingesetzten Produktionsmittel nur eine mittelbare Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen möglich ist. Änderungen in der Wertschöpfungskette brauchen also einen gewissen zeitlichen Vorlauf, um zum einen die Funktionalitäten der einzelnen Produktionsmittel auf die veränderten Produktionsbedingungen anzupassen, und

---

<sup>47</sup> Porter, Contributions, 1981, S. 609 ff.

<sup>48</sup> Tully, Aufwachsen, 2003, S. 32.

zum anderen das Zusammenspiel der verschiedenen Wertschöpfungsschritte neu aufeinander auszurichten. Es liegt auf der Hand, dass die Dauer, die ein solcher Rekonfigurationsprozess unternehmensintern in Anspruch nimmt, eine entscheidende Determinante für die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma ist. Die Fähigkeit zur Erneuerung stellt daher auch schon für das industrielle Zeitalter eine wesentliche Stärke oder Schwäche eines Unternehmens dar, die zusätzlich durch die Wandelbereitschaft der Führungskräfte verstärkt oder abgeschwächt wird.

In einer Wirtschaftsordnung, in der alle Marktteilnehmer diesen Wandelrestriktionen unterworfen sind, ergibt sich als logische Konsequenz, dass die frühzeitige Identifikation von *Gefahren* und *Gelegenheiten* für ein Unternehmen den wichtigsten Hebel darstellt, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, beziehungsweise Marktnischen oder Wachstumsmärkte früher besetzen und absichern (zum Beispiel über Patente) zu können, als die relevanten Wettbewerber. Doch stellt die frühzeitige Identifikation von Marktgelegenheiten nur einen temporären Vorteil dar, da früher oder später die relevanten Wettbewerber ebenfalls derartige *Gelegenheiten* wahrnehmen und ausbeuten werden.

Entscheidender ist somit die interne Wandlungsfähigkeit einer Organisation, also deren Konfigurierbarkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg, was sich direkt auf die Vernetzung der verschiedenen Wertschöpfungsstufen untereinander bezieht.

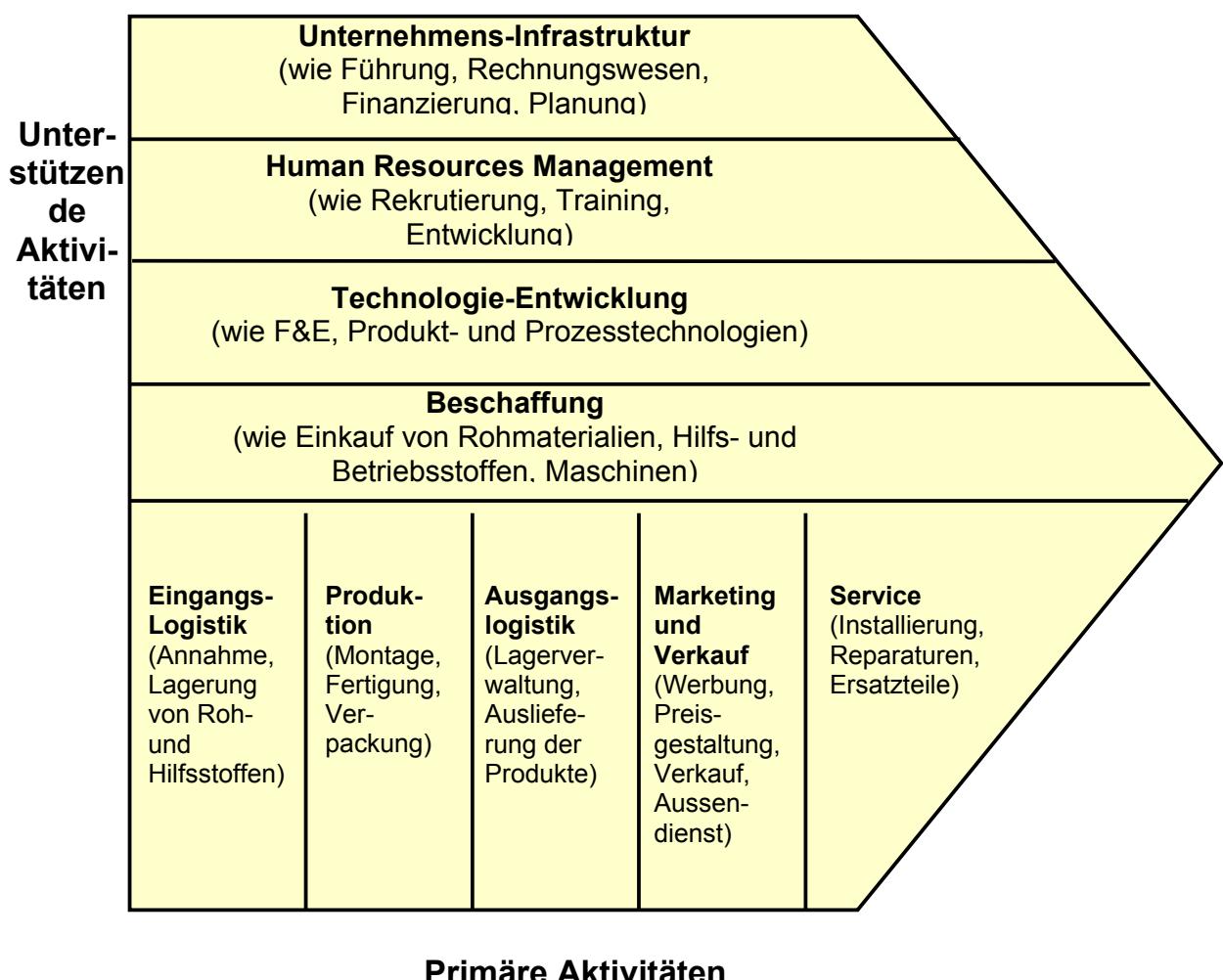
Ein einfaches Beispiel für die Überlegenheit der informatorischen Vernetzung verschiedener Wertschöpfungsstufen gegenüber isolierten Teilsystemen sind die in der Produktion eingesetzten Verfahren der Zulieferung von produktionskritischen Teilen. In isolierten Systemen bestehen starre Vereinbarungen etwa zwischen Lager und Produktion. Für einen gewissen Zeitraum wird eine Menge von Teilen der Produktion bereitgestellt und aus dem Lager in entsprechenden Intervallen nachgeliefert. Dies führt zum einen zu paralleler Lagerhaltung und zum anderen dazu, dass nicht automatisch auf Produktionsspitzen oder andere Ereignisse reagiert werden kann.

Durch die informatorische Vernetzung von Lager und Produktion ist es hingegen möglich, Bestandsschwellen zu definieren, die automatisch die Nachlieferung von Teilen aus dem Lager anstoßen, wenn eine bestimmte Bestandsmenge unterschritten

wird. Dieses System wird in seiner einfachsten Ausprägung Kanban-Prinzip<sup>49</sup> genannt.

Betrachtet man nun das Wertschöpfungssystem einer Organisation als Ganzes, wie dies von Porter durch die Definition der Wertschöpfungskette 1985 geleistet worden ist, wird deutlich, dass sich Wertschöpfungsprozesse in primäre Aktivitäten, die direkt zur Umsatzgenerierung einer Organisation beitragen, und unterstützende Aktivitäten untergliedern lassen:

Abb. 3: Wertkette nach Porter (1985)



<sup>49</sup> Vgl. Wildemann, Kanban, 2001, S. 88-91.

Das vorliegende Modell orientiert sich jedoch noch stark am klassischen Modell der „industrial organization“, da es von einem sequentiellen Produktions- und Verkaufsprozess ausgeht, der wie ein mechanisch ineinander greifendes Räderwerk arbeitet. Die einzelnen Kettenstücke der primären Aktivitäten stehen dabei nur mit den ihnen vor- oder nachgelagerten beziehungsweise ihnen direkt angeschlossenen anderen Kettenstücken in Verbindung, was eine ganzheitliche Wahrnehmung der Organisation erschwert, da sie für die einzelnen Beteiligten fragmentarisch und auf einen engen Beobachtungsbereich limitiert bleibt. Nachteile einer solchen Wertschöpfungsstruktur sind zum Beispiel die langsame kaskadische Informationsübertragung, die nur von Kettenglied zu Kettenglied verlaufen kann, oder auch die punktuelle Wahrnehm- und Kontrollierbarkeit der Organisation durch die Unternehmensführung. Dies bedeutet, dass sequentiell aufgebaute Wertschöpfungsketten nur bedingt eine sich ihrer selbst bewusst seiende Organisation zulassen. Durch die informatorische Vernetzung der einzelnen Wertschöpfungsstufen untereinander wird dies jedoch gefördert, da alle Organisationsteile miteinander in Verbindung stehen, ein besseres ganzheitliches Controlling möglich wird und Abläufe nicht nur punktuell, sondern über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg informatorisch repräsentiert und verfügbar gemacht werden können.

Interessanterweise wurde bereits 1983 die Wichtigkeit von Informationssystemen für Wertschöpfungsketten und daraus resultierende Wettbewerbsvorteile erkannt: „Any list of possible benefits might include an efficient flow of information among managers, the ability to consider large amounts of information quickly, and the ability to share the information efficiently.“<sup>50</sup>

Wertschöpfung in einer Organisation muss daher eher als Netzwerk verschiedener Leistungsstufen verstanden werden, auch wenn Produktionsabläufe eine temporäre Sequentialität in einzelnen Bereichen bedingen. In einem Wertschöpfungsnetz fließen Informationen zwischen den verschiedenen Bereichen und ermöglichen so eine engere Abstimmung und ein besseres gegenseitiges Verständnis. Ein Beispiel hierfür kann die direkte Kopplung von Informationen in Bezug auf Absatzzahlen

---

<sup>50</sup> O'Brien, Computers, 1983. Zitiert nach: Barney, Resources, 1991, S. 114.

und Einkaufsmengen sein. Wird in einem integrativen Informationssystem deutlich, dass der Produktabsatz schwächelt, können Einkauf und Produktion mit Leistungsdrösselung darauf direkt reagieren.

Darüber hinaus bewirkt die Konzeption einer Organisation in einem Wertschöpfungsnetzwerk, dass flexibler und vor allem schneller auf Marktbedürfnisse reagiert werden kann, da, sobald eine derartige Reaktionsnotwendigkeit identifiziert worden ist, alle relevanten Unternehmenssteile direkt eingebunden werden können.

Die durch technologieinduzierte Veränderungen bedingte zunehmende Wandelintensität hat ein branchenunabhängiges dynamisches Marktumfeld geschaffen, in dem die unternehmensspezifische Fähigkeit zur Veränderung zu einer wesentlichen Kernkompetenz geworden ist, wobei Kernkompetenz definiert ist als: “The collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology.”<sup>51</sup> Die Kernkompetenz der Veränderungsfähigkeit einer Organisation ist die Voraussetzung zur Ausbildung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, die sich nach Barney dadurch auszeichnen, dass sie:

- „wertvoll,
- selten,
- schwer imitierbar,
- und nicht substituierbar sind.“<sup>52</sup>

Die idiosynkratische Fähigkeit einer Organisation zum Wandel wird damit mehr und mehr zur erfolgskritischen Ressource.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sozial-organisatorische Veränderungsbereitschaft, Konfigurierbarkeit von Wertschöpfungsprozessen und deren Abbildbarkeit und Anpassbarkeit mit Hilfe von IT-Systemen zusammenspielen.

---

<sup>51</sup> Hamel & Prahalad, Competence, 1990, S. 85.

<sup>52</sup> Barney, Resources, 1991, S. 105-112.

Pionier in diesem Zusammenhang ist die Firma SAP, die früh erkannte, dass mit der Vernetzung von Rechnern auch die datenbasierte Vernetzung von Unternehmensabläufen möglich ist. SAP bietet inzwischen mit seiner Software ein Leistungsspektrum an, das vom Human Resource Management über Abrechnungssysteme bis hin zu Dispositions- und Materialplanungssystemen alle Informationen übergreifend durch eine Applikationsfamilie abbildbar macht. Ein klarer Vorteil dieser integrativen Betrachtungsweise liegt beispielsweise darin, dass relevante Informationen automatisiert in Managementinformationssystemen wie der Balanced Scorecard<sup>53</sup> aggregiert werden können und so dem Top-Management ein Echtzeit-Frühwarnsystem zur Verfügung steht.

SAP, deren Produkte *Enabler* für eine integrierte datenbasierte Repräsentation, und damit auch für die Konfigurierbarkeit, von Geschäftsprozessen sind, muss als Unternehmen selbst als Kernkompetenz die Fähigkeit zum kontinuierlichen Wandel besitzen. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang, dass SAP als einziges Großunternehmen in Deutschland ohne Betriebsrat agiert, was ein deutliches Bekenntnis der Mitarbeiter und des Unternehmens zu deren sozial-organisatorischer Veränderungs- und Verantwortungsbereitschaft darstellt.<sup>54</sup>

Die integrierte Abbildbarkeit von Geschäftsprozessen hat auch neue Möglichkeiten für die Modellierung von Unternehmen und Abläufen geschaffen, da auf diese Weise sehr viel präziser etwa Nebenwirkungsanalysen durchgeführt werden können, wenn Änderungen in einem Bereich des Unternehmens geplant werden.

Die informatorische Vernetzung macht jedoch nicht an den Außengrenzen des Unternehmens halt. Vielmehr kann auch über Unternehmen hinweg mit Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholder ein permanenter Informationsaustausch

---

<sup>53</sup> Vgl. Kaplan & Norton, Scorecard, 1992, S. 71 ff.

<sup>54</sup> Gleichzeitig agiert SAP mit seiner Applikationsfamilie (wie auch beispielsweise Siebel, IBM oder Microsoft) sehr geschickt, da die Nützlichkeit der Verwendung von SAP-Produkten steigt, je mehr Bereiche eines Unternehmens mit ihr arbeiten, was zum einen Umsätze generieren hilft, aber auch die Wechselbarrieren bei Kunden erhöht, da eben nicht nur ein einzelnes Programm sinnvoll ausgetauscht werden kann (etwa ein Buchungssystem), sondern sich damit gleich die Frage nach der generellen Applikationsstrategie in einem Unternehmen stellt.

aufrecht erhalten werden. Ein in diesem Zusammenhang diskutiertes Konzept ist das „Collaborative Forecasting Planning and Replenishment (CFPR)“<sup>55</sup> bei dem Wertschöpfungsnetze zwischen verschiedenen Firmen synchronisiert und symbiotisch aufeinander abgestimmt werden.

Aber es ist nicht nur die atemberaubende Kapazitätserweiterung von Prozessoren, die uhrwerkartig alle eineinhalb Jahre zu einer kaufpreisneutralen Verdopplung der Rechenleistung führt<sup>56</sup> und immer komplexere Repräsentationen der Wirklichkeit ermöglicht und den Takt im Tagesgeschäft der Unternehmen bestimmt.

Es sind auch, und für jeden einzelnen spürbar, die Weiterentwicklungen in der Kommunikationstechnologie, die eine „always on“-Kultur geschaffen haben, in der Erreichbarkeit, zumindest im beruflichen Kontext, keine Wahl-, sondern eine Pflichtübung ist, und erst ab gewissen Hierarchiestufen verschwenderisch gehandhabt werden darf.

Die Implikationen sich wandelnder Kommunikationsflüsse sollen nachfolgend beschrieben werden.

## **2.1.2 Die Veränderung von Kommunikations- und Informationsflüssen**

„Email is an excellent communication tool - combining the speed of phone/verbal communication with documentation (...) Email allows us to distribute confusion faster than ever before. It even raises more doubt about who has the ball and adds to the complexity of the organization.“<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Deutsche Post World Net, eLogistics, 2002, S. 20.

<sup>56</sup> Moore's Gesetz – Vgl. Downes & Mui, Unleashing, 1998, S. 22.

<sup>57</sup> Jensen, Changing, 1997, S. 45.

Das vorstehende Zitat veranschaulicht sehr treffend die verschiedenen Einflussdimensionen digitaler Medien auf Kommunikationsflüsse in Organisationen. Auf der einen Seite besteht die Möglichkeit, Daten und Informationen, die textuell, numerisch, symbolisch, figurativ oder multimedial sein können, nahezu ohne Zeitverzögerung innerhalb eines Unternehmens und über Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen. Auf der anderen Seite resultieren aus dieser nahezu beliebigen Versendbarkeit von Informationen Probleme, die auf zunehmender Komplexität, der Gefahr der Informationsüberflutung und Verantwortungsproblematiken bei der Versendung von Informationen beruhen, aber auch die wachsende Kontrollierbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Informationsflüssen betreffen.

Generell kann man sagen, dass drei große Technologie- beziehungsweise Applikationscluster den Wandel von Kommunikationsflüssen in Organisationen innerhalb der letzten 10 Jahre bedingt haben.

### 2.1.2.1 *Infrastrukturelle Treiber des Wandels von Kommunikationsflüssen in Organisationen*

#### Mobiltelefonie

In den späten 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann die Mobiltelefonie ihren Siegeszug. Außendienstmitarbeiter und Führungskräfte wurden mit zum Teil koffergroßen Apparaten ausgerüstet, die mit großen Antennen und externen Batterien versehen waren. Mit der Umstellung auf den in Deutschland so benannten D- beziehungsweise E-Netz Standard<sup>58</sup> wurden dann schnell Netzlücken geschlossen und Gerätschaften kleiner. 1993 nutzten weltweit bereits 34 Millionen Menschen

---

<sup>58</sup> Damit sind spezifische Frequenzbereiche und Übertragungsstandards gemeint, die weltweit mehr oder weniger zeitgleich ihren Siegeszug angetreten haben.

Mobiltelefone.<sup>59</sup> Innerhalb eines Jahrzehnts wurde aus diesem Nischenmarkt ein Massenmarkt, so dass im Jahr 2003 allein in Deutschland bereits mehr als drei Viertel der Bevölkerung (64,8 Millionen Personen)<sup>60</sup> ein Handy besaßen und nutzten.

Mobiltelefone gehören also inzwischen genauso zur Standardausstattung des Wissensarbeiters wie zu der einer Hausfrau oder eines Schulkinds. Im beruflichen Kontext ist die Nutzung des Handys oft noch flankiert von anderen mobilen Helferlein so genannten *Gadgets*, zur Terminplanung, Adressverwaltung, eMail-Kommunikation und in zunehmendem Maße auch zur mobilen Nutzung des Internets, die entweder in die Endgeräte integriert sind oder über Infrarot-, Bluetooth oder andere Schnittstellen miteinander vernetzbar sind.

Folge dieser Entwicklung ist die nahezu permanente Erreichbarkeit jedes Mitglieds einer Organisation, was einer Erweiterung des Arbeitsraums gleich kommt, da eben nicht mehr die physische Schreibtischpräsenz Voraussetzung für telefonische Kontaktaufnahme ist, sondern geradezu vorausgesetzt wird (vor allem von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern), dass ein Anrufversuch zu einem erfolgreichen Kommunikationsereignis führt.

## eMail

eMail stellt eine bahnbrechende Erfindung zur Erhöhung der Kommunikationsgeschwindigkeit dar, unabhängig von den oben bereits angeführten Schwierigkeiten, die sich aus der Nutzung dieses Mediums ergeben können. Vor zehn Jahren bestimmte meist noch die Geschwindigkeit der Hauspost beziehungsweise der Briefpost, wie schnell Informationen medienbasiert und nonverbal ausgetauscht werden konnten, wobei Informationen nur zu eng definierten Zustellzeitpunkten distribuiert wurden, nämlich bei der Postverteilung. Das Faxgerät stellte zwar einen Ausweg dar, bot aber auch nur die Möglichkeit, jeweils einen Adressaten zu erreichen.

---

<sup>59</sup> Graumann, Monitoring, 2004, S. 114.

<sup>60</sup> ebd. S. 119.

eMail hat genau diese beiden Restriktionen, die der zeitlichen Latenz bei der Informationsdistribution und die der Erreichbarkeit nur eines Adressaten mit einem Informationszustellungsvorgang (sieht man von Umlaufmappen ab, die sich mit bürokratisch-behördlicher Gemälichkeit ihren Weg durch Abteilungsflure bahnen), ausgehebelt. Bei entsprechender Bandbreitenverfügbarkeit können Informationen von Australien bis Aschaffenburg innerhalb von Sekunden distribuiert und mit einem Kommunikationsvorgang eine Vielzahl von Empfängern eingebunden werden. Darüber hinaus kann genau vom Absender nachvollzogen werden, ob und wann die Nachricht gelesen worden ist, was, genau wie der Versandnachweis, als *Beweismittel* dienen kann, wenn es darum geht, Vereinbarungen nachzuweisen oder Absprachen aufzudecken.

### Intranets

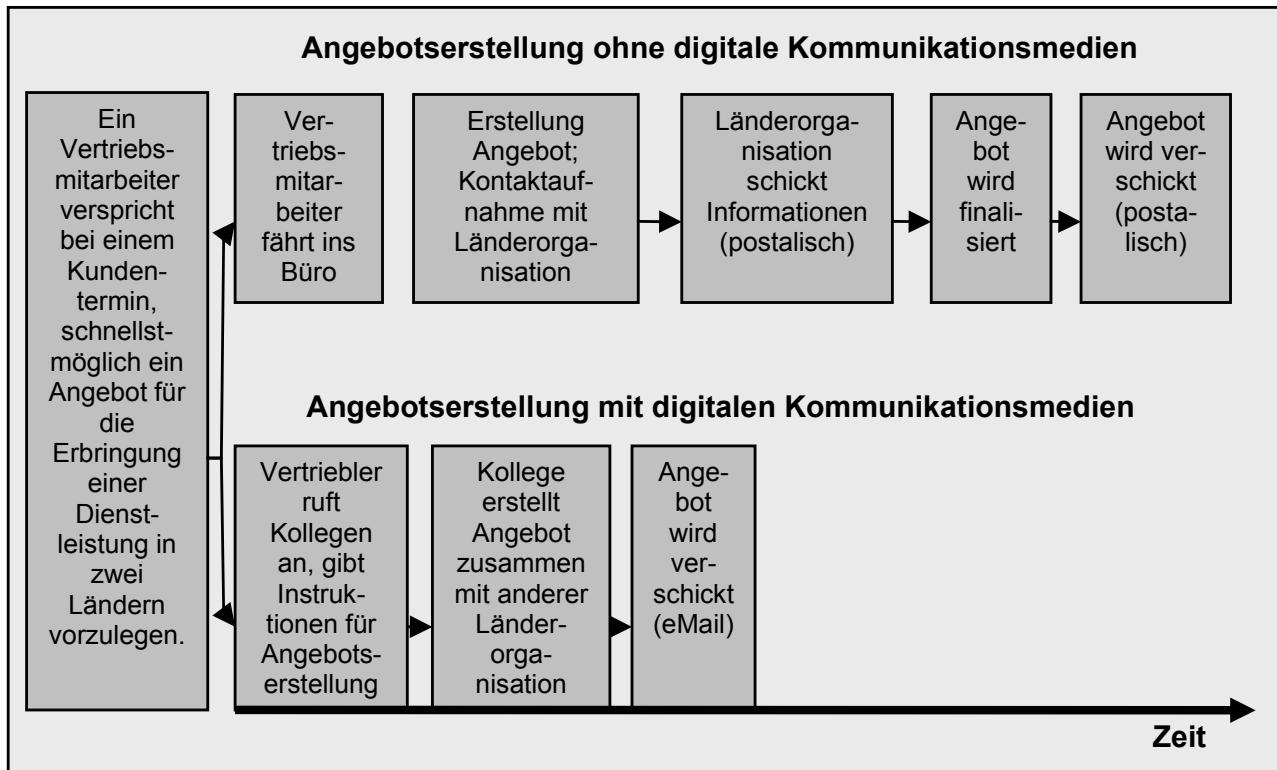
Die dritte weit reichende Veränderung bei Kommunikationsflüssen in Organisationen stellen Firmenintranets dar. Webbasierte Plattformen, die von Unternehmen genutzt werden, um den Mitgliedern einer Organisation spezifische Informationen verfügbar zu machen. Anders als die beiden anderen Kommunikationsmedien stellen Intranets ein Pull-Medium dar, was bedeutet, dass der Rezipient Zeitpunkt und Inhalte der Informationsaufnahme bestimmt.

Für Unternehmen stellen Intranets als Echtzeit-Medium die Chance dar, mitarbeiterrelevante Informationen, die sonst über herabfließend-hierarchische Kommunikationskaskaden oder papierbasierte Mitarbeiterzeitungen kommuniziert werden müssten, direkt allen Organisationsmitarbeitern verfügbar zu machen. Dabei kommt diesem Medium auch eine kulturbildende Komponente zu, da mit ihm vom Tagesgeschäft des einzelnen Mitarbeiters abstrahierte Inhalte vermittelt werden können, die das Selbstverständnis einer Organisation und die für sie relevanten Themen widerspiegeln.

Das Zusammenspiel dieser drei Kommunikationsmedien hat zu einem nachhaltigen Wandel von Arbeitswirklichkeiten geführt und entscheidend die Beschleunigung

wirtschaftlicher Prozesse vorangetrieben, was nachfolgend an einem Beispiel deutlich gemacht werden soll:

Abb. 4: Angebotserstellung ohne und mit digitalen Kommunikationsmedien – Beispiel (vereinfachte Darstellung)



Bevor nun auf die Konsequenzen des Wandels von Kommunikationsflüssen eingegangen werden soll, ist an dieser Stelle noch darauf hinzuweisen, dass die Geschwindigkeit der Kommunikation auch mit der Geschwindigkeit anderer Unternehmensprozesse synchronisiert werden muss.

Für das zuvor gegebene Beispiel würde dies bedeuten, dass es nicht nur darauf ankommt, ein Angebot innerhalb von fünf Stunden abgeben zu können, sondern auch die versprochene Leistungserbringung in der angegebenen Zeit sicherstellen zu müssen.

## **2.1.2.2 Wirkarenen und Wirkweisen veränderter Kommunikationsflüsse**

Im Einzelnen können fünf Bereiche identifiziert werden, die direkt durch die oben beschriebene technologiebasierte Kommunikationsinfrastruktur beeinflusst werden.

### Informationsdistribution

Traditionell bildet das mittlere Management die Instanz innerhalb einer Organisation, die Informationen *auf-* und *abwärts* leitet und damit Schnittstelle zwischen Abteilungen und Mitarbeitern auf der einen Seite und Unternehmensleitung auf der anderen Seite ist. Oftmals flankiert durch die Möglichkeiten postalischer Mitarbeiterkommunikation in Form von Anschreiben, Rundbriefen und Aushängen.

Paradocherweise haben die neuen Kommunikationsmedien gleichermaßen zu einer Zentralisierung und Individualisierung der Informationsdistribution geführt. Zentralisierung trifft zu, da dass mittlere Management als Nachrichtenmittler mehr und mehr an Bedeutung verliert, da Botschaften der Unternehmensleitung direkt an alle Mitarbeiter distribuiert werden können. Die Individualisierung der Informationsdistribution bezieht sich darauf, dass jedes Mitglied einer Organisation die Möglichkeit erhält, als Sender für eine beliebige Anzahl von Empfängern aufzutreten, durch Technologie also klassische Berichts- und Kommunikationsflüsse ausgehebelt worden sind.

### Informationsmenge

Die für den einzelnen Mitarbeiter zu rezipierende und zu verarbeitende Informationsmenge steigt kontinuierlich an. Das Mehr an Information erzeugt nur in seltenen Fällen einen qualitativen Informationsvorteil in Bezug auf die eigenen Aufgaben. Häufiger ist, dass nur Informationsmenge und -spektrum quantitativ aufgebläht werden und so höhere Anforderungen an Selektions- und Interpretationsfähigkeit der Mitarbeiter gerichtet werden. Gleichzeitig bindet die

Rezeption von Informationen Arbeitszeit, wodurch für andere Tätigkeiten weniger Zeit zur Verfügung steht oder aber die Gesamtarbeitszeit ansteigt. Hinzu kommt, dass Informationen aufgrund ihrer mühelosen e-postalischen Versendbarkeit gedanken- und bedenkenloser gestreut werden, also auch an Personen gehen, die nur indirekt oder um drei Ecken mit einem Sachverhalt zu tun haben.

### Erreichbarkeit und Antwortlatenz

Durch die ubiquitäre und verzögerungsfreie Erreichbarkeit der Mitglieder einer Organisation reduziert sich auch die Zeit, die als akzeptabel angesehen wird, um eine Antwort zu erhalten. Gleichzeitig wird es auch leichter, Anfragen an Mitglieder der Organisation zu richten (siehe Informationsdistribution). Dies impliziert, dass immer mehr Anfragen in immer kürzerer Zeit bearbeitet werden sollten, was zu einer Intensivierung des individuellen Arbeitspensum führt, aber auch die im ersten Kapitel beschriebene „informatorische Hyperventilation“<sup>61</sup> nach sich ziehen kann, da meist eine Antwort eine neue (An-)Frage nach sich zieht und so ein Zustand erreicht wird, in dem permanent Fragen wie Antworten offen stehen und nach neuen Anfragen und Antworten verlangen. Diese Abhängigkeit von der Kurzfristigkeit erschwert es dann auch, proaktiv planerisch zu agieren und Muster der Beständigkeit im eigenen Handeln zu verorten, was wiederum die berufliche wie private Negation der Beständigkeit befördert,<sup>62</sup> wobei die Intervalle, mit denen einzelne Sachverhalte einander abwechseln, immer kürzer werden.

---

<sup>61</sup> Kirsch, Geschäftigkeit, 2003, S. 13.

<sup>62</sup> Vgl. Sennett, Mensch, 2000, S. 35-37.

## Entscheidungsqualität

Auch wenn potentiell mehr Informationen und Informationsquellen für das Treffen von Entscheidungen zur Verfügung stehen, nimmt die Möglichkeit, optimale Entscheidungen im rationalistischen Sinne eines homo oeconomicus zu treffen, immer weiter ab. Zum einen besteht nicht die Möglichkeit, alle relevanten Informationen einzusehen, da die zur Verfügung stehenden Antwortzeiten kürzer werden. Zum anderen wird eine Bewertung der relevanten Informationen und deren Abhängigkeiten untereinander immer schwieriger, da aufgrund der zunehmenden Informationsmenge die Selektion und Interpretation von Informationen immer komplexer wird.

Die Konsequenz ist, dass immer häufiger unter suboptimalen Entscheidungsbedingungen agiert wird, wobei die Auswirkungen unterschiedlich sein können.

Da jede Entscheidung auch die Quelle organisatorischen und vor allem auch individuellen Scheiterns sein kann, ist einerseits davon auszugehen, dass Organisationen als Institutionen und Führungskräfte als deren Agenten zu konservativ-risikoaversen Entscheidungsmustern neigen, um keine drastischen Fehlentscheidungen zu treffen. Diese Tendenz in Zeiten der Unsicherheit, sichere Fahrwasser nicht verlassen zu wollen, ist ein wesentlicher Faktor für die Homogenisierung von Entscheidungs- und Verhaltensmustern verschiedener Unternehmen in einer Branche. Porter beschreibt dies folgendermaßen: „Generiert von den Vorhersagen eines Hyper-Wettbewerbs machen Manager dessen Aufkommen dadurch wahrscheinlicher, dass sie ihren Konkurrenten alles und jedes nachmachen... Überdies stehen oft innerbetriebliche Umstände einer strategischen Wahl entgegen. So scheuen Manager vor Trade-off-Abwägungen zurück und ziehen es oft vor, nichts zu entscheiden aus Furcht, sich mit einer falschen Entscheidung zu blamieren. In einer Art Herdentrieb ahmen sich die Unternehmen lieber gegenseitig nach, jedes in der Annahme, die Rivalen beherrschen etwas, das die eigene Firma nicht kann.“<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Porter, Einstellungen, 2002, S. 56.

Auf der anderen Seite wird aber die Bereitschaft zur Risikoübernahme bei Führungskräften durch die Mechanismen der digitalen Ökonomie auch stimuliert,<sup>64</sup> was wiederum unüberlegtes Handeln von Führungskräften auf Basis nicht ausreichender Informationen bedingen kann.

### Beziehungsintensität

Eine Organisation, die auch ein soziales System darstellt, das sich aus den Kommunikationsbeziehungen ihrer Mitglieder konstituiert, ändert durch den Wandel dieser Kommunikationsbeziehungen auch automatisch ihr Selbstverständnis, sprich ihre Unternehmenskultur.

So steigt durch medial vermittelte Kommunikation die Anzahl der Kontakt- und Kooperationspartner zwar an, die Beziehungstiefe gegenüber dem individuellen Kommunikationspartner,<sup>65</sup> aber auch gegenüber der Organisation als Institution, reduziert sich jedoch. Herausforderung ist es nun dafür zu sorgen, dass Selbstverständnis der Organisation (Konzernwerte, Konzernkultur) und Einstellung des einzelnen Mitarbeiters so ausgerichtet sind und kommuniziert werden, dass ein Gefühl gegenseitigen Vertrauens und Verstehens<sup>66</sup> die Qualität der Kooperationsbeziehung bestimmt.

---

<sup>64</sup> Vgl. Zucker, Adoleszenz, 2004, S. 1.

<sup>65</sup> Zwar zeigt die Internetforschung, dass im Rahmen der privaten Nutzung durch Chaträume, Foren und Online-Communities sehr wohl enge Beziehungen ohne persönliche Bekanntschaft möglich sind (man denke nur an den Erfolg von Online-Partnerschaftsvermittlern). Jedoch ist nicht davon auszugehen, dass diese Emoticon-geschwängerten Interaktionsprinzipien Anwendung im wirtschaftlichen Umfeld finden können beziehungsweise dass Unternehmen für ihre Führungskräfte eine derartige Infrastruktur adaptieren und diese dann auch noch akzeptiert und genutzt wird.

<sup>66</sup> Vgl. Kumar, Power, 1996, S. 92 ff.

### 2.1.2.3 Relation zwischen infrastrukturellem Wandel und dessen Konsequenzen

Stellt man die Auswirkungen sich ändernder Kommunikationsflüsse den *infrastrukturellen Ursachen* gegenüber und bewertet die Größe ihres Einflusses, zeigt sich, dass Mobiltelefonie und eMail-Kommunikation die größten Veränderungstreiber darstellen, während Intranets in erster Linie die Informationsdistribution, also die B2E-Kommunikation (Business-to-Employee) betreffen.

Tab. 1: Auswirkungen veränderter Kommunikationsmedien in Organisationen

Medien Konsequenzen	Mobiltelefonie	eMail	Intranets
<b>Informationsdistribution</b>	<b>+++</b>	<b>+++</b>	<b>+++</b>
<b>Informationsmenge</b>	<b>++</b>	<b>+++</b>	<b>+</b>
<b>Antwortlatenz</b>	<b>+++</b>	<b>++</b>	<b>-</b>
<b>Entscheidungsqualität</b>	<b>+++</b>	<b>++</b>	<b>-</b>
<b>Beziehungsintensität</b>	<b>++</b>	<b>+++</b>	<b>+</b>

+++ Starker                            - Gar kein

Es ist deutlich geworden, dass die technologieinduzierte Veränderung von Kommunikationsflüssen wesentliche Ursache von und Katalysator für die Wirtschaftsordnung der digitalen Ökonomie ist, mit der Vorteile, aber auch – wie beschrieben wurde – Nachteile verbunden sind.

Sich ändernde Kommunikationsflüsse in Organisationen sind somit gleichermaßen Vehikel als auch Gegenstand von Change-Management-Prozessen, wobei Change-Management das systematisierte Planen, Steuern und Kontrollieren von

Veränderungsprozessen in einem Projekt beschreibt, was auf sozialer Ebene als geplantes „Reframing der Wirklichkeit“<sup>67</sup> bezeichnet werden kann.

Neben der Modifikation der Wirklichkeit, die durch die Einführung von neuen Systemen, Applikationen etc. Gegenstand des Change-Managements ist, muss also auch die Wahrnehmung und Deutung dieser Wirklichkeit gezielt modifiziert werden, um „ein neues Verstehen zu ermöglichen“ und „neue Sinnzuweisungen anzuregen“.<sup>68</sup> Dieser Sinnstiftungsprozess muss dabei sowohl von den Führungskräften einer Organisation als auch von den Medieninhalten selbst ausgehen, um Konsistenz und Balance des Dreiklangs Kommunikation, Leistungserbringung und Mitarbeiter zu gewährleisten.

Auf Basis dieser Erkenntnisse gilt es, Management weniger als den Versuch der Beherrschung und Steuerung von Entwicklungsverläufen zu betrachten, sondern als einen offenen Gestaltungs- und Anpassungsprozess, der auf verschiedenen Dimensionen wirksam wird<sup>69</sup> und Ausgestaltung und Ausschöpfung der neuen Kommunikationsmöglichkeiten definiert und fördert. Was dies für die Führungskräfte einer Organisation bedeutet, wird an anderer Stelle gesondert diskutiert.

## **2.1.3 Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Organisationen**

Nachdem nun die durch IuK-Technologien bedingten Transformationsarenen beschrieben worden sind, gilt es an dieser Stelle die damit verbundenen Veränderungskonsequenzen für Organisationen aufzuzeigen.

---

<sup>67</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001, S. 396.

<sup>68</sup> ebd.

<sup>69</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999, S. 19.

### *2.1.3.1 Absorptions- und Lernfähigkeit von Organisationen*

Ein weiteres Kernelement technologieinduzierten Wandels ist, dass die Verfügbarkeit von relevanten Informationen aus der Umwelt immer weiter zunimmt und damit immer mehr Informationen von den limitierten Aufmerksamkeitsressourcen einer Organisation selektiert und absorbiert werden müssen, um auf Signale des Marktes reagieren zu können.

Diese Fähigkeit einer Organisation wird in der Fachliteratur als „absorptive capacity“ bezeichnet und definiert als „the firm's ability to value, assimilate and apply new knowledge.“<sup>70</sup>

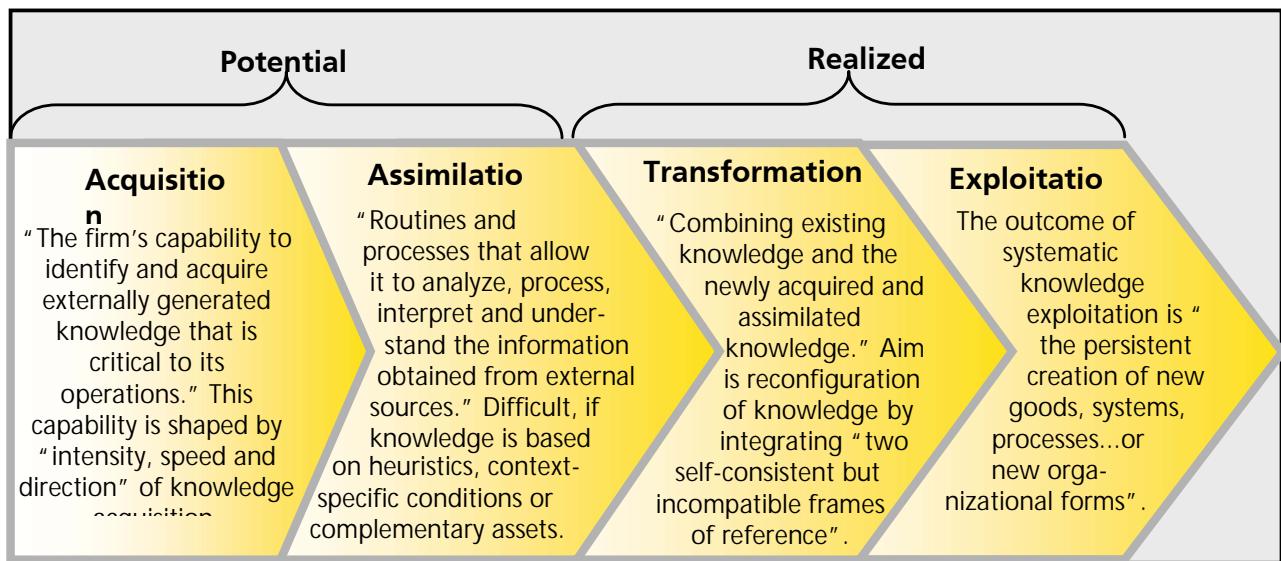
Zarah & George weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Erfolg eines Unternehmens durch seine Fähigkeit moderiert wird, externe Impulse und Informationen wahrzunehmen und in die idiosynkratische Verständnisstruktur des Unternehmens zu integrieren.<sup>71</sup> Es wird also ein zweistufiger Prozess benötigt, da es nicht ausreicht, dass nur potentiell relevante Informationen durch eine Organisation wahrgenommen werden, sondern diese müssen auch so verarbeitet werden, dass sie für die Organisation nutzbar werden. In einem Ablaufmodell lassen sich gut die einzelnen Schritte nachvollziehen, die zur Integration externen Wissens in Strukturen, Handlungsabläufe und Produktionssysteme einer Firma nötig sind:

---

<sup>70</sup> Cohen & Levinthal, Absorptive Capacity, 1990, S. 569.

<sup>71</sup> Zahra & George, Absorptive, 2002, S. 8-9.

Abb. 5: Integration externen Wissens in eine Organisation<sup>72</sup>



Ist die systematische Integration und Ausbeutung von externem Wissen, wie in Zarahs und Georges Phasenmodell beschrieben, bereits in Märkten mit geringer Dynamik eine große Herausforderung an Selbstverständnis, Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation, wird durch den fortschreitenden technologieinduzierten Wandel der Prozess der Wissensintegration nachhaltig verändert und weiter komplexisiert.

In diesem Kontext können vier Dimensionen identifiziert werden:

Informationsmenge: Während in der Vergangenheit eine Handvoll Fachzeitschriften, Messen und persönliche Kontakte für eine Organisation relevant waren, um externes Wissen akquirieren zu können, steht heute durch das Internet und die engere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden, und anderen Partnern ein deutlich größeres Informationsangebot zur Verfügung, das darüber hinaus auch von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder wahrgenommen wird, während die Wahrnehmung der Außenwelt in der Vergangenheit in erster Linie den Repräsentanten einer Firma vorbehalten war.

<sup>72</sup> ebd., S. 7-10. – eigene Darstellung.

Interpretationsgenauigkeit: Zunehmende Informationsmenge verlangt eine höhere Deutungsqualität, um die wichtigen Informationen adäquat selektieren zu können, was durch die Auswirkungen technologieinduzierten Wandels in zweierlei Hinsicht erschwert wird.

Zum einen verfügen mehr Mitglieder einer Organisation über potentiell relevante Informationen, ohne dass dieses Wissen direkt sichtbar ist und somit auch nicht im Sinne einer optimalen Entscheidungsfindung durch die Organisation abgerufen und systematisiert werden kann. Zum anderen wird der Bedeutungsgehalt von Informationen intransparenter, da man durch die Vielzahl verfügbarer Quellen nicht immer sicher deren Vertrauenswürdigkeit und Relevanz klar bestimmen kann.

Halbwertzeit von Informationen: Es ist immer weniger absehbar, wie lange und ob die Ausbeutung einer Information überhaupt zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Die Meldung, dass zum Beispiel ein neues, anderen überlegenes Speichermedium entwickelt worden ist, stellt nur eine Momentaufnahme dar. Ob die Überlegenheit dieses Mediums mit Veröffentlichung der Pressemitteilung längst schon wieder überholt ist oder über Jahre Bestand haben mag, ist nicht abzusehen. Jede Entscheidung, die in einer Organisation getroffen wird, stellt somit auch eine Wette auf die relativ hohe Dauerhaftigkeit der Relevanz einer Information dar.

Handlungswirksamkeit von Informationen: Hinzu kommt, dass die Bedeutung einzelner externer Informationen auch von den Entscheidungsträgern einer Organisation wahrgenommen werden müssen, um handlungsleitend zu werden. Ähnlich wie man den Erfolg digitaler Güter an den „Bewusstseinsanteilen“<sup>73</sup> messen kann, die von den Konsumenten an sie gebunden werden,<sup>74</sup> kann man auch die Wichtigkeit einzelner Informationen in einer Organisation daran messen, wie viel

---

<sup>73</sup> Bradley & Nolan, Sense, 1998, S. 6. – „Mind share“ – eigene Übersetzung.

<sup>74</sup> Vgl. auch: „Der Erfolg eines Mediendesigns misst sich an der Qualität und Quantität der Personenstunden, die es anzuziehen vermag.“ Schmid, Ökonomie, 1999, S. 11.

Aufmerksamkeit sie von welchen Führungskräften erhalten. Voraussetzung hierfür ist jedoch das Zusammenspiel verschiedener Einheiten einer Organisation, da es um die Frage geht, wie externe Informationen zu den Entscheidern gebracht werden und wie diese damit umgehen können. Es ist jedoch davon auszugehen, dass nur ein Teil des für eine Organisation relevanten Wissens, das durch ein beliebiges Organisationsmitglied in einem beliebigen Format akquiriert worden ist, der Führungskraft zugeleitet wird, die die weitere Transformation und Ausbeutung dieser Wissensressource vorantreiben könnte. Ein Grund hierfür ist, dass mit zunehmender organisatorischer beziehungsweise sozialer Distanz zwischen Informationsträger und relevantem Adressaten die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen und zielführenden Informationsaustausch, linear abnimmt<sup>75</sup> und die Information einfach versandet. Um dies zu verhindern kann, eine Organisation durch die eigene Strukturgebung und die Unterstützung durch entsprechende Kommunikationsinfrastruktur einen Rahmen schaffen, der die schnelle Weitergabe von Informationen katalysiert.

### ***2.1.3.2 Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Aufbauorganisationen von Unternehmen***

Diese Strukturgebung muss sich auch in der Aufbauorganisation des Unternehmens widerspiegeln, um einen Resonanzraum für durch einzelne Organisationsmitglieder wahrgenommene Veränderungstreiber zu schaffen. Bezogen auf die klassische Aufbauorganisation einer Firma führen Ghoshal und Bartlett in ihrem Buch über die „Individualized Corporation“ aus:

„Traditionally, companies’ core organizational decisions have been focused on a few key structural choices. Should we organize around products or markets? Should we structure for efficiency or flexibility? Should we be centralized or decentralized?

---

<sup>75</sup> Scharf, Teilchen, 2004, S. 57.

Behind these managerial dilemmas was an organization that was framed by the classic divisionalized hierarchy that required managers to make such either / or choices. Irrespective of the specific choices a company makes on any of these dimensions, it cannot create the integrated organizational learning capability...”<sup>76</sup>

Dies bedeutet, dass klassische Aufbauorganisationen Lernbarrieren aufbauen, da zum einen Informationswege durch Kanalisierung beschnitten werden und ein Handlungskorsett vorgegeben wird, das die schnelle Ausnutzung externer Wissensressourcen erschwert. Als Alternativen werden von Ghoshal und Bartlett Netzwerkorganisationen angeführt (z.B. bei Skandia, 3M, McKinsey),<sup>77</sup> bei denen Divisionsgrenzen aufgehoben sind und einzelne Geschäftseinheiten basierend auf ihren Handlungsbedürfnissen situationsspezifisch zusammenarbeiten.

Ein anderer Vorschlag von Ghoshal und Bartlett, wie durch die Aufbauorganisation die Integration externen Wissens gefördert werden kann, bezieht sich auf eine umgekehrt pyramidenförmige oder invertierte Organisation, die die Mitarbeiter, die mit Kunden, Zulieferern etc. interagieren, an ihre Spitze setzt, da diese Personen in die Organisation die Informationen tragen, welche Produkte und Services von den Kunden nachgefragt werden. Die Organisation ist so ausgerichtet, auf die Anfragen dieser Kontaktpersonen schnell zu reagieren, wobei dem Management die Aufgabe zukommt, die damit zusammenhängenden Prozesse zu unterstützen.<sup>78</sup>

Diese beiden Organisationsformen implizieren, dass die klassische Rolle des mittleren Managements als Informationsträger und -verdichter immer weiter an Bedeutung verliert, da zum einen lateral oder hierarchieübergreifend über Abteilungs- oder Divisionsgrenzen hinweg kommuniziert werden muss, um schnell auf Umweltanforderungen reagieren zu können, und gleichzeitig durch die elektronische Distribution von Informationen aufwärts wie abwärts in der Hierarchie deren Rolle als Kommunikator ebenfalls redundant wird.

Die eben beschriebene Vielschichtigkeit der Auswirkungen technologieinduzierten Wandels auf Organisationen resultiert in erster Linie darauf, dass IK-Technologien

---

<sup>76</sup> Ghoshal & Bartlett, Corporation, 1997, S. 100.

<sup>77</sup> ebd., S. 106.

<sup>78</sup> ebd., S. 105.

nicht funktionsfestgelegt sind, sondern in verschiedenen Kontexten organisationsweit wirksam werden. Tapscott identifiziert fünf Ebenen in einer Organisation, die auf verschiedenen Auflösungsebenen die Implikationen der digitalen Ökonomie auf wirtschaftliches Handeln beschreibbar machen.

1. **Das effektive Individuum**, das durch den Gebrauch von IKT-Tools die eigene Produktivität erhöht.
2. **Das high-performing Team**, das aus Mitgliedern verschiedener Fach- und Funktionsrichtungen über Workgroup-Software (z.B. Lotus Notes) projektbezogen arbeiten kann, ohne auf physische Interaktion angewiesen zu sein.
3. **Die integrierte Organisation**, deren Informationsprozesse aus allen Bereichen nahtlos ineinander greifen.
4. **Das erweiterte Unternehmen**, das über Extranets und das Internet mit Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholder permanent in Kontakt steht.
5. **Das intervernetzte Business**, das von Unternehmen in “bits-based industries” betrieben wird.<sup>79</sup>

Bandbreite, Komplexität, Intensität und Geschwindigkeit dieser wirtschaftlichen Rekonfiguration bedingen sowohl eine strukturelle als auch eine handlungsorientierte Neuausrichtung unternehmerischen Verhaltens, die bei jedem Mitarbeiter und insbesondere bei Führungskräften, die diese Wandelprozesse gestalten müssen, die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen verlangt, die weit über den schieren Umgang mit Maus und Tastatur hinausgeht und eine nicht zu unterschätzende kulturbildende Komponente in sich trägt, was von Bates mit den Worten zusammengefasst wird: “The widespread use of new technologies in an organization does constitute a major cultural change. Furthermore, for such change to be successful, leadership of the highest quality is required.”<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Tapscott, Revolution, 1998, S. 100-123.

<sup>80</sup> Bates, Technological Change, 2000, S. 42.

Kurz: der Umgang mit der digitalen Ökonomie verlangt auch eine individuelle Rekonfiguration von Handlungs- und Bewältigungsstrategien, um Maßnahmen strukturell-technokratischen Managements durch interaktive Führung (Leadership) zu begründen, zu vermitteln und zu leben.

Welche Bedeutung Führungskräften in diesem Zusammenhang genau zukommt, soll nach einer kurzen Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse im nächsten Kapitel intensiv diskutiert werden.

## **2.1.4      Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche**

Die vorstehende Analyse hat gezeigt, dass der durch IK-Technologien angestoßene und sich kontinuierlich beschleunigend fortsetzende Wandel zu einer ganzheitlichen Veränderung der Arbeitswelt geführt hat und weiterhin führen wird.

Um dem gerecht zu werden, soll im Rahmen dieser Untersuchung sowohl auf die strukturellen und prozessbezogenen als auch auf die verhaltens- beziehungsweise kommunikationsbezogenen Aspekte dieses Wandels eingegangen werden.

Die **prozessbezogenen Aspekte** beziehen sich in erster Linie auf die Definition und die Art der Durchführung von Geschäftsprozessen. Die hier zu beobachtende fortschreitende Repräsentation, Dokumentation und Verknüpfung von Geschäftsprozessen durch Computerprogramme und Datenbanken berührt direkt die Fachkompetenz der Mitglieder einer Organisation. Das *Verstehen von Zusammenhängen zwischen einzelnen Prozessen*, die *Abstraktionsfähigkeit, Ereignisse in Informationsflüsse zu übersetzen*, und die *Entscheidungskraft, festzulegen, wie die Prozess- und Informationsarchitektur einer Firma aussehen*

*soll*, sind dabei die wesentlichen Anforderungen, die auch und vor allem Führungskräfte betreffen und Gegenstand dieser Arbeit sind.

Aus **struktureller Sicht** münden die aus technologieinduzierten Wandel entstehenden Veränderungen meist in einer *Neudefinition der Aufbauorganisation eines Konzerns*, der *Anpassung des Zuschnitts von Ressorts und Abteilungen* sowie der *Neubewertung von Hierarchien* insbesondere beim mittleren Management.

Die **verhaltens- beziehungsweise kommunikationsbezogene Komponente** dieses Dreiklangs ist am vielschichtigsten, da sie von den prozessbezogenen und strukturellen Veränderungen beeinflusst wird und gleichzeitig den Aktionsrahmen definiert, in dem und mit dem Informationsarbeiter agieren. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang vor allem die *Anwendungskompetenz* der Nutzer, die für das Tagesgeschäft benötigten digitalen *Gadgets* und die auf ihnen befindlichen Applikationen zu bedienen, das Phänomen der ubiquitären *Erreichbarkeit* und damit verbunden die immer häufiger stattfindende *dislozierte Zusammenarbeit* (lateral wie vertikal) in Teams oder Arbeitsgruppen. Ein weiterer relevanter Aspekt bezieht sich auf die erlebte und gefühlte *Bindung und Identifikation der Mitarbeiter* gegenüber dem Unternehmen und dessen Unternehmenskultur.

Nachdem nun die Ursachen und die damit verbundenen Gegenstandsbereiche technologieinduzierter Veränderung identifiziert, analysiert und aufgeschlüsselt worden sind, sollen im folgenden Kapitel die für die Dissertation heranzuziehenden Untersuchungseinheiten beschrieben werden – Führungskräfte.

## 2.2 Führungskräfte

Führungskräfte sind die Agenten des Wandels in Organisationen, da ihnen die Aufgabe zukommt, Entscheidungen über die Zukunft eines Unternehmens zu treffen, indem sie Strategien entwickeln, implementieren und deren Wirksamkeit überprüfen.<sup>81</sup>

Unter einer Führungskraft/Manager sollen im Rahmen dieser Dissertation all diejenigen Beschäftigten einer Organisation verstanden werden,

- die Personalverantwortung haben,
- über ein Budget verfügen
- und persönlich verantwortlich für das Ergebnis und die Qualität der Leistung in ihrer Einheit/Abteilung sind.

Wissenschaftshistorisch ist das Thema Führung sowohl aus psychologischen als auch betriebswirtschaftlichen Blickwinkeln erforscht worden, wobei in der Psychologie vor allem die konkrete Führungssituation und die Eigenschaften des *Führers* im Vordergrund standen, während die Betriebswirtschaftslehre stärker die Führung von Systemen und Organisationen ins Zentrum ihrer Bemühungen gerückt hat. Im Englischen gibt es für diese beiden Forschungstraditionen und -strände die Differenzierung in Leadership, was die Dimensionen interaktiver Führung umfasst, und Management, womit die strukturellen Aspekte von Führung gemeint sind.

Für die Dissertation spielen beide Dimensionen der Führungsforschung eine Rolle, da durch technologieinduzierte Wandelanforderungen sowohl das Agieren in und

---

<sup>81</sup> Diese Fähigkeiten wurden in einer A.T. Kearney Umfrage (2000) von 1.300 Führungskräften als wichtigste Managementfähigkeiten in der digitalen Ökonomie (76% Zustimmung) identifiziert. Operative Managementfähigkeiten (59% Zustimmung) und das Verstehen neuer Technologien (53% Zustimmung) wurden als zweit- und dritt wichtigste Fähigkeit identifiziert.

Führen von Systemen verändert wird als auch die dyadische Führungssituation sich verändert.

Doch können diese Aufgaben nicht isoliert betrachtet werden, da sie beide jeweils von Menschen erbracht werden müssen, also vor dem Hintergrund der individuellen Erfahrungen Dispositionen und Charaktereigenschaften der Führungskraft ablaufen.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass in den letzten Jahrzehnten vermehrt die intrasubjektiven Aspekte und Prozesse des Themas Führung an Bedeutung gewannen, da die idiosynkratische Verarbeitung von Informationen durch Führungskräfte letztlich deren Handlungsräum konstruiert. Bezogen auf diesen Ansatz führt Wunderer aus: „Grundlegend ist die Annahme, dass erst durch die Interpretation des Führungsprozesses aufgrund von individuellem oder kollektivem Vorwissen Informationen Sinn machen. Die Interpretation wird maßgeblich von Situationsfaktoren beeinflusst. Je komplexer, schlechter strukturiert und damit mehrdeutiger Führungsentscheide und Handlungen sind, desto mehr unterliegen sie individuellen Interpretationen. Durch individuelle konzeptionelle Raster, die vor allem dem Wertesystem, den Einstellungen, Motiven, kognitiven Strukturen, dem Problemlösungstyp sowie situativen Einflussfaktoren unterliegen, werden ganz persönliche Landkarten (conceptual maps) als Grundlage der Problemlösung verwendet.“<sup>82</sup>

Konsequenz dieser Feststellung ist, dass der individuellen Entscheidungskraft und Entscheidungsfähigkeit einer Führungskraft wachsende Bedeutung zukommt, je weniger die Entscheidung bereits durch die Strukturen der Organisation vorgegeben wird. Insbesondere in Zeiten des Wandels, die kaum Rückschlüsse auf Referenzentscheide zulassen, sind daher die individuellen Kompetenzen von Führungskräften besonders gefordert, was nachfolgend detailliert beschrieben und analysiert werden soll.

---

<sup>82</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 48-49.

## **2.2.1 Aufgaben- und Anforderungswandel bei Führungskräften in der digitalen Ökonomie**

Führungskräfte sind von technologieinduzierten Veränderungsprozessen in doppeltem Maße betroffen.

Zum einen müssen sie Treiber und Gestalter dieses Wandels sein, zugleich aber diesen Wandel selbst bewältigen. Diese Erkenntnis ist keineswegs trivial, da die Aktions- und Einflussradien von Führungskräften durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien gleichermaßen beschnitten wie erweitert werden, flachere Hierarchien in die Unternehmen Einzug halten und Kommunikationsflüsse demokratisiert werden, so dass die Gestaltung des Wandels ein Aufgeben von Pfründen und Privilegien verlangt und manch einer das Gefühl haben kann, auf diese Weise am Ast der eigenen Karriere zu sägen, was von Glotz als Phänomen der „Ausdünnung der Mitte“<sup>83</sup> bezeichnet wird und das Überflüssigwerden klassischer Aufgaben des mittleren Managements aufgrund medial vermittelter Informations- und Kommunikationsflüsse in Unternehmen beschreibt.

In dieser widersprüchlichen Situation werden darüber hinaus neue Anforderungen an Führungskräfte in verschiedenen Kompetenzarenen gerichtet.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Funktion der Führungskraft einem Rollenwandel vom Planer, Überblicker, Entscheider, Bestimmer und Kontrollierer hin zum Organisator, Ermöglicher, Begleiter und Berater unterliegt.<sup>84</sup>

Nachfolgend soll die Bandbreite und Vielschichtigkeit des Anforderungswandels für die Dimensionen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz kurz beschrieben werden, bevor auf sich wandelnde respektive zunehmende Anforderungen im Bereich persönlicher Kompetenzen und Fähigkeiten eingegangen wird.

---

<sup>83</sup> Glotz, Gesellschaft, 1999, S. 104.

<sup>84</sup> Wunderer weist darauf hin, dass es das vorrangigste Ziel von Führungskräften sein sollte, ihre Mitarbeiter zum Mitunternehmertum zu befähigen. Wunderer, Führung, 2000, S. 105 ff.

### 2.2.1.1 Fachliche Kompetenz

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, in ihrem spezifischen Aufgaben- und Funktionsbereich stets mit den neuesten Entwicklungen und Trends vertraut zu sein, um diese in ihrem Unternehmen nutzbar machen zu können. In einer Zeit, in der die Gültigkeitsdauer von Wissen immer geringer wird, ergibt sich die Verpflichtung, die eigene Wissensbasis kontinuierlich zu erweitern und Innovationsimpulse in die Organisation zu senden.

Darüber hinaus ist es für die meisten Führungskräfte unumgänglich, anwenderbezogene EDV-Kenntnisse zu entwickeln, um vernetzten Informationsflüssen im eigenen Unternehmen nicht hilflos gegenüberzustehen.<sup>85</sup> Auch wenn dies für viele nachrückende Führungskräfte kein Problem darstellt, so zeigt sich doch, dass häufiger als man denkt, eMails mit *nach Diktat verreist* enden und Praktikanten damit betraut werden, *die Festplatte vom Chef auf Vordermann zu bringen.*

### 2.2.1.2 Methodenkompetenz

Durch die sich wandelnden Aufgaben- und Rollenanforderungen an Führungskräfte besteht ebenfalls die Notwendigkeit zur Aneignung neuer Methodenkompetenzen, während gleichzeitig ausgeklügelte und lang bestehende Kontrollsysteme abgewickelt werden müssen.

Die technologieinduzierte Rekonfiguration von Wertschöpfungsprozessen erfolgt meist projektbezogen, interdisziplinär und abteilungsübergreifend, so dass

---

<sup>85</sup> Vgl. z.B.: Böhm, DGFP, 1995, S. 43 ff. und Oechsler, Personal, 1997, S. 3.

Führungskräften die Rolle eines „Impresarios“<sup>86</sup> mit delegativ-kooperativen Führungsaufgaben zukommt.

Führungskräfte müssen daher Koordinator-, Moderator- und Projektleiterfähigkeiten entwickeln, um die bestehenden Mitarbeiterpotentiale mobilisieren und ausschöpfen zu können.

In diesem Zusammenhang kommt der Beherrschung und Anwendung systemisch-vernetzten Denkens<sup>87</sup> durch die Führungskraft besondere Bedeutung zu. Ziel ist es, Bewusstsein für die Interdependenzen von Teilen eines Systems (einer Organisation und ihrer Stakeholder) zu entwickeln, um so Außen- und Innenorientierung des Systems ausbalancieren zu können. Aufgabe des Managements ist es in diesem Zusammenhang, die Notwendigkeit der Komplexisierung, um Veränderungen vorantreiben zu können, und Vereinfachung, um stabilisierend in das System einzugreifen, zu steuern und in sinnvolle Bahnen zu lenken. Für die einzelne Führungskraft bedeutet dies, sowohl Deutungsmuster vorgeben als auch Freiräume eröffnen zu können.

### 2.2.1.3 Sozialkompetenz

Die zuvor beschriebene projektbezogene Arbeitsweise und die damit verbundenen Notwendigkeiten zum Kompetenzerwerb wirken auch auf die Anforderungen an die Sozialkompetenz von Führungskräften.

Die Ausschöpfung von Mitarbeiterpotenzialen setzt voraus, dass Führungskräfte in der Lage sind, *transformational* zu führen, also Mitarbeiter zu begeistern und für ihre Tätigkeiten zu motivieren.

---

<sup>86</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 210.

<sup>87</sup> Vgl. Ulrich & Probst, Anleitung, 1988, S. 259 ff.

Die Eigenverantwortlichkeit jedes Mitarbeiters in projektbezogenen Arbeitsformen sowie die Spezialisierung von Tätigkeiten haben zur Folge, dass Führungskräfte das Handeln ihrer Mitarbeiter oftmals weder direkt steuern noch fachlich nachvollziehen können. Ihnen kommt daher die Aufgabe zu, Erkenntnisse zu katalysieren und Arbeitsschritte in einem Prozess des „geleiteten Entdeckens“<sup>88</sup> zu optimieren. Der Erwerb derartiger Coachingkenntnisse ist für Führungskräfte vor allem dann als Herausforderung zu werten, wenn jahrelange Erfahrungen im Entscheiden, aber nicht im Entscheiden-Lassen gesammelt worden sind.

Mit den zuvor beschriebenen Anforderungen hängt die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften untrennbar zusammen. Auf der einen Seite besteht im Rahmen projektbezogenen Arbeitens die Notwendigkeit, für das Team Standpunkte zu klären, Konsens und zielführende Ergebnisse für sich selbst, die Teammitarbeiter und das Unternehmen zu generieren, zu fordern und durchzusetzen, sowie das Management interner und externer Schnittstellen zu meistern. Gleichzeitig müssen Führungskräfte als Sprachrohr des Unternehmens aber auch in der Lage sein, die Interessen des Unternehmens vor den Mitarbeitern zu vertreten, zu kritisieren und Leistungen zu bewerten, ohne zu demotivieren.

Darüber hinaus müssen Führungskräfte noch über Problem- und Konfliktlösungsfähigkeiten sowie über Teamfähigkeit verfügen, um Arbeitsabläufe effektiv gestalten und vorantreiben zu können,<sup>89</sup> worauf aber an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll.

#### **2.2.1.4 *Persönliche Kompetenzen***

Die Beschreibung des Wandels beruflicher Anforderungsprofile bei Führungskräften zwingt geradezu zu der Schlussfolgerung, dass diese Veränderungen auch auf die persönlichen Kompetenzen von Führungskräften wirken, was an drei Beispielen verdeutlicht werden soll.

---

<sup>88</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 428.

<sup>89</sup> Vgl. z.B.: Patzak & Rattay, Projektmanagement, 1996, S. 7 ff.

In Stellenanzeigen für Führungskräfte gehört die Formulierung *Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit wird vorausgesetzt* zum Standardrepertoire von Aufgabenbeschreibungen. Hiermit ist einerseits gemeint, dass die zeitliche Belastung von Führungskräften weit über tariflich festgelegte wöchentliche 40-Stunden-Rhythmen hinausreicht, was angesichts der zu bewältigenden Wandelprozesse einleuchtend ist, aber trotzdem die Fähigkeit verlangt, „Privatzeit“ einschränken zu können und zu wollen, ohne deswegen nur noch für die Arbeit zu leben.

Neben der zeitlichen Belastbarkeit stellt die geforderte Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit, also Ambiguitätstoleranz, eine weitere Prüfung für die einzelne Führungskraft dar. In sich dynamisch entwickelnden Märkten ist es auch und gerade für die Gestalter der digitalen Ökonomie oft intransparent, ob strategische Initiativen oder Projekte die gewünschten Resultate erzielen, und wie diese vom Top-Management bewertet werden. Die Möglichkeit, dass Monate harter Arbeit innerhalb einer fünfminütigen Audienz in der Vorstandssitzung ad absurdum geführt werden, oder dass ein Wettbewerber eine lang vorbereitete Markteintrittsstrategie durch ein früher lanciertes Produkt zunichte macht, hält Wert und Bewertbarkeit der eigenen Arbeit permanent in der Schwebe und negiert die Sicherheit von Belohnungsmechanismen, die wiederum kompensativ in der knapp bemessenen Freizeit etabliert werden müssen.

Abschließend soll noch auf die Bedeutung persönlichen Informationsmanagements von Führungskräften eingegangen werden, da hier die Verschränkung zwischen Berufs- und Privatleben besonders deutlich zu Tage tritt. Wie bereits ausgeführt, sind Führungskräfte darauf angewiesen, in ihrem Fachbereich ständig auf dem neuesten Wissensstand zu sein, was angesichts der schier verfügbaren Menge an Informationen kaum bewältigt werden kann. Gleichzeitig müssen Führungskräfte aber auch über den eigenen Tellerrand blicken, um nicht als *Fachidioten* verunglimpft zu werden.

Die Zeitung DIE WELT hat zusammen mit dem Marktforschungsinstitut Rheingold eine Studie durchgeführt, bei der in 60 Tiefeninterviews mit Führungskräften Motivation und Bedeutung für die Mediennutzung von Entscheidern nachvollziehbar gemacht werden sollte. Die Ergebnisse gewähren interessante

Einblicke in Entscheidungsprozesse und Mediennutzungsmotivationen von Führungskräften.

Eines der Knergebnisse ist, dass Führungskräfte in einem permanenten Konflikt stehen, „einerseits Themen soweit reflektieren und durchdringen zu müssen, dass negative Konsequenzen von Entscheidungen ausgeschlossen werden, andererseits - oft in kürzester Zeit - Entscheidungen treffen zu müssen, um handeln zu können.“<sup>90</sup>

Um diesem Dilemma zu entgehen, rezipieren Führungskräfte Medieninhalte höchst selektiv, was sie dazu zwingt, Entscheidungen eben nicht auf der Basis der Kenntnis aller Fakten treffen zu können. Diese Verkürzung des Entscheidungsprozesses wird in Fällen erfolgreicher Entscheidungen auf die eigene Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit zurückgeführt, während nicht antizipierte respektive unerwünschte Folgen nicht nur berufliche sondern auch intrapsychische Konflikte bedingen.

Interessant für den in dieser Arbeit aufgespannten Forschungsraum ist die Tatsache, dass Mediennutzung von Führungskräften Züge aktiver Realitätsbewältigung aufweist, um mit den Anforderungen des Berufslebens besser umgehen zu können.

In der von Rheingold durchgeföhrten Untersuchung konnten sechs zentrale Mediennutzungsmotive ausgemacht werden, die einzeln betrachtet jeweils durch die Präferenz spezifischer Medien gekennzeichnet sind, wobei bezeichnenderweise das Internet lediglich eine untergeordnete Rolle spielt.

Folgende Nutzungsmotive konnten identifiziert werden:

1. Kompetenz + Überblick ausweisen
2. Neue Impulse aufsuchen
3. Sich mit Wissen armieren
4. Stimmung profilieren
5. Auf- und Ausbau vertrauter Eigenwelten

---

<sup>90</sup> Rheingold, Entscheider, 2002, S 17.

## 6. Universelle Lebensordnungen aufspüren<sup>91</sup>

Interessanterweise gliedern sich die Nutzungsmotive zu gleichen Teilen in leistungs- und zielorientierte (Motive 1-3) wie in entspannungs- und unterhaltungsbezogene (Motive 4-6) Mediennutzungssituationen auf, was die abnehmende Trennschärfe zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten indiziert.

### **2.2.2 Aufgaben der Führungskräfteentwicklung am Beginn des 21. Jahrhunderts**

Bereits 1989 identifizierte Drumm „die Substitution des Menschen durch technische Intelligenzleistungen, die Entkopplung des Menschen von Papier- und Materialflüssen bei wachsender Abhängigkeit von Informationsflüssen und [die] zunehmende Technisierung von Informationsverarbeitung und Kommunikation“<sup>92</sup> als entscheidende Einflussfaktoren für die zukünftige Gestaltung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen.

Zu dieser Zeit war das Aufkommen von Informationstechnologien in Organisationen bereits deutlich spürbar - jedoch nur rudimentär bei der Ausstattung von Arbeitsplätzen mit PCs, geschweige denn bei deren Vernetzung.

Als Reaktion auf diese Entwicklung wurden überwiegend punktuelle Schulungen für betroffene Mitarbeiter zu einzelnen Applikationen durchgeführt, die durch das Aushändigen von Zertifikaten beendet waren und die Teilnehmer oftmals verunsichert mit fragmentierten Erkenntnissen zurückließen. Eine systematische und kontinuierliche Vorbereitung von Führungskräften fand so gut wie nicht statt.

---

<sup>91</sup> ebd., S. 28-49.

<sup>92</sup> Drumm, Personalwirtschaftslehre, 1989, S. 291.

Die verpasste Chance,<sup>93</sup> Führungskräfte auf die Bewältigung des Wandels von Kommunikationsflüssen und Geschäftsprozessen vorzubereiten, mündet heute darin, dass versucht wird, in „Anforderungslisten das Gegenbild des Existierenden zu entwerfen, aus der Sehnsucht nach dem Ganzmensch und Gutmenschen – dem Ganzgutmenschen.“<sup>94</sup>

Um das mangelnde technische Verständnis von Führungskräften auszugleichen, zielen eine Vielzahl moderner Führungskräfteentwicklungsprogramme auf das Vermitteln von „Inkompetenzkompensationskompetenz“,<sup>95</sup> wobei in diesem Zusammenhang die Vermittlung von Soft Skills als „Breitband-Antirezessivum“ eingesetzt wird, was von Neuberger folgendermaßen kommentiert wird: „Wer in Hi Tech nicht mithalten könne, flüchte sich eben in Hi Touch.“<sup>96</sup>

Doch genau diese Entwicklung greift deutlich zu kurz, wenn man sich vergegenwärtigt, dass in der heutigen Zeit die Führung und Koordination räumlich voneinander getrennter Teams zu einer immer wichtigeren Führungsaufgabe wird, wie eine kürzlich von Diers et al. veröffentlichte Befragung von deutschen Führungskräften belegt, die als eine von zehn Schlüsselqualifikationen für Manager die Fähigkeit, „Nähe und Verbindlichkeit, Unterstützung und Prozessbegleitung, Motivation und Kontrolle auf virtuelle Arbeitsstrukturen zu übertragen und sie auch dort zu leben“,<sup>97</sup> identifiziert hat.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit EDV-Kenntnisse, wie zuvor dargestellt, noch als fachliche Kompetenzen verstanden werden können, oder ob das Beherrschung der Klaviatur moderner Kommunikationsmedien nicht inzwischen als unverzichtbare methodische Kompetenz für Führungskräfte angesehen werden muss.

---

<sup>93</sup> In der bereits angeführten Untersuchung von A.T. Kearney geben 72% der Befragten an, dass es schwierig oder sehr schwierig sei, „digital economy leaders“ aus dem eigenen Führungskräftebestand zu entwickeln, was vor allem auf zeitliche Restriktionen zurückzuführen sei.

<sup>94</sup> Neuberger, Ganzgutmenschen, 2002, <http://www.b4bschwaben.de>.

<sup>95</sup> ebd.

<sup>96</sup> ebd.

<sup>97</sup> Diers et al., Trendwende, 2002, S. 3.

Die von Diers et al. ermittelten Anforderungsdimensionen reichen dabei weit über die bloße Fähigkeit zur Bedienung von Maus und Tastatur hinaus und lassen sich eher als neue grundlegende Kulturtechnik verstehen, die in Erweiterung des Konzepts der „Media-Literacy“<sup>98</sup> auch als *Digital-Literacy* beschrieben werden kann.

Die systematische Vermittlung dieser Kompetenz im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen stellt eine Möglichkeit dar, „Hi Tech“ mit „Hi Touch“ zu versöhnen und so transformationales Führen in mediatisierten Führungskontexten zu fördern.<sup>99</sup>

Neben der Frage, welche Inhalte und Fähigkeiten zur Bewältigung der Anforderungen technologieinduzierten Wandels Führungskräften vermittelt werden sollen, ist auch die Frage nach der Art der Vermittlung zu stellen. In einer empirischen Untersuchung befragten Longenecker und Fink<sup>100</sup> 433 Manager aus Organisationen, die sich in einem akuten Wandelprozess befanden, welche Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung des Wandels von den Organisationen, in denen sie beschäftigt waren, geboten wurden und welche sich die Manager wünschten. Das frappierende Ergebnis war, dass klassische Entwicklungsinstrumente (Seminare, Workshops, formelle Leistungsbewertungen) von den Organisationen sehr häufig angeboten wurden, diese von den Managern jedoch als nicht adäquat bewertet wurden. Vielmehr wünschten sich die befragten

---

<sup>98</sup> Media Literacy kann durch drei Bestimmungsfaktoren definiert werden: „[to] know how to access varying sources of information, secondly... [to] know how to critically select, analyze and evaluate messages, and finally...[to] be aware of the fact that the media do not present the entire scope of opinions regarding a specific issue, but highlight only a few.“ Rosenbaum & Beentjes, Couch, 2001, S. 468.

<sup>99</sup> In der europäischen Seminarlandschaft sind auch erste Angebote auszumachen, die sich gezielt an Führungskräfte richten wie das Seminar „Strategic Management in the Digital Economy“ (Copenhagen Business School, 25-28.05.03). In der Einladung zu diesem Seminar wird auch die Bewältigungskomponente in Bezug auf IK-Technologien betont: „The purpose of the seminar is to provide a top management approach to managing IT and e-business in your company. The intention is to provide a theory-based but action-oriented platform for **coping** with the most pressing issues of top management in the area of IT.“

<sup>100</sup> Longenecker & Fink, Improving, 2001, S. 7-18.

Manager mit überwältigender Mehrheit verhaltensorientierte Entwicklungsmöglichkeiten, wie kontinuierliche Feedbackgespräche, Mentoren aus dem Senior-Management und systematische Karrierepläne. Es scheint also, dass technologieinduzierte Wandelanforderungen nicht nur eine Neuausrichtung der Kompetenzen von Führungskräften betreffen, sondern auch die Vermittlung dieser Kompetenzen selbst einem Wandel unterliegt.

### **2.2.3 Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die diskutierten Anforderungen an Führungskräfte zeigen, dass ein *delegativ-kooperatives* Führungsverständnis, das *Schaffen eines gemeinsamen Deutungsraums* und die *Fähigkeit zur virtuellen Führung Vorbedingungen* für die erfolgreiche Bewältigung der derzeit stattfindenden Wandelprozesse sind.

Für die einzelne Führungskraft bedeutet dies, dass der Impact der digitalen Ökonomie auf der einen Seite die *Anpassbarkeit von subjektiven Interpretations- und Überzeugungsstrukturen* voraussetzt, und auf der anderen Seite *spezifische Kommunikationskompetenzen* einfordert.

Diese doppelte Wandel- und Entwicklungsfähigkeit gilt es in der Dissertation weiter zu systematisieren und zu überprüfen.

Für die Entwicklung des Bezugsrahmens des Dissertationsprojekts sind folgende Fragestellungen für die Forschungszielgruppe Führungskräfte zu berücksichtigen:

- Erleben Führungskräfte eine qualitative Veränderung in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern durch technologieinduzierte Wandelanforderungen?

- Welche Veränderungen (quantitativ und qualitativ) haben Führungskräfte in ihrem beruflichen und privaten Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten innerhalb der letzten Jahre festgestellt?
- Entfaltet der technologieinduzierte Wandel von Bewältigungsstrategien auch im Privatleben Wirksamkeit?
- Wie wollen Führungskräfte für die Bewältigung technologieinduzierten Wandels ausgebildet beziehungsweise entwickelt werden?

Eine weitere wichtige Einflussgröße ist die hierarchische Position einer Führungskraft in einer Organisation, da Angehörige des Top-Managements mit einem viel niedrigeren Detaillierungsgrad mit technologieinduzierten Wandelanforderungen konfrontiert werden, dafür aber verschiedene Initiativen und Projekte überblicksartig betreuen müssen, während Angehörige des mittleren und operativen Managements mit der konkreten Lösung/Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen betraut sind. Für die Dissertation leitet sich daraus die Frage ab:

- Wird technologieinduzierter Wandel von Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen qualitativ und quantitativ unterschiedlich wahrgenommen?

## 2.3 Bewältigungsstrategien

Der Begriff *Bewältigung* wird im Alltag in einer Vielzahl von Kontexten verwendet. So geht es darum Trennungen, traumatische Erfahrungen oder auch kritische Lebensereignisse bewältigen zu müssen, wobei sich diese Bewältigungsformen einen reaktiven Charakter haben. Das Bewältigungskonzept enthält jedoch auch eine

proaktive Dimension, da es auch darum geht, sich auf Herausforderungen (ob beruflicher oder privater Natur) vor deren Eintreten vorzubereiten.

Wie bereits in dieser Dissertation beschrieben, stellen *Strategien* ein Muster in einem Strom von Entscheidungen dar.<sup>101</sup>

Bewältigungsstrategien beschreiben damit Dispositionen beziehungsweise Routinen, wie auf einzelne Situationen oder Reize reagiert werden soll.

Das nachfolgende Teilkapitel beschreibt nun die grundlegenden Theorien der Bewältigungsforschung, setzt diese zu im betriebswirtschaftlichen Kontext generierten Erkenntnissen in Beziehung und leitet daraus die für die Dissertation relevanten Facetten ab.

### **2.3.1      Bewältigung als psychologisches Konzept**

Lebensbewältigungs- oder *Copingstrategien* spielen in vielen verschiedenen psychologischen Disziplinen als Forschungsgegenstand eine wichtige Rolle. Innerhalb der klinischen Psychologie werden individuelle Bewältigungsstrategien etwa im Zusammenhang mit der Genese und Perseveration depressiver Störungen untersucht,<sup>102</sup> im entwicklungspsychologischen Kontext interessieren Bewältigungsstrategien im Hinblick auf kritische Lebensereignisse<sup>103</sup> und im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie vor allem in Fragen der Stressbewältigung.<sup>104</sup>

Die Genese des Coping-Konstrukts in der Psychologie geht auf Lazarus zurück, dessen erste Publikation zu dieser Thematik aus dem Jahre 1966 stammt und der

---

<sup>101</sup> Mintzberg, Patterns, 1978, S. 935.

<sup>102</sup> Vgl. z.B.: Kanner et al., Stress Measurement, 1981.

<sup>103</sup> Vgl. z.B.: Brandstädter & Renner, Discrepancies, 1992.

<sup>104</sup> Vgl. z.B.: Kobasa Events, 1979.

zwölf Jahre später eine noch immer weithin anerkannte Definition zu diesem Konzept aufgestellt hat:

"Coping consists of efforts, both action oriented and intra psychic, to manage (i.e. master, tolerate, reduce, minimize) environmental and internal demands and conflicts."<sup>105</sup>

Die Bestimmungsfaktoren dieser Definition machen deutlich, dass Bewältigungsverhalten

- eine individuelle Reaktion auf einen Reiz mit akuter oder potentieller negativer Valenz ist,
- darauf abzielt, adäquate Verhaltensantworten auf solche Reize zu zeigen,
- und sich sowohl durch beobachtbare Handlungen als auch in nicht-beobachtbaren psychischen Prozessen manifestiert.

Die Bewertung einer Situation als akut oder potentiell aversiv kann folglich interindividuell divergieren, so dass sich das Vorhandensein von „*environmental and internal demands and conflicts*“ nicht objektiv bestimmen lässt, sondern von der subjektiven Bewertung der Akteure abhängt.<sup>106</sup>

Im Rahmen der Situationsbewertung findet Lazarus zufolge eine spontane Klassifikation einer Situation in vier Kategorien statt:

- Wahrnehmung der Situation als verlustbringend (harm-loss)
- Wahrnehmung der Situation als Bedrohung (threat)
- Wahrnehmung der Situation als Herausforderung (challenge)

---

<sup>105</sup> Lazarus & Launier, Transactions, 1978, S. 311.

<sup>106</sup> Diese konstruktivistische Sichtweise, dass die Interpretation von Sinneswahrnehmungen vor dem Hintergrund individueller Erfahrungen und Persönlichkeitsdispositionen zur subjektiven und einzigartigen Repräsentation von Wirklichkeit führt, ist in der Psychologie mittlerweile umstritten. Für die Dissertation impliziert dies, dass der konstruktivistische Charakter der Ergebnisse stets berücksichtigt werden muss und zu weit gehende Verallgemeinerungen zu vermeiden sind. Ein Thema, das noch im Rahmen des Methodenteils dieser Arbeit zu besprechen sein wird.

- andersartige Wahrnehmung der Situation, die kein weiteres Bewältigungshandeln nach sich zieht.

Ausgehend von dieser ersten, affektiven Bewertung der Situation prüft das Individuum kognitiv, welche Coping-Ressourcen zur Verfügung stehen, wobei hier sowohl individuelle Fähigkeiten, materielle Ressourcen, soziale Beziehungen<sup>107</sup> und andere Unterstützungssysteme Berücksichtigung finden.<sup>108</sup>

Auf Basis des aus den verfügbaren Coping-Ressourcen resultierenden Coping-Repertoires werden die in der konkreten Situation anwendbaren Coping-Optionen überprüft, bevor die aus Sicht des Individuums am besten geeignete Bewältigungsstrategie ausgewählt und ausgeführt wird.

Die Optionen konkreten Bewältigungshandelns wurden von Lazarus und Launier in einer Taxonomie zusammengefasst, wobei er zwischen problemzentrierten und emotionszentrierten Bewältigungsstrategien differenziert.

<sup>107</sup> Diese Beziehungen können sich sowohl auf eine Gruppenzugehörigkeit beziehen und damit quantitativ-strukturell sein oder auf interindividuellen Kontakt aufbauen und qualitativ-funktionellen Charakter haben. Vgl.: Cohen & Wills, Stress, 1985, S. 310 ff.

<sup>108</sup> Die Bestimmung und Erforschung individueller Coping-Ressourcen nimmt einen wichtigen Platz in der psychologischen Bewältigungsforschung ein. Als relevante Moderatorvariablen wurden beispielsweise bereits Intelligenz, die Persönlichkeitsstruktur, Risikoverhalten und eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren erforscht. Vgl.: Zimbardo, Psychologie, 1992, S. 490-497.

Tab. 2: Problemzentrierte und emotionszentrierte Bewältigungsstrategien<sup>109</sup>

<b>Problemzentrierte Bewältigungsstrategien:</b>  Veränderung des Stressors oder der Beziehungen zu ihm durch direkte Handlungen und/oder problemlösende Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kämpfen</b> (Zerstören, Entfernen oder Verringern der Bedrohung)</li> <li>• <b>Flüchten</b> (sich von der Bedrohung distanzieren)</li> <li>• <b>Suche nach Alternativen</b> (verhandeln, Kompromisse schließen, lernen)</li> <li>• <b>Weiterem Stress vorbeugen</b> (etwas zur Steigerung der eigenen Resistenz unternehmen oder Intensität des antizipierten Stress herabsetzen)</li> </ul>
<b>Emotionszentrierte Bewältigungsstrategien:</b>  Veränderung des Selbst durch „Aktivitäten“, die zu einem besseren Befinden führen, den Stressor jedoch nicht beeinflussen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktivitäten, die an den körperlichen Bedingungen ansetzen</b> (Drogeneinnahme, Entspannung)</li> <li>• <b>Aktivitäten, die an den kognitiven Bedingungen ansetzen</b> (geplante Ablenkung, Phantasien, Gedanken über die eigene Person)</li> <li>• <b>Unbewusste Prozesse, die die Realität verzerrn und zu innerpsychischem Stress führen</b></li> </ul>

Ziel eines jeden Bewältigungsversuchs ist es, eine subjektiv erlebte Imbalance zwischen Individuum und Umwelt zu beseitigen, um einen Zustand der Ausgeglichenheit wiederherzustellen. Dieses Konzept des Strebens nach Gleichgewicht (Äquilibrium) zwischen Individuum und Umwelt geht auf die Theorie der Intelligenzsentwicklung von Piaget<sup>110</sup> zurück, die von zwei Prinzipien der Auseinandersetzung mit der Umwelt ausgeht.

Unter **Assimilation** versteht Piaget das aktive Interpretieren, Einordnen oder Deuten von Objekten und Ereignissen der Außenwelt in der Terminologie des verfügbaren Begriffsuniversums des Individuums. Phänomene der Außenwelt werden also den eigenen Vorstellungen angepasst.

<sup>109</sup> Eigene Darstellung nach: Lazarus & Launier, Transactions, 1978, S. 311 ff.

<sup>110</sup> Vgl. z.B. Piaget, Äquilibration, 1976 & Piaget, Theorie, 1983.

Unter **Akkommodation** werden all diejenigen Versuche subsumiert, die eine Anpassung der eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten an die Reize und Anforderungen der Außenwelt beschreiben.

Spiegelt man diese beiden Dimensionen an den von Lazarus beschriebenen problemzentrierten Coping-Optionen, lassen sich interessante Parallelen aufzeigen.

So kann der *Kampf* gegen die Situation als assimilierende Bemühung des Individuums angesehen werden, während die *Suche nach Alternativen* und das *Vorbeugen weiteren Stresses* als Anpassungsleistungen an die externe Umwelt interpretiert werden können.

*Flucht* und emotionszentrierte Bewältigungsstrategien können in diesem Kontext als *eskapistisches Verhalten* verstanden werden, die das Ziel verfolgen, sich einer sinnstiftenden Auseinandersetzung mit der Umwelt zu entziehen.

Auf dieser Analogie aufbauend, soll daher im Rahmen der weiteren Ausführungen von drei unterschiedlichen Coping-Systemen respektive Coping-Strukturen ausgegangen werden:

- Assimilation
- Akkommodation
- Eskapistisches Verhalten

Der hier beschriebene Ablauf der Bewertung von Stimuli ist fest mit dem menschlichen Denken und Entscheiden verwoben und besitzt eine hohe evolutionäre Adaptivität.

Wentura und Rothermund haben nachgewiesen, dass Menschen automatisch affektiv alles bewerten, was sie wahrnehmen.<sup>111</sup> Es handelt sich hierbei um einen vorbewussten Prozess, der der Kanalisierung von Aufmerksamkeitsressourcen dient. Über- bzw. unterschreiten einzelne Stimuli in der Bewertung eine affektive

---

<sup>111</sup> Wentura & Rothermund, Information, 2003, S. 51 ff.

Neutralitätszone, werden also als signifikant positiv oder signifikant negativ klassifiziert, werden Aufmerksamkeitsressourcen auf diese mit starken Valenzen versehenden Reize gerichtet, um bewusst den Umgang mit diesem Reiz planen zu können. Auf Reize mit negativer Valenz wird gemäß der zuvor beschriebenen Kategorien durch entsprechendes Bewältigungshandeln reagiert.

Verbunden mit der affektiv wahrgenommenen Valenz einzelner Stimuli werden ebenfalls physiologische, neuronale und psychophysiologische Prozesse angestoßen. So steigt bei Reizen mit negativer Valenz automatisch der Adrenalinpegel und damit verbunden der Blutdruck, was mit unserem evolutionären Erbe zusammenhängt und Kampf- oder Fluchtverhalten als Antwort auf aversive Reize physisch vorbereitet.

Dies bedeutet, dass die Einstellung gegenüber IK-Technologien automatisch zu einer physischen Reaktion und dem Aufruf gewissen erlernter Handlungsmuster führt, sobald man mit diesen konfrontiert wird. Ist diese Einstellung negativ, entsteht Stress und die Wahrnehmung von Stress leitet einen Teufelskreis ein: "Je größer der Stress wird, desto stärker steigt der Cortisol- und Adrenalinpegel. Die Folge: Unter dem Einfluss der Stresshormone werden eigene Fähigkeiten und Möglichkeiten weniger klar wahrgenommen, der Betroffene fixiert buchstäblich wie ein Kaninchen die Schlange und gerät in eine Spirale der Unzufriedenheit und Aussichtslosigkeit."<sup>112</sup>

Im schlimmsten Fall kann dies zur von Seligmann beschriebenen erlernten Hilflosigkeit führen,<sup>113</sup> die das Phänomen beschreibt, dass aufgrund negativer Erfahrungen und dem Nicht-Vorhandensein adäquater Reaktionsmuster eine generelle Passivität gegenüber bestimmten Reizen an den Tag gelegt wird.

---

<sup>112</sup> Diesbrock zitiert nach: Weinhold-Hübner, Neuland, 2004, <http://www.abendblatt.de/daten/2004/08/14/328912.html>.

<sup>113</sup> Vgl.: Seligman, Hilflosigkeit, 2004.

### **2.3.2 Bewältigungsforschung im betriebswirtschaftlichen Kontext**

Jenseits der originär psychologischen Forschungstradition wurde auch im betriebswirtschaftlichen Bereich, etwa in der Stressbewältigungsforschung, intensiv auf das Coping-Konzept eingegangen. Innerhalb einer breit angelegten Sekundärliteraturanalyse wurden über 29.000 seit 1984 zu dieser Thematik verfasste Artikel und Bücher identifiziert.<sup>114</sup>

Nachfolgend werden die Knergebnisse von vier Forschungsarbeiten vorgestellt, die sich mit Bewältigungsstrategien von Managern im beruflichen Kontext auseinandersetzt haben, um den gegenwärtigen Stand der Wissenschaft in diesem Forschungshof zu verdeutlichen und daraus Anregungen für den eigenen Bezugsrahmen und das zu wählende Forschungsdesign abzuleiten.

In einer frühen Arbeit haben Armistead und Clark bereits 1994 untersucht,<sup>115</sup> ob im operativen Management spezielle Bewältigungsstrategien existieren, die eine Antwort auf große Nachfrage bei gleichzeitig limitierten Ressourcen auf Unternehmensseite geben können, ohne dass Qualität und Serviceniveau beeinträchtigt werden.<sup>116</sup>

Die empirischen Befunde zeigen, dass Abweichungen im Serviceniveau, Kundenbeschwerden und Terminprobleme von Managern zwar als Folge zu großer Nachfrage wahrgenommen werden, allerdings kein gezieltes Bewältigungsmanagement bedingen und auch keine systematische Erfassung dieser Abweichungen stattfindet. Folge dieses Verhaltens ist, dass die Autoren in vielen Fällen unsystematisches *firefighting* beobachteten, ohne dass aus der zu bewältigenden Situation für die Zukunft gelernt wurde.

---

<sup>114</sup> Hobfoll et al., Labyrinth, 1998.

<sup>115</sup> Armistead & Clark, Capacity Management, 1994, S. 5-22.

<sup>116</sup> Die Autoren bezeichnen das Missverhältnis zwischen (zu großer) Nachfrage und (zu geringen) Ressourcen als „Coping-zone“, in der zielgerichtetes Kapazitätsmanagement notwendig für den Erhalt des Serviceniveaus und der Leistungsqualität ist.

Auf die Dissertation bezogen ist daher von Interesse, inwieweit Manager aus den konkreten Erfahrungen bei der Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen induktiv Strategien abstrahieren und memorieren, die sie in ihr Coping-Repertoire integrieren und so für die Bewältigung zukünftiger Wandelanforderungen verfügbar haben oder nicht.

Während die zuvor vorgestellte Studie wertvolle Informationen über die (Nicht)-Lerneffekte bei der Bewältigung von „demands and conflicts“<sup>117</sup> liefert hat, stellt sich auf einem generellen Niveau die Frage, ob Manager überhaupt über adäquate Stress-Bewältigungsstrategien verfügen.

Frydenberg und Lewis haben dafür in Australien die Bewältigungsstrategien von 137 Führungskräften des mittleren Managements und einer Kontrollgruppe, die sich nicht aus Führungskräften zusammensetzte, verglichen,<sup>118</sup> wobei die forschungsleitende Frage war:

„If managers today face greater and perhaps more diverse stressors than non-managers, how do their coping strategies differ from those of the general community?“

Die Probanden füllten den CSA-Fragebogen<sup>119</sup> aus, in dem auf 19 Skalen mit insgesamt 74 Fragen abgefragt wird, mit welchen Handlungsmustern auf Coping-Situationen reagiert wird. Als adäquate Verhaltensantworten gaben Manager an, in erster Linie problemlösendes Verhalten an den Tag zu legen, gefolgt von Entspannungstechniken, Intensivierung der eigenen Arbeitsleistung und der Suche nach sozialer Unterstützung, wobei weder Alter noch Geschlecht die Ergebnisse moderierten. Im Unterschied zur Kontrollgruppe konnte nachgewiesen werden, dass Manager produktiveres Coping-Verhalten präferierten und eskapistische Strategien eher ablehnten, was die Autoren schlussfolgern lässt, dass Manager effektivere Coping-Strategien als die Kontrollgruppe beherrschen, da von ihnen die Applikation solcher Strategien in der Arbeitssituation erwartet wird.

---

<sup>117</sup> Lazarus & Launier, Transactions, 1978, S. 311.

<sup>118</sup> Frydenberg & Lewis, Cope, 2002, S. 640-659.

<sup>119</sup> CSA = Coping Scale for Adults

Voraussetzung für die Anwendung problemzentrierten Verhaltens ist das Verständnis des Problems und die Verfügbarkeit von Strategien zu dessen Bewältigung. Ein Charakteristikum von fundamentalen Wandelprozessen<sup>120</sup> ist jedoch, dass keine Lösungsprozedur zur Bewältigung der Anforderungen existiert, was sich so äußern kann:

„When organizations need effective leadership the most (during periods of large scale transition), managers, at all levels, can easily find themselves lacking the skill and talents necessary to effectively lead the change process.“<sup>121</sup>

Für die Dissertation bedeutet dies, dass als Arbeitshypothese davon ausgegangen werden kann, dass Manager generell über problemzentrierte, effektive Bewältigungsstrategien verfügen, diese jedoch auf die Anforderungen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels nur bedingt anwendbar sind. Daher wird zu prüfen sein, ob im Coping-Repertoire von Managern spezifische Routinen oder Strategien zu identifizieren sind, die sich speziell auf technologieinduzierte Wandelanforderungen beziehen.

Ein weiterer interessanter Aspekt, der aus der Studie von Frydenberg und Lewis hervorgeht, ist deren Feststellung: „It is most likely that there is a complex dynamic interplay between person, situation and context that determines how individuals cope.“<sup>122</sup> Die Betonung des Kontextes wirft damit die Frage nach organisationsspezifischen Bewältigungsmustern auf, deren Existenz und Tradierung empirisch nachweisbar sein müsste und in der Dissertation zu berücksichtigen sein wird.

Abschließend soll noch auf zwei Forschungsprojekte von Bruce Kirkcaldy eingegangen werden, der sich bereits seit fast drei Jahrzehnten intensiv mit der Erforschung von Coping-Strategien auseinandersetzt.

In der einen Forschungsarbeit<sup>123</sup> beantworteten 160 Manager verschiedener Hierarchieebenen eine Kurzform des OSI-Manuals.<sup>124</sup> Kernergebnis war auch hier,

---

<sup>120</sup> Wie durch fortschreitenden technologischen Wandel angestoßen.

<sup>121</sup> Wick, Edge, 1993. Zitiert nach Longenecker & Fink, Improving, 2001, S. 8.

<sup>122</sup> Frydenberg & Lewis, Improving, 2002, S. 653.

<sup>123</sup> Kirkcaldy & Furnham, Styles, 1999, S. 22-26.

dass alle Manager proaktiv-logisches oder reaktiv-problemzentriertes Bewältigungsverhalten präferierten. In der Detailanalyse zeigte sich, dass die hierarchische Position beziehungsweise die Beschäftigungsdauer im Unternehmen stark moderierend auf Delegation als Coping-Option einwirken. Jung-Managern, denen diese Option nicht offen stand, gaben an, in erster Linie Unterstützung und Rat von hierarchisch höher gestellten Personen zu erhalten, um eine Coping-Situation bewältigen zu können. Dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, unterschiedliche Hierarchieebenen in die Untersuchung einzubeziehen, um zu überprüfen, ob diese Ergebnisse auf die Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen gleichermaßen zutreffen oder nicht.

In der anderen Forschungsarbeit<sup>125</sup> wurde eine Gegenüberstellung von stressauslösenden Faktoren und deren gesundheitlichen Implikationen zwischen 160 deutschen und 150 britischen Managern vorgenommen. Das Datenmaterial wurde reaktiv durch die Auswertung von Fragebögen gewonnen.<sup>126</sup> Sowohl für britische als auch für deutsche Manager konnte eine enge Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit, gesundheitlichen Komplikationen und berufsbezogenem Stress nachgewiesen werden. Der interkulturelle Ergebnisvergleich zeigte, dass deutsche Manager kontroll- und aufgabenorientierter arbeiten und dabei kritisches Feedback gegenüber sich selbst und ihren Mitarbeitern häufiger einsetzen als britische Manager, aber im Gegensatz zu den britischen Managern weniger motivierende, transformationale Verhaltensweisen an den Tag legen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass deutsche Manager der Arbeits-Freizeit-Balance höheres

---

<sup>124</sup> OSI = Occupational Stress Indicator. Die Probanden beantworteten 14 Fragen, in welchen die Eignung einzelner Bewältigungsstrategien bewertet werden sollte.

<sup>125</sup> Kirkcaldy et al., Occupational, 2002, S. 491-505.

<sup>126</sup> Die Autoren verwendeten hierzu den Pressure Management Indicator (PMI), der folgendermaßen beschrieben werden kann: „The pressure management indicator provides an integrated measure of job satisfaction, organisational satisfaction, organisational security and organisational commitment. In addition, other outcomes scales assess physical (physical symptoms and exhaustion) and mental (anxiety, depression, resilience and worry) wellbeing. The subjective stress variables include pressure originating from workload, social relationships, lack of recognition, balance and daily hassles.“ Kirkcaldy et al., Occupational, 2002, S. 495.

Gewicht beimesen als die britischen Manager, weswegen hohe zeitliche Arbeitsanforderungen von deutschen Managern intensiver als Stressor wahrgenommen werden und stark die Arbeitszufriedenheit moderieren. Gleichzeitig zeigten sich deutsche Manager in dieser Untersuchung risikoaverser, entscheidungsunfreudiger und weniger ambiguitätstolerant. Bemerkenswert ist vor allem, dass deutsche Manager in dieser Studie „keeping up with new techniques, ideas, technology or innovations“<sup>127</sup> als ernst zunehmenden Stressor klassifizierten.

Insgesamt zeigte sich, dass die intrinsische Motivation und die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz für britische Manager die wichtigsten Prädiktoren für hohe Arbeitszufriedenheit waren, während bei deutschen Managern funktionierende Organisationsprozesse und gute Karriereaussichten positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit wirkten.

Diese Ergebnisse stützen auf der einen Seite die Grundthese der Dissertation, dass technologieinduzierte Wandelanforderungen Ursache für Stress und daraus resultierend für zielgerichtetes Bewältigungsverhalten sein können. Auf der anderen Seite werfen die Forschungsergebnisse jedoch auch die Frage auf, inwieweit kulturspezifische Determinanten die Bewertung von Stressoren moderieren, was im Rahmen des Forschungsdesigns der Dissertation über die gezielte Rekrutierung von Angehörigen aus mehr als einem Kulturkreis überprüft werden sollte.

---

<sup>127</sup> Kirkcaldy et al., Occupational, 2002, S. 502.

### **2.3.3 Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche**

Für die Dissertation ergibt sich aus der psychologischen Theorie der Stressbewältigung ein Reaktionsrahmen, wie auf technologieinduzierte Wandelreize reagiert wird. Dieser Rahmen beschreibt keine konkreten Handlungsweisen, sondern Reaktionsdimensionen, die eine Strukturierung und Klassifizierung von Verhalten möglich machen.

Als übergeordnete Dimensionen dienen dabei:

- Akkommodation
- Assimilation
- Eskapistisches Verhalten

Relevant ist in diesem Zusammenhang außerdem, dass die initiale affektive Bewertung eines Reizes vorbewusst erfolgt, also automatisiert auf der Basis von Einstellungen vorgenommen wird und erst dann kognitiv weiterverarbeitet wird, was bedeutet, dass die rationale Beschäftigung mit einem Sachverhalt bereits durch eine emotionale Erstbewertung beeinflusst worden ist.

Für die empirische Untersuchung und die zu treffenden Ableitungen für die Führungskräfteentwicklung impliziert dies, dass eine effektive Auseinandersetzung mit technologieinduziertem Wandel nicht nur kompetenz- sondern auch einstellungsabhängig ist und entsprechend berücksichtigt werden muss.

Aus den Erkenntnissen der betriebswirtschaftlich orientierten Bewältigungsforschung können darüber hinaus vier relevante Aspekte für die Entwicklung des Bezugsrahmens und des Forschungsdesigns abstrahiert werden:

- Verfügen Manager über ein spezifisches Coping-Repertoire zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels, und wie unterscheidet sich

dieses von Coping-Strategien, die in anderen Situationen eingesetzt werden?

- Sind Lernverläufe im Bewältigungshandeln von Führungskräften in Bezug auf technologieinduzierten Wandel erkennbar?
- Inwieweit sind kontextuelle Faktoren (z.B. organisationsspezifische Bewältigungsmuster) für die individuelle Bewältigung technologieinduzierten Wandels relevant?
- Wenden Manager unterschiedlicher Hierarchieebenen unterschiedliche Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels an?
- Gibt es kulturelle Unterschiede in der Bewältigung technologieinduzierten Wandels?

## 2.4 Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens

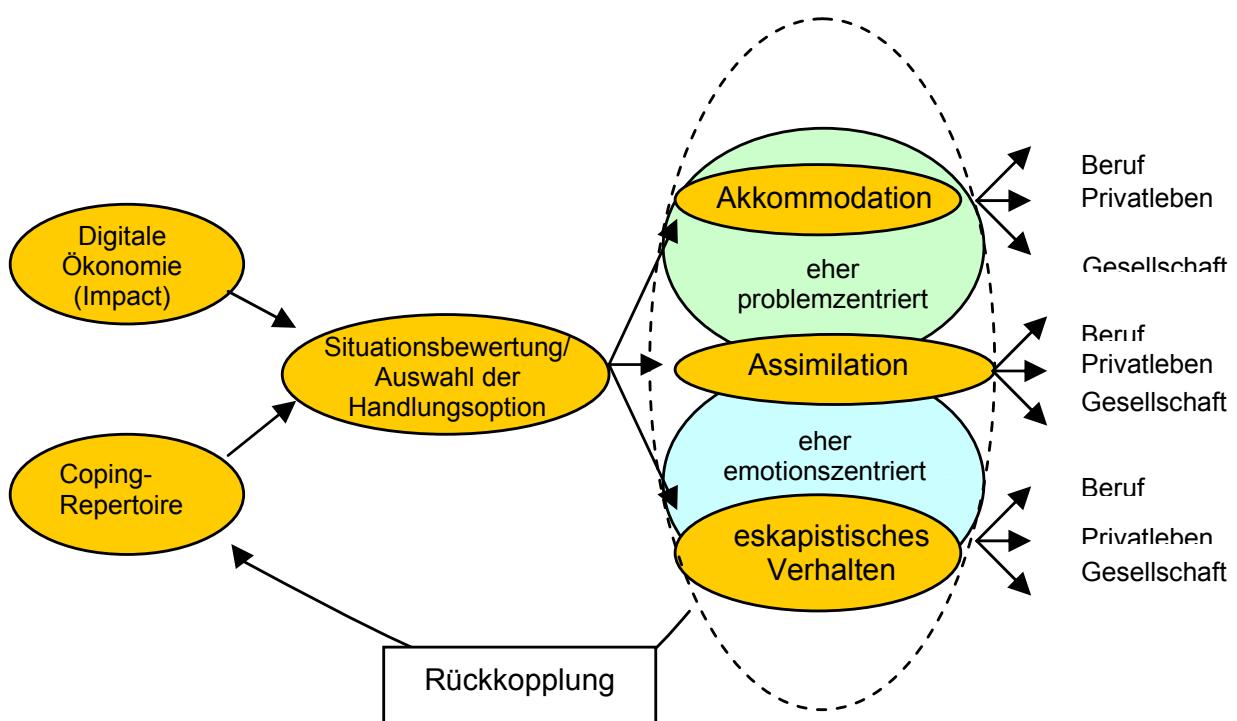
Die in den vergangenen drei Unterkapiteln vorgenommene Darstellung und Diskussion des Gegenstandsbereichs der Dissertation und der in diesem Zusammenhang relevanten Konstrukte und Agenten bilden die Blaupause für die Ableitung des Forschungsrahmens der Dissertation. In einer sequentiellen Darstellungsform ist dieser so zu beschreiben:

- Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien entsteht eine technologieinduzierte Wandelanforderung.
- Diese Wandelanforderung wird einer Führungskraft angetragen oder von ihr wahrgenommen.
- Die Führungskraft hat das Ziel (ihr wird das Ziel gesetzt), dieser Wandelanforderung nachzukommen.

- Die Führungskraft überprüft, mit welchen Strategien und Ressourcen sie diese Wandelanforderung bewältigen kann.
- Eine Handlungsoption wird ausgewählt.
- Nach dem Bewältigungsverhalten sind Auswirkungen zu beobachten, die sich auf drei Bereiche beziehen:
  - Auswirkungen auf das Berufsleben
  - Auswirkungen auf privates und soziales Leben der Führungskraft
  - Auswirkungen auf das Coping-Repertoire der Führungskraft (Rückkoppelungsmechanismus)

Daraus kann folgende grafische Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens des Dissertationsprojekts abgeleitet werden:

Abb. 6: Wirkmodell technologieinduzierten Wandels auf Bewältigungsstrategien von Führungskräften



Das vorgelegte Modell baut auf dem zuvor diskutierten Modell von Lazarus und Launier aus der Stressforschung auf, modifiziert dieses jedoch in vier Punkten.

1. Anstelle allgemeiner, als *conflict* oder *demand* erlebter Umwelteinflüsse, welche nach Lazarus die Bedingung für den Einsatz von Bewältigungsstrategien darstellen, fokussiert dieses Modell ausschließlich den Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Suche und Auswahl von Bewältigungsstrategien.
2. Außerdem erfolgt eine Neukonfiguration der Coping-Dimensionen von *problemzentriertem* und *emotionszentriertem* Coping-Verhalten zu einer Aufgliederung in *Akkommodation*, *Assimilation* und *eskapistisches Verhalten*, um so eine trennschärfere Zuordnung von Coping-Mustern auf Basis der durchzuführenden empirischen Untersuchung möglich zu machen.
3. Darüber hinaus soll nicht nur, wie bei Lazarus, das ausgewählte Coping-Verhalten ermittelt und beschrieben werden, sondern auch dessen Implikationen über die bloße Situation hinaus für andere Lebens- und Arbeitsbereiche nachgezeichnet werden. Da es sich beim Einfluss der digitalen Ökonomie auf das Arbeitsleben um eine permanent präsente Einflussgröße handelt, ist zu erwarten, dass derartige Auswirkungen vorhanden und beschreibbar sind.
4. Die explizite Annahme eines Rückkoppelungsprozess von konkretem Bewältigungsverhalten auf das zur Verfügung stehende Coping-Repertoire soll die Anpassbarkeit von Bewältigungsstrategien betonen und für die Empirie einen Forschungshebel bilden, die Veränderung von Bewältigungsstrategien, ausgelöst durch technologieinduzierten Wandel, beschreibbar zu machen beziehungsweise auf Basis der Erkenntnisse abzuleiten, wie Coping-Repertoires durch den Einsatz von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen optimiert werden können.

## **2.5 Zusammenfassung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche**

Durch die vorgenommene Eingrenzung des forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitts, die Präzisierung der zu untersuchenden Einflussdimensionen und die Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens kann nun ein Forschungsraum aufgespannt werden, der sowohl für die weiterführende Sekundäranalyse als auch zur Exploration und Klassifizierung von Erlebens- und Reaktionsmustern innerhalb des empirischen Vorgehens herangezogen werden kann.

Die Einflussbereiche technologieinduzierten Wandels auf Unternehmen und die bewältigungsbezogenen Reaktionsklassen bilden hierbei die beiden Untersuchungsdimensionen, vor deren Hintergrund das Verhalten von Führungskräften untersucht werden soll, wobei die Untersuchung verschiedener Führungskräftegruppen (z.B. hierarchische oder kulturelle Differenzierung) als Experimentalhebel zur Identifikation unterschiedlicher Verhaltensweisen dienen kann.

Tab. 3: Einflussdimensionen technologieinduzierten Wandels und bewältigungsbezogene Reaktionsklassen

	Prozessbezogen	Strukturell	Verhaltensbezogen (Kommunikation)
<b>Assimilation</b>			
<b>Akkommodation</b>			
<b>Eskapismus</b>			

Ziel der Arbeit wird es sein, die Zellen dieser Matrix durch theoretisch und empirisch generiertes Wissen zu beschreiben und bei Führungskräften Reaktionsmuster zu identifizieren, die eine Typologisierung ermöglichen, um daraus Maßnahmen für die Führungskräfteentwicklung ableiten zu können.

Die Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens hat durch die genaue Definition der relevanten Konstrukte und die Diskussion des gegenwärtigen Forschungsstandes dazu geführt, die Dissertationsthematik in einer Forschungstradition zu verorten und so die Möglichkeit geschaffen, die vorzulegenden Forschungsergebnisse in Relation zu bestehenden Erkenntnissen zu setzen, um neue Erkenntnisknoten im Netz betriebswirtschaftlicher Forschung knüpfen zu können.

Gleichzeitig konnten weiterführende Fragen formuliert werden, welche die leitende Forschungsfrage - *mit welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren* - präzisieren, indem sie diese auffächern, und bereits ein erstes Skript für die Empirie liefern.

Diese Fragen werden an dieser Stelle noch einmal konsolidiert, inklusive der mit ihnen verbundenen Erkenntnisziele, aufgeschlüsselt:

1. *Welche technologieinduzierten Wandelanforderungen werden von Managern im Arbeitsalltag erlebt*

Ziel: Identifikation und Exploration der relevanten Stimuli.

2. *Wie werden diese Anforderungen erlebt und qualitativ bewertet?*

Ziel: Beschreibung der subjektiv erlebten Valenz und der Effekte technologieinduzierten Wandels.

3. *Wie sehen Bewältigungsstrategien von Managern auf technologieinduzierte Wandelanforderungen aus?*

Ziel: Explorative Erhebung konkreten Bewältigungshandelns, das eine spätere Strukturierung und Systematisierung in unterschiedliche Verhaltenskategorien ermöglicht.

4. *Inwieweit sind kontextuelle Faktoren für die individuelle Bewältigung technologieinduzierten Wandels relevant?*

Ziel: Suche nach Verhaltensmustern oder Bewältigungsstrategien, die auf organisationsspezifische Ursachen zurückgeführt werden können und individuelles Handeln moderieren.

5. *Unterscheiden sich Strategien von Managern zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Strategien zur Bewältigung anderer Stressoren?*

Ziel: Identifikation von Handlungsmustern, die ausschließlich für den Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen eingesetzt werden.

6. *Wird technologieinduzierter Wandel von Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen qualitativ und quantitativ unterschiedlich wahrgenommen?*

Ziel: Klärung der Hypothese, ob der, in höheren Managementpositionen notwendige, niedrigere Auflösungsgrad bei der Betrachtung von technologieinduzierten Wandelanforderungen weniger spezifisches Bewältigungsverhalten auslöst als bei Führungskräften niedrigerer Hierarchiestufen, die technologieinduzierte Wandelanforderungen mit einem viel höheren Auflösungsgrad betrachten müssen.

7. Können unterschiedliche Strategien bei Managern verschiedener Hierarchieebenen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels ausgemacht werden?

Ziel: Sollte sich der in Frage 6 als Moderatorvariable angenommene unterschiedliche Auflösungsgrad beim Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen als relevant erweisen, ist an dieser Stelle zu klären, welche Verhaltenskonsequenzen daraus resultieren.

8. Gibt es kulturelle Unterschiede in der Bewältigung technologieinduzierten Wandels?

Ziel: Explorative Überprüfung, ob Unterschiede im Bewältigungsverhalten gegenüber technologieinduzierten Wandelanforderungen bei Führungskräften aus unterschiedlichen Ländern beziehungsweise Kulturreihen festgestellt werden können.

9. Werden die angewandten Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Managern als adäquat erlebt?

Ziel: Ermittlung der Adäquatheit und der Zufriedenheit von Führungskräften mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Coping-Repertoire und den genutzten Bewältigungsstrategien.

10. Welche Optionen bieten die Instrumente der Führungskräfteentwicklung, um die Fähigkeit zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen bei Managern zu verbessern?

Ziel: Identifikation und Entwicklung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zur besseren Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen.

Die vorgenommene Aufgliederung in Unterfragen soll sicherstellen, dass eine präzise Beantwortung der einzelnen Facetten der Forschungsfrage möglich wird, wobei der Aufbau der Unterfragen bereits auch als erste Strukturierungshilfe für die Gestaltung eines Gesprächsleitfadens herangezogen werden kann. Ziel ist dabei das reibungslose Ineinandergreifen von Forschungsfrage, Theorie und Empirie.

Bevor die identifizierten Fragestellungen empirisch abgearbeitet werden können, ist zunächst noch zu untersuchen, inwieweit bereits auf Basis von Sekundäranalysen Aussagen über Bewältigungsstile von Führungskräften getroffen werden können, was im nächsten Kapitel unter Berücksichtigung von drei Schwerpunktthemen erfolgen soll.

Außerdem müssen die bei der Formulierung der Forschungsfacetten bereits erwähnten kontextuellen Faktoren bei der Bewältigung technologieinduzierten Wandels weiter expliziert werden. Da in der Dissertation Führungskräfte aus einem global agierenden Logistikunternehmen die Untersuchungseinheit bilden, sind ferner die Spezifika und Charakteristika der Post- und Logistikindustrie in Bezug auf technologieinduzierten Wandel allgemein zu erläutern und für das Unternehmen Deutsche Post World Net, aus dem sich die Untersuchungsteilnehmer rekrutieren, zu präzisieren.

### **3      Bewältigungsarenen und individuelle Bewältigungsansätze bei Führungskräften**

Wie die Herleitung des theoretischen Bezugsrahmens deutlich gemacht hat, handelt es sich bei technologieinduzierten Wandelanforderungen um eine breite Palette von Einflussdimensionen, die teilweise sehr konkret das tägliche Arbeiten betreffen, wie im Falle der ubiquitären Erreichbarkeit, teilweise aber auch bestehende Arbeitsvorgänge und -routinen und sogar Geschäftsbereiche komplett verändern können.

In diesem Kapitel soll daher untersucht und beschrieben werden, wie die Bewältigung der Herausforderungen technologieinduzierten Wandels konkret aussieht beziehungsweise aussehen kann.

Da, wie im letzten Kapitel gezeigt werden konnte, kein ganzheitliches wissenschaftliches Konzept zur individuellen Bewältigung technologieinduzierten Wandels existiert, soll an dieser Stelle zunächst überprüft werden, inwieweit die populärwissenschaftliche Ratgeberliteratur dieses Thema bereits aufgegriffen hat, wobei deren Lösungskonzepte kritisch zu evaluieren sein werden.

Neben konkreten Bewältigungsmanualen beschäftigt sich dieses Kapitel jedoch auch mit der Frage, inwieweit technologieinduzierte Wandelanforderungen zur Auf- oder Abwertung von gelebter Spiritualität beitragen, was vor dem Hintergrund eines erstarkenden Wertefundamentalismus (vor allem in den USA, aber auch zunehmend in der öffentlichen Debatte in Europa) und dem damit einhergehenden Bekenntnis zu religiösen Überzeugungen von großer Aktualität ist und die vorliegende Arbeit thematisch um eine wichtige Facette erweitert.

Als dritter Aspekt werden noch einmal der berufliche Alltag von Führungskräften und die darin enthaltenden Herausforderungen und Bewältigungspotentiale fokussiert, wobei die Themen informelle Netzwerke und Mobilität beleuchtet werden. Denn gerade das Zusammenspiel von varimobilen Arbeitssettings, die zu

einer schlechenden Negation räumlicher Bezugspunkte führen,<sup>128</sup> und der sozialen Orientierungs- und Sinnstiftungshilfe, die informelle Netwerke bieten, ist eine Konsequenz der digitalen Ökonomie und zeigt sehr konkret deren Bewältigungsanforderungen auf.

Abschließend werden die für die Dissertation relevanten Implikationen konsolidiert und die zu beantwortenden Kernfragen aufgeschlüsselt.

### **3.1 Populärwissenschaftliche Ansätze zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels**

In der Geschichte der Entwicklung der Menschheit gibt es ein sich in allen Kulturen und Entwicklungsphasen manifestierendes Grundbedürfnis nach sinnstiftenden Systemen beziehungsweise in Manualen gebündelten Handlungsregeln, wobei in diesen die Grenzen zwischen metaphysischen Heilsversprechen und Alltagsanweisungen oft fließend sind.

Die großen Offenbarungsschriften wie die Bibel und der Koran praktizieren diesen Spagat genauso wie die traditionellen Kulturen, personifiziert durch den Stammesheiler (z.B. Schamanen) oder institutionalisiert durch Orte (z.B. Delphi) oder Artefakte (z.B. die Sonnenscheibe von Nebra).

Und trotz aller – in ihrer Art und ihrem Charakter oft sehr unterschiedlichen – aufklärerischen Bemühungen von Alexander von Humboldt bis Timothy Leary hat das menschliche Bedürfnis nach Beratung und Führung, um ein zufrieden stellendes Leben für sich erreichen zu können, nie an Stärke verloren. Das Gegenteil scheint sogar der Fall zu sein, da nach den gesellschaftlichen Veränderungen der sechziger

---

<sup>128</sup> Unterstützt wird diese Tatsache durch die Beliebigkeit von Büroräumen, die in ihrem standardisierten Neon-Charme nur sehr bedingt ein echtes Bewohnen des Arbeitsraumes ermöglichen.

Jahre des letzten Jahrhunderts die traditionell dominanten Sinnstiftungsstrukturen (Religion, Familie, gesellschaftliche Kohärenz) zwar zu rückwärtsgewandten Erklärungsoptionen degradiert worden sind,<sup>129</sup> aber sich damit der Raum für eine pluralistische Sinnstiftungsindustrie von der Psychotherapie bis zum New Age, von der Esoterik bis zur Konsumfixation auftat.

Einhergehend mit diesem Paradigmenwechsel veränderten sich auch die Erklärungsbedürfnisse der Menschen aufgrund der Individualisierung von Lebensentwürfen und der Spezifität der eigenen Lebensprobleme.

Konsequenz war der Advent einer Flut von Publikationen, Seminaren, Trainings, Workshops, Begegnungsorten, die Orientierung für die in Sinnlosigkeit siechenden Postmaterialisten boten.

Während einige dieser Angebote die holistische Integration des (Sinn-)Konsumenten in abgeschlossene Systeme forderten (insbesondere bei gleichermaßen sektiererischen wie profitorientierten Ersatzreligionen wie Scientology), bot die aufkeimende Gattung der Beratungsliteratur die Möglichkeit, Lebenshilfe selbst gewählt und portioniert in Anspruch nehmen zu können, ohne sich zu irgendetwas verpflichten zu müssen.

Der Klassiker von Dale Carnegie „Sorge Dich nicht, Lebe“ verkauft sich, obwohl schon über 50 Jahre alt (die amerikanische Erstauflage erschien 1948), immer noch besser als die Neuerscheinungen international renommierter Belletristiker, und die Vielfalt der publizierten Hilfsangebote reicht von Ratschlägen zur richtigen Kindererziehung über Kompendien, die erklären, wie man mit Schulden leben kann, bis hin zum Segment der berufsbezogenen Fragestellungen.

Derartige Werke, ihre Ausrichtung und Inhalte unterliegen stark dem vorherrschenden Zeitgeist.

In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts dominierten noch Strategiebücher, die die vollkommene Selbstausbeutung (respektive persönliche Effizienzmaximierung) propagierten, um schneller reich, berühmt oder motiviert zu sein. Die Protagonisten

---

<sup>129</sup> Eine Bewegung, die wie eingangs erwähnt, eine Gegenbewegung nach sich zu ziehen scheint, worauf im Verlauf der Kapitels detailliert eingegangen wird.

dieser Bewegung verstanden es, Bedürfnisse nach Reichtum in einer goldgräbermentalitätsgeschwängerten Zeit zu bedienen, wie zum Beispiel Bodo Schäfer, der jedem versprach, in sieben Jahren zum Millionär werden zu können.<sup>130</sup>

Seit jedoch Börsenbaisse, Terrorangst und Konjunkturflaute die mediale und auch gesellschaftliche Agenda dominieren, rücken andere Themen in der allgemeinen und beruflichen Beratungsliteratur in den Vordergrund. Es wird hinterfragt, wie in einem in jeder Hinsicht volatilen Umfeld Prioritäten gesetzt werden können und sollen, wie man in einer unüberschaubar komplexen Welt sein Leben vereinfachen<sup>131</sup> kann und wie man – trotz Unsicherheit des Arbeitsplatzes und wachsender beruflicher Anforderungen – ein erfolgreiches Berufs- und Privatleben führen und miteinander vereinen kann.

Gemein ist allen Ansätzen, dass sie einen Kanon an Lebenstipps bereithalten und in ihrem Charakter populärwissenschaftlich sind.

Populärwissenschaftlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass mehr oder weniger belegte wissenschaftliche Theorien oder Ergebnisse allgemein verständlich vorgestellt und zueinander in Beziehung gesetzt werden, um daraus ein Destillat an Empfehlungen (im besten Fall ein konsistentes System) zu erhalten, das mit Metaphern, Einzelfallgeschichten, Anekdoten und Sprichwörtern aufgepeppt und anschaulich gemacht wird. Der Konsument erlebt bei der Lektüre eine hohe Augenscheininvalidität (aufgrund der Fallbeispiele und Metaphern), die gekoppelt mit der wohldosierten Präsentation wissenschaftlicher Autoritäten und dem Angebot meist relativ einfacher Lösungen den Eindruck von Wirksamkeit und Umsetzbarkeit erwecken.

Anthony Judge beschreibt in einem Artikel für die Union of International Associations, der sich mit der Zukunft von Coping-Strategien auseinandersetzt,

---

<sup>130</sup> Was Bodo Schäfer auch selber wurde, jedoch diesen Erfolg mittlerweile mit Insolvenz, Anzeigen und Gefängnisaufenthalten bezahlen musste.

<sup>131</sup> Das Buch *Simplify your life*, das dezidiert erklärt, auf welchen Schnickschnack man nicht nur verzichten kann sondern sogar sollte, also Verzicht zu einer Tugend erhebt, ist seit „Sorge Dich nicht Lebe“ eines der erfolgreichsten Bewältigungsbücher in Deutschland.

Bedeutung und Wirkungsweise metaphorisch-populärwissenschaftlicher Coping-Manuale:

“Aspiring consultants have far greater impact (if only in terms of book sales to aspiring managers) if they can wrap their insights in metaphoric terms -- and preferably in even more intriguingly comprehensible metaphoric terms than their predecessors. Thus the reviewer of a successful management text, *Strategy of the Dolphin*, by Dudley Lynch and Paul Kordis (1988) comments: A welcome respite from other management books that urge us to think like samurais, Attila the Hun or members of the Prussian General Staff (...) A blend of the latest findings in psychology, physics, sociology and business strategy (*Executive Challenge*). The book contrasts the subtleties of thinking/acting like a dolphin with that of carps (prey) and of sharks (predators).”<sup>132</sup>

Es geht also um eine Gattung, die in Anlehnung an die Begriffsschöpfung aus der Medienbranche *Infotainment*, womit Formate beschrieben, die unterhaltsam informieren, im doppelten Wortsinne auch als *Copitainment*<sup>133</sup> bezeichnet werden kann, da zum einen Bewältigungsstrategien (anders als in der seriösen Psychotherapie) wie Unterhaltungsthemen aufbereitet werden<sup>134</sup> und gleichzeitig die Erkenntnisse keinen echten Neuigkeitswert haben, sondern aus diversen Quellen zusammen *kopiert* sind.

Nachfolgend sollen nun zwei Bücher vorgestellt werden, die Bewältigungsansätze für das durch die digitale Ökonomie beschleunigte Individuum feilbieten, wobei sich das eine Werk mit dem viel sagenden Titel „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ von Lothar Seiwert mit „dem neuen Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt“ auseinandersetzt, während das andere Buch von Sally Helgesen den fragenden Titel trägt „Leben nur noch Nebensache?“, der als Legitimation dient, „sechs Strategien für alle, die 24 Stunden am Tage, 7 Tage die Woche arbeiten“ ausbreiten zu können.

---

<sup>132</sup> Judge, Future, 1992, <http://www.ceptualinstitute.com/genre/judge/coping.htm>.

<sup>133</sup> Zusammengefügt aus „Coping“, „Copy“ und „Entertainment“

<sup>134</sup> Als Prototypen dieser Gattung können übrigens die Lebenshilferubriken aus Frauenzeitschriften angeführt werden.

Die Vorstellung beider Werke findet in einer ausführlichen Form statt, um Aufbau und Inhalte populärwissenschaftlicher Bewältigungsliteratur verdeutlichen zu können.

Relevanz, Seriosität und Wirksamkeit der beiden Ansätze werden in einem konsolidierenden Unterkapitel genau unter die Lupe genommen, wobei vor allem die Unterschiede zu wissenschaftlichen Erkenntnissen und Empfehlungen herausgearbeitet werden sollen.

### **3.1.1      Wenn Du es eilig hast, gehe langsam**

Lothar Seiwert ist im deutschsprachigen Raum ein etablierter Trainer und Verfasser von Ratgeberliteratur rund um das Thema Zeitmanagement. Die Tatsache, dass er Professor ist, verleiht seinen Ausführungen aus Sicht des geneigten Leser a priori etwas Wissenschaftlich-Autoritatives, was der Klappentext durch ein Zitat aus dem Focus (1/2000) „Deutschlands tonangebender Zeitmanagement-Experte“ sowie den Verweis auf seine Firma, die sich auf „Time-Management“ und „Life-Leadership®“ spezialisiert habe, geflissentlich sekundiert.

Das Buch selbst verspricht „das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt“<sup>135</sup> zu lehren und dazu „sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität“<sup>136</sup> vorzustellen.

Auf 234 Seiten erläutert Seiwert diese sieben Schritte, wobei der reine Text durch Karikaturen, Checklisten, Grafiken, Gedichte, Beispielerzählungen und Stichwörter am Seitenrand aufgelockert wird.

Bereits in der Einleitung verweist Seiwert darauf, dass es aufgrund der *beschleunigten Welt* zu einem Paradigmenwechsel im Zeitmanagement kommen

---

<sup>135</sup> „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ - Titelseite von Seiwert, Eilig, 2003.

<sup>136</sup> ebd.

muss. Die Vermittlung von Strategien, wie man immer mehr in immer kürzerer Zeit erledigen kann und wie dies zu organisieren ist, wird als Sackgasse angesehen.

Generell unterscheidet Seiwert zwei Arten des Zeitmanagements, die beide Sinn und Berechtigung haben und miteinander in Einklang gebracht werden müssen:

- „Das Geschwindigkeits-Paradigma, wonach Zeitmanagement als Speed Management aufgefasst wird und
- das Langsamkeits-Paradigma, wonach Zeitmanagement zur Zeitökologie mutiert.“<sup>137</sup>

Die Beschleunigung der Arbeitswelt entwickelt sich aufgrund ihres Gleichschritts mit den Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien rein nach dem Geschwindigkeits-Paradigma, da immer mehr Information in immer kürzerer Zeit produziert, absorbiert, verarbeitet und bewertet werden muss.

Diese Beschleunigung führt nach Seiwerts Ansicht zu einer „Hurry Sickness“.<sup>138</sup> Diese „wird durch den widersprüchlichen Irrglauben ausgelöst, dass, wenn wir einfach alles genug beschleunigen können, wir letztendlich auch alles erreichen können.“<sup>139</sup>

Der in diesem Kontext zu erwartende Ansatz des klassischen Zeitmanagements sieht vor, diesen Herausforderungen durch Planung und Priorisierung zu begegnen. Jedoch führt Seiwert in einem relativ langen Exkurs über Hirnforschung und Erkenntnisse der allgemeinen Psychologie aus, dass abhängig von der Dominanz einer Hirnhemisphäre, des präferierten Denkstils, individueller Charaktereigenschaften und motivationaler Dispositionen, ein derartiger Ansatz zum Scheitern verurteilt sein kann.

Er synthetisiert diese Erkenntnisse in der Unterscheidung zwischen *monochronischen* und *polychronischen* Menschen, wobei die *monochronischen* Menschen diejenigen sind, die wie ein Uhrwerk funktionieren und ihr Verhalten von sich aus nach den Regeln des klassischen Zeitmanagements ausrichten, während die

---

<sup>137</sup> ebd., S. 18.

<sup>138</sup> ebd., S. 26.

<sup>139</sup> ebd., S. 26.

*polychronischen* Menschen von verschiedenen Triebfedern getrieben von Thema zu Thema springen.

Für jeden der beiden Stile gibt Seiwert Beispiele, wie sich die jeweiligen Stärken und Schwächen nutzen lassen.

Irritierend ist in diesem Kontext die Gegenüberstellung wissenschaftlich-komplex klingender Konzepte mit einfachen Handlungsanweisungen (z.B. „viel Visualisieren!“<sup>140</sup>) und Karikaturen und Cartoons, was jedoch den Grundtenor des Buches stützt, dass auch das Unbewältigbare bewältigbar gemacht werden kann.

Die Verknüpfung individueller Dispositionen mit dem Thema Zeitmanagement ermöglicht dann auch den Brückenschlag zur Erweiterung des Begriffs *Zeitmanagement* hin zum *Lebensmanagement*, da nur ein aus individueller Sicht erfolgreich organisiertes Leben auch zu einer erfolgreichen Zeitorganisation führen könne.

Hierbei geht es nun darum, die Balance zwischen vier Lebensdimensionen herstellen zu können (von Seiwert „Zeit-Balance-Modell“ genannt):

- „Körper
- Leistung
- Kontakt
- Sinn.“<sup>141</sup>

Die dahinter liegende Theorie besagt, dass Zufriedenheit in jedem Bereich notwendig für ein erfülltes Leben sei und sich Mängelscheinungen in einem Bereich negativ auf die anderen Bereiche auswirken. Bemerkenswert ist auch hier, dass mit dem Thema *Sinn* eine Dimension benannt ist, die in eine metaphysisch-religiöse Richtung weist.

---

<sup>140</sup> ebd., S. 63.

<sup>141</sup> ebd. S. 77.

Die vorgenommene Einteilung in vier Lebensbereiche bietet dann auch die Überleitung zu den sieben Schritten, mit denen Zeitsouveränität und Effektivität erreicht werden können soll.

Die sieben Schritte werden von Seiwert einleitend wie folgt beschrieben, wobei inhaltlich diese Kurzbeschreibung bereits das gesamte Konzept von Seiwert offen legt. Die rund 115 Seiten, auf denen die einzelnen Schritte ausgeführt werden, dienen überwiegend der Illustration und machen an den Leser Mitmachangebote, wie zum Beispiel ein Tag anhand einer Erfolgsliste bewertet werden kann.

Seiwert beschreibt sein System wie folgt:

„Wer mehr Zeitsouveränität erlangen möchte, dem empfehlen wir unser siebenstufiges Erfolgsprogramm für Effektives Selbstmanagement:

1. Lebensvision: Im ersten Schritt entwickeln Sie Ihre Lebensvision, Ihr berufliches und persönliches Leitbild und formulieren in einem ersten Entwurf Ihr/e Lebensziel/e.
2. Lebenshüte: Im zweiten Schritt definieren Sie die Lebenshüte oder –rollen, mit denen Sie täglich durchs Leben gehen. Diese Instrumente helfen Ihnen, Ihre langfristige Vision im Alltag konkret zu fixieren und mit Leben und Inhalt zu füllen.<sup>142</sup>
3. Schlüsselaufgaben: Im dritten Schritt befassen Sie sich mit Ihrer persönlichen Strategie, damit Sie sich auf Ihre erfolgversprechendsten Aktivitäten konzentrieren. Hierzu formulieren Sie Schlüsselaufgaben (Assignments), die Sie am schnellsten weiterbringen.

---

<sup>142</sup> Die Lebenshüte sind für Seiwert Metaphern für die verschiedenen Rollen, die man im Leben als Elternteil, Arbeitnehmer, Partner etc. einnimmt. Auch hier gibt es wieder maximal 7 *Lebenshüte*, wodurch eine Priorisierung beziehungsweise Bündelung von Rollen erreicht werden soll. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Verwendung von genau 7 Lebenshüten und 7 Strategien, da sich die Zahl 7 in der Vergangenheit als besonders populäre beziehungsweise mächtige Zahl (von den sieben Weltwundern bis hin zu den sieben Todsünden) eingeschliffen hat und dieser Griff in die Schatzkiste der Numerologie dem ganzen Konzept weitere Autorität zu verleihen trachtet.

4. Zielplanung: Im vierten Schritte formulieren Sie konkrete Ziele für Ihre berufliche und persönliche Zukunft. Sie können und sollten dies für die nächsten drei bis fünf Jahre tun, aber auf jeden Fall die nächsten zwölf Monate als Jahreszielplan auf Basis des Zeit-Balance-Modells und der Lebenshüte.
5. Prioritäten: Im fünften Schritt beginnen Sie mit Ihrer wöchentlichen Prioritätenplanung. Während bei der Tagesarbeit vornehmlich externem Termindruck im Hinblick auf die Erledigung von dringenden Aktivitäten im Vordergrund steht, fokussiert Sie die Wochenplanung auf die Wichtigkeit von beruflichen und persönlichen Zielen.
6. Tagesgestaltung: Im sechsten Schritt geht es um die tägliche Konsequenz bei der Umsetzung und Selbstmotivation. Denn der Tag ist die Zeiteinheit, in der wir leben. Wer den Tag nicht im Griff hat, bekommt auch sein Leben nicht in den Griff.
7. Selbstdisziplin: Im siebten Schritt geht es darum, Energie, Power und Selbstdisziplin aufzubringen. Sie bilden die Basis und Motivation für Ihren täglichen Erfolg.“<sup>143</sup>

Die einzelnen Schritte sind für sich genommen wie in ihrem Zusammenspiel ebenso einleuchtend wie banal und gelten in betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie der Strategieforschung schon lange als selbstverständlich.<sup>144</sup>

Nach Vorstellung der sieben Schritte geht Seiwert noch einmal auf verschiedene Persönlichkeitsstile ein, wobei er nur bedingt Erkenntnisse und Ergebnisse aus den vorangehenden Teilen einfließen lässt. Kernthese ist hier, dass es vier

<sup>143</sup> Seiwert, Eilig, 2003, S. 89-93.

<sup>144</sup> Man denke an Bleichers St.Galler Managementmodell (Bleicher, Integriertes Management, 1999.), in dem zeitlich (kurz-, mittel und langfristig) und hierarchisch (über die Managementebenen „normativ“, „strategisch“ und „operativ“) eine solche Struktur aufgebaut wird, die man – entsprechend aufbereitet – in Analogie zu den von Seiwert vorgestellten Dimensionen setzen kann.

Persönlichkeitsstile „dominant – initiativ – stetig – gewissenhaft“<sup>145</sup> gibt, die jeweils für sich genommen eigene Strategien des Zeitmanagements erfordern.

In zwei Sätzen zusammengefasst vermittelt das Buch die Erkenntnis:

- Jeder Mensch ist anders.
- Plane vom Langfristigen zum Kurzfristigen.

Insgesamt vermag das Buch nur in Teilen zu überzeugen, was nicht zuletzt an den Stilbrüchen (Stilisierung der Wissenschaftlichkeit auf der einen Seite vs. Überbetonung der Anschaulichkeit auf der anderen) und der nur bedingt nachvollziehbaren Dreiteilung liegt.

Für die Dissertation von Interesse ist, dass die Verbindung von Sinnsuche und Lebensplanung als überlegener Ansatz dem kurzatmigen „Speed-Management“ (s.o.) gegenübergestellt wird und somit die Bewältigung der beschleunigten Welt nicht als für sich stehende methodische Kompetenz, sondern als ganzheitliche Lebensaufgabe angesehen wird.

### 3.1.2 Leben nur noch Nebensache?

Im Gegensatz zu Lothar Seiwert entwirft Sally Helgesen<sup>146</sup> kein ineinander verschachteltes System, das von Tipps zur Tagesarbeit bis hin zum Entwurf von Lebensplänen reicht. Ihr Fokus liegt darauf, mehr oder weniger kohärent an sechs Oberthemen Ideen, Strategien und Tipps festzumachen, die alle dazu beitragen sollen, mit der digitalen Ökonomie besser zurechtzukommen.

Diese sechs Themen klingen ebenso prägnant wie banal:

---

<sup>145</sup> Seiwert, Eilig, 2003, S. 204.

<sup>146</sup> Sally Helgesen arbeitet freiberuflich als Trainerin und Autorin mit einem Schwerpunkt auf Management- und Führungsfragestellungen.

- „Erforschen Sie sich selbst;
- Keine Angst vor einem Zickzackkurs;
- Gestalten Sie sich Ihren eigenen Arbeitsplatz;
- Knüpfen Sie ein stabiles Netzwerk;
- Personal Branding – entwickeln Sie ein eigenes Label;
- Praktizieren Sie den Rhythmus der Erneuerung.“<sup>147</sup>

Ohne die Beimengung von Zynismus kann man davon ausgehen, nach der Lektüre dieser Kapitelüberschriften bereits ein Drittel des Bedeutungsgehalts des Buches konsumiert zu haben. Auf den folgenden 288 Seiten werden diese sechs Strategien in bester populärwissenschaftlicher Manier erläutert, mit Fallbeispielen gewürzt und immer wieder in den Kontext zu den eigenen Erlebnissen und Erkenntnissen der Autorin gesetzt.

Bevor der Inhalt der sechs Strategien kurz vorgestellt wird, soll jedoch zunächst der Einleitungsteil zusammengefasst werden, in dem einige erhellende Bemerkungen über die Bewältigungsschwierigkeiten von Wissensarbeitern in der digitalen Ökonomie gemacht werden. Bemerkenswert dabei ist, dass sie weniger den Umgang mit der neuen Arbeitswelt selbst, sondern deren Auswirkungen für das eigene Lebenskonzept betont, und damit an das bereits erwähnte Konzept des *Drifts* von Richard Sennett anknüpft. Das Problem liegt dabei nach Ansicht der Autorin im Antagonismus zwischen analoger Sozialisation und digitaler Gegenwart (und Zukunft). Helgesen beschreibt dies folgendermaßen: „Meiner Überzeugung nach wissen die meisten Menschen, dass sich sowohl die Welt der Ökonomie als auch die der Technologien radikal geändert haben. Trotzdem versuchen sie immer noch, ihr Leben nach den Regeln eines industriellen Zeitalters zu formen. Und genau darin liegt das Problem. Hierbei zeigt sich, warum selbst unsere größten Bemühungen oftmals genau das Gegenteil bewirken und wir frustriert werden. Wir befinden uns in einem völlig neuen Spiel, aber wir haben keine Ahnung, wie die Regeln

---

<sup>147</sup> Kapitelüberschriften zu den sechs von Sally Helgesen vorgestellten Strategien im Rahmen des Buches „Leben nur noch Nebensache?“. Helgesen, Nebensache, 2001.

aussehen....die Veränderungen, die wir durchleben, beeinträchtigen uns auf eine Art und Weise, die weit über den ökonomischen Sektor hinausgeht. Sie formen unsere Gemeinschaften, unsere persönlichen Werte und unsere Möglichkeiten um. Und diese Verwandlungen wiederum prägen auch die Verhältnisse, denen wir im Berufsleben gegenüberstehen.“<sup>148</sup>

Soweit stimmen die Grundthesen dieser Dissertation und von Sally Helgesen überein, dass nämlich eine Abhängigkeit zwischen digitaler Ökonomie auf der einen und Arbeits- und Privatleben auf der anderen Seite existiert, deren Valenz durch die individuellen Bewältigungskompetenzen jedes einzelnen definiert wird.

Um die Bestimmungsmerkmale der digitalen Ökonomie zusammenzufassen, erschafft Sally Helgesen den Neologismus *VUKA*, der sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität* und *Ambiguität* ergibt.<sup>149</sup>

Konsequenz dieser neuen Ordnung ist, dass Arbeitsmenge und Arbeitsintensität für den Einzelnen steigen und, da die benutzten Technologien auch im Privatleben (egal ob für berufliche oder private Zwecke) Einsatz finden, dessen Organisation eine „arbeitsähnliche Anmutung“<sup>150</sup> erhält. Als Folge beobachtet Helgesen, dass Arbeits- und Privatleben verschmelzen und einem Diktat reaktiver Effizienzmaximierung folgen. „Mit anderen Worten: wir leben in einer endlosen Spirale. Und wir laufen dabei Gefahr, uns in einem immer umfangreicherem Netz von Entscheidungen zu

---

<sup>148</sup> Helgesen, Nebensache, 2001, S. 14 & 18-19.

<sup>149</sup> Helgesen begründet dies folgendermaßen:

„Volatilität ist ein Wort aus der Börsensprache und bezeichnet das Ausmaß der Schwankungen von Preisen, Aktien- und Devisenkursen. Weil diese permanent stattfinden, also auf kein einmaliges Ereignis verweisen, übertrage ich den Begriff auf mein Anliegen und möchte damit die fortlaufenden Veränderungen in unserer Umgebung festhalten.“

Unsicherheit weist auf die Schwierigkeit hin, konkret vorherzusagen, wie sich die Welt entwickeln wird.

Komplexität soll zu verstehen geben, dass jede neue Situation von einer Kette von Geschehnissen beeinflusst wird.

Ambiguität drückt die Realität von gleichzeitig ablaufenden Entwicklungen aus, die nahezu paradox erscheinen...“ Helgesen, Nebensache, 2001, S. 19-20.

<sup>150</sup> ebd., S. 40.

verfangen. Dieser Prozess ist darauf hinprogrammiert, uns zu erschöpfen - aufgrund seiner Geschwindigkeit, seiner Kompliziertheit und seines Wandlungsvermögens... Die Herausforderung, vor der wir alle stehen, besteht darin, zufrieden stellende Entscheidungen zu treffen, und zu lernen, das zu genießen, was wir haben, anstatt einfach die Spirale endloser Erneuerungen voranzutreiben.“<sup>151</sup>

Von dieser mit Statistiken, Beispielen und Zitaten angereicherten Situationsanalyse ausgehend, entwirft Sally Helgesen nun ein Bewältigungsmodell, das aus sechs Komponenten oder Einzelstrategien besteht, wie eine Versöhnung menschlicher Bedürfnisse und technologieinduzierter Arbeits- und Wandelanforderungen möglich wird.

Die sechs großen Einzelstrategien werden von Sally Helgesen noch einmal in Teilbereiche untergliedert, um so einzelne Facetten hervorheben und erläutern zu können.

Kernaussage des Kapitels „**Erforschen Sie sich selbst**“ ist, dass man unter Berücksichtigung der eigenen Biographie und der eigenen (nicht aufoktroyierten) Wünsche ein sinnstiftendes Lebensziel definieren kann, wobei man sich nicht davor scheuen sollte, dafür temporär aus dem Alltagsleben herauszutreten, um dieses zu reflektieren, und regelmäßig zu hinterfragen, inwieweit man sich seinem Lebensziel angenährt hat oder auch nicht. In Helgesens Teilkapiteln liest sich das so:

- „Stellen Sie sich Ihrer persönlichen Geschichte.“
- Ergründen Sie Ihre innere Stimme.
- Werden Sie in der neutralen Zone heimisch.
- Machen Sie regelmäßig Inventur.“<sup>152</sup>

Anknüpfend an die Beschäftigung mit Lebenszielen beziehungsweise –werten geht es bei der nächsten Strategie um den Lebensverlauf, was unter der Überschrift „**Keine Angst vor einem Zickzackkurs**“ firmiert. Der Leser lernt, dass er seine Fähigkeiten und Kompetenzen als für ein Unternehmen wertvolle und limitierte

---

<sup>151</sup> ebd., S. 63.

<sup>152</sup> ebd. S. 75

Ressource begreifen soll, was impliziert, dass der einzelne Arbeitnehmer nicht mehr dem Unternehmen, sondern das Unternehmen dem Arbeitnehmer zu Dank verpflichtet ist, da er seine geistigen Produktionsmittel<sup>153</sup> genau diesem Unternehmen anbietet. Daraus ergibt sich zum einen, dass man bei der Arbeit nicht mehr nach Lebensaufgaben, sondern nach der bestmöglichen Passung zwischen eigenen Kompetenzen und anstehenden Aufgabe suchen sollte, wobei man, wenn nötig, auch den Arbeitgeber wechseln muss, und zum anderen, dass man die eigenen Kompetenzen kontinuierlich trainieren und ausbauen sollte. Helgesen erklärt dies in den Teilkapiteln:

- „Lernen Sie von der jüngeren Generation.“
- Denken Sie in Projekten, Engagements oder Auftritten.
- Lernen Sie Ihr Leben lang.
- Bestimmen Sie, was Sie unter Loyalität verstehen.
- Verinnerlichen Sie ein optimistisches Denken.“

Was dies für das Tagesgeschäft beziehungsweise den momentanen Arbeitsplatz bedeutet, wird mit der dritten Strategie „**Gestalten Sie sich Ihren eigenen Arbeitsplatz**“ diskutiert. Hauptaussage ist, dass man das eigene Aufgabengebiet so wählen beziehungsweise ausgestalten sollte, dass man vor allem auf seine Stärken bauen kann. Auf diese Weise kann man ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb eines Unternehmens aufbauen, das dazu führt, dass zum einen der Wert der eigenen Leistung wahrgenommen wird und man zum anderen in die Situation versetzt wird, innerhalb einer Organisation als Intrapreneur<sup>154</sup> agieren zu können. In der Diktion des Buches wird dies beschrieben als:

---

<sup>153</sup> Was entgegen Marxscher Lesart den Arbeitnehmer eben nicht zur ausführenden Produktivkraft degradiert, sondern ihn aufgrund der von ihm kontrollierten Fähigkeiten (seiner geistigen „Hard- und Software“) zum Produktionsmittel adelt, also zu einem den Erfolg einer Firma formenden Element erhebt.

<sup>154</sup> Der Begriff Intrapreneur geht auf Pinchot (1985) zurück und beschreibt sich in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen befindende Menschen, die dennoch unternehmerisch denken und handeln.

- „Demonstrieren Sie Ihren Wert.“
- Integrieren Sie Ihre Vorlieben in die Arbeit.
- Bestimmen Sie die Marktsituation.
- Führen Sie Ihr eigenes Geschäft.
- Zielen Sie auf verschiedene Schwerpunkte ab.“<sup>155</sup>

Erfolg im Beruf hängt neben der Ausbeutung eigener Potentiale auch von der persönlichen Reputation also der Außenwahrnehmung und Außendarstellung ab, was in dem Kapitel „**Knüpfen Sie ein stabiles Netzwerk**“ thematisiert wird. Hierbei geht es nicht darum, wie im späteren Verlauf dieses Kapitels beim Thema *informelle Netzwerke*, die Gesetzmäßigkeiten von Informationsflüssen in sozialen Systemen zu beschreiben, sondern um Hinweise, wie man als Person diejenigen Informations- und Beziehungsknoten besetzen kann, die man zur Maximierung individueller Erfolgschancen benötigt. Helgesen rät dazu, so viele Menschen wie möglich kennen zu lernen und zu kennen, wobei man sich in diesen Interaktionen bemühen sollte, eine Form von Abhängigkeit (positiver ausgedrückt Beziehung) aufzubauen und diese Kontakte über die Zeit aufrechtzuerhalten. Im Rahmen der Unterkapitel wird diese Empfehlung folgendermaßen erklärt und strukturiert:

- „Treten Sie einer professionellen Gruppe bei oder rufen Sie eine ins Leben.“
- Gehen Sie bei ersten Kontakten schnell in die Tiefe.
- Begreifen Sie die Stärke von losen Beziehungen.
- Stellen Sie sich ins Rampenlicht.
- Halten Sie Kontakt.
- Widmen Sie sich jeden Tag dem Netzaufbau.
- Beteiligen Sie sich an der Ökonomie des Gebens.“<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Helgesen, Nebensache, 2001, S. 153.

<sup>156</sup> ebd., S. 202.

Voraussetzung für die Teilhabe an interessanten Netzwerken ist natürlich die Attraktivität des einzelnen Netzwerkers für die anderen Personen im Netzwerk. Dies kann in einem utilitaristischen Sinne die Bewertung sein, inwieweit eine Person in einem Netzwerk mir bei der Verwirklichung meiner eigenen Ziele nutzt, jedoch auch das *zwecklose* Interesse an einer Person selbst. Auslöser für Interesse, Faszination oder Attraktivität ist stets eine gewisse Distinktheit, also Einzigartigkeit und Unterscheidbarkeit von anderen Personen. Diese Erkenntnis thematisiert Sally Helgesen in ihrer fünften Strategie: „**Personal Branding – entwickeln Sie ein eigenes Label.**“ Dabei listet sie auf, wie man sich von der Masse abheben sollte, ohne seine Authentizität zu verlieren. Strukturierungsprinzip für die Unterkapitel ist die Kernaussage: „Ihr Branding manifestiert sich auf vier verschiedenen Ausdrucksebenen. Es zeigt sich:

- in Ihrem Handeln
- in Ihren Materialien
- in Ihrem Design
- in Ihren Symbolen.“<sup>157</sup>

Die sechste Strategie steht in enger Beziehung zu dem bereits in der Einleitung dieses Kapitels thematisierten Phänomen, der wieder zunehmenden Bedeutung und Bedeutsamkeit von Spiritualität für die Arbeitnehmer der digitalen Ökonomie. Helgesen überschreibt dieses Thema mit der Aussage: „**Praktizieren Sie den Rhythmus der Erneuerung.**“ Darunter versteht sie Verhaltensweisen, die dazu beitragen, aus den Mühlen der beschleunigten Arbeitswelt herauszutreten, indem man bewusst Erlebnisfenster zu natürlichen Zeitstrukturen und Zeitabfolgen (z.B. Tages- und Jahreszeiten) öffnet, sich selbst zum Heraustreten aus der eigenen Arbeitsrolle animiert und der Beschleunigung der Arbeitswelt phasenweise bewusst Langsamkeit oder sogar Stillstand im eigenen Denken und Handeln gegenüberstellt. In der Sprache der Ratgeberliteratur liest sich dies folgendermaßen:

- „Nehmen Sie mit den nützlichen Rhythmen Kontakt auf.

---

<sup>157</sup> ebd., S. 234.

- Finden Sie heraus, was Ihnen Freude bereitet.
- Kultivieren Sie ein waches Bewusstsein.
- Integrieren Sie das Prinzip der Langsamkeit in Ihren Tag.<sup>“<sup>158</sup></sup>

Helgesen beendet ihr Buch mit einem Epilog, den sie mit „Das Tao des Jetzt“ überschreibt, in dem sie noch einmal Chancen und Herausforderungen der neuen Arbeitswelt beschwört und an den einzelnen appelliert, sich seiner Möglichkeiten und seiner Verantwortung bewusst zu werden und diese anzunehmen, um ein erfülltes Leben führen zu können.

In Summe vermag die Lektüre des Buches zu unterhalten und streckenweise aufgrund der besagten Augenscheininvalidität auch einzuleuchten, wobei wohltuend ist, dass anders als bei Seiwert keine Übertonung von Wissenschaftlichkeit als Legitimations- und Rechtfertigungsinstanz stattfindet.

Nachfolgend soll nun eine kritische Gegenüberstellung der beiden Bücher dazu beitragen, positive wie negative Aspekte der beiden vorgestellten Sinnstiftungssysteme sowie des Genres allgemein zu verdeutlichen.

### **3.1.3 Wert und Wirksamkeit populärwissenschaftlicher Bewältigungsliteratur**

Die beiden vorgestellten Bücher – und das ist die gute Nachricht – richten beim Leser keinen Schaden an. Die Wirksamkeit der ausgetragenen Inhalte ist jedoch weder bewiesen, noch besonders gut zu Messzwecken operationalisierbar. In diesem Sinne kann man die beiden Bücher mit einer Vielzahl homöopathischer Arzneimittel

---

<sup>158</sup> ebd., S. 259.

vergleichen, die von vielen Menschen präventiv oder gegen die Wehwehchen des Alltags im Rahmen einer oft großzügigen Selbstmedikation genutzt werden.<sup>159</sup>

Der Glaube an die Wirksamkeit der rezipierten beziehungsweise konsumierten Inhalte ist in beiden Fällen eine wichtige Moderatorvariable (man denke an den bekannten Placebo-Effekt), die unterbreiteten Vorschläge nicht nur umzusetzen sondern auch die Resultate als Gewinn zu werten.

Seiwerts Buch verlangt dabei einen größeren Glauben, da es sich um ein System handelt, nach dem man seine Lebensplanung ausrichten soll, das den Leser in Persönlichkeitsschubladen steckt und – wenn man danach lebt – täglich begleitet. Es ist davon auszugehen, dass sich dieses Buch besonders gut an die Teilnehmer von Seiwerts Zeitmanagementseminaren verkaufen lässt (und dort auch empfohlen wird), nachdem während des Seminars die Initiation für den Glauben an dieses System stattgefunden hat. Für den skeptischen respektive unvorbereiteten Leser wirkt es dogmatisch, obwohl es durch Anschaulichkeit zu punkten versucht.

Helgesens Buch bietet hier eine niedrigere Zugangsbarriere, da die einleitende Beschreibung der persönlichen Erlebnisse der Autorin Anknüpfungspunkte für den Leser bietet und die Strategien für sich genommen ausprobierbar sind, ohne sich selbst in ein System einordnen zu müssen, das von der Lebensvision bis zum Tagesplan reicht.

Beide Bücher wenden in ihrem Aufbau wie in ihrem Inhalt die Methode der Vereinfachung und Komplexitätsreduktion an. Die klare Benennung von sechs oder sieben Schritten, Wegen, Hüten oder Strategien macht Zusammenhänge überschaubar und merkbar.<sup>160</sup> Dem komplexen und unüberschaubaren Leben in der digitalen Ökonomie wird damit ein Entwurf gegenübergestellt, der sich durch scheinbare

---

<sup>159</sup> Die Produktpalette reicht hier von Spirulina-Algentabletten, die die Abwehrkräfte stärken sollen, bis hin zu Kräutermischungen zur Stärkung der Durchblutung oder zur Verbesserung der Sehkraft.

<sup>160</sup> Ein bestätigtes Ergebnis der Gedächtnispsychologie ist, dass sich Menschen zwischen 6-7 Informationseinheiten (z.B. Zahlen, Namen, Wörter) über die Kurzzeitgedächtnisspanne merken und ins Langzeitgedächtnis überführen können. Vgl.: Smyth et al., Cognition, 1994, S. 164.

Einfachheit auszeichnet und – allein deswegen schon für den Leser attraktiv – oftmals ohne weiteres Hinterfragen gekauft wird.<sup>161</sup>

Auch arbeiten beide Bücher ohne das Prinzip des gehobenen Zeigefingers. Der Leser wird für etwaige Unzulänglichkeiten, die ihn zum Kauf und Lektüre der entsprechenden Bücher gebracht haben mögen, nicht kritisiert, sondern in der Erkenntnis bestärkt, dass das Leben schwierig ist und allein schon der Wunsch, Dinge darin zu verändern, bereits der wichtigste - weil erste – Schritt ist.

Blickt man auf die Empfehlungen wird offenkundig, dass diese eine bunte Mixtur aus psychotherapeutischen Erkenntnissen, Alltagswissen und Banalitäten bilden. Doch dieses Zusammenspiel ist auch ein Erfolgsgeheimnis für die guten Absatzzahlen dieses Genres, da es eben – anders als in der Psychotherapie – nicht darum geht, Ursachen für Probleme zu identifizieren und durch gezielte Strategien diese Ursachen zu beseitigen,<sup>162</sup> sondern Angebote zu unterbreiten, die der Leser wahrnehmen kann oder nicht, ohne von seinem eigenen Gewissen oder einem Therapeuten geplagt zu werden.

Die vier vorgestellten Erfolgsprinzipien populärwissenschaftlicher Bewältigungsliteratur können zusammengefasst werden als:

- Glauben an das jeweils vorgestellte System erzeugen.
- Komplexität reduzieren.
- Keine Kritik am Kunden (Leser).

---

<sup>161</sup> Eine Strategie, die sowohl in der Wirtschaftsberatung als auch in der Politik viel Anklang findet. So weist der ehemalige deutsche Kanzler Gerhard Schröder in Deutschland in Reden und Interviews immer auf drei Punkte hin, die wichtig sein, um so Struktur und Übersicht zu suggerieren. Die Unternehmensberatung McKinsey hat ein MECE genanntes Prinzip entwickelt (ME = Mutual Exclusive; CE = Collectively Exhaustive), das die Aufgabe erfüllt, beim Verfassen von Empfehlungen für Unternehmenslenker widerspruchsfreie Szenarien aufzuzeichnen, die in Summe keine andere – logische – Möglichkeit zulassen, als die angeratenen Handlungsschritte umzusetzen.

<sup>162</sup> Was im psychotherapeutischen Prozess die größte Herausforderung an die mentale Stärke und Motivation des Klienten darstellt.

- Anschauliche Angebote unterbreiten.

Im Kontext des Bezugsrahmens der Dissertation betrachtet, präsentieren sich populärwissenschaftliche Bewältigungssysteme damit als verlockende Zwitterwesen, da sie Anpassung (Akkommodation) ohne echte Veränderung versprechen.

Im empirischen Teil wird daher auch zu hinterfragen sein, inwieweit Führungskräfte derartige Bücher, Seminare oder Systeme nutzen und diese bewerten.

Den vorgestellten Büchern und – soweit von dieser Stelle bewertbar – der gesamten Bewältigungsliteratur ist jedoch auch eine metaphysische Komponente immanent, um eben nicht nur Handlungswissen zu vermitteln, sondern auch zur Sinnstiftung beizutragen, was wie einleitend beschrieben für immer mehr Menschen an Bedeutung gewinnt.

Aus diesem Grund soll nachfolgend in einem eigenen Unterkapitel auf das Thema Spiritualität eingegangen werden, wobei aktuelle Forschungsergebnisse genauso wie „spirituelle Techniken für den Berufsalltag“<sup>163</sup> Beachtung finden werden.

## 3.2 Spiritualität

Die vorstehenden Ausführungen zu populärwissenschaftlichen Bewältigungsansätzen haben jeweils in eigener Nuancierung das Thema Sinnstiftung (im Sinne von Lebensplanung beziehungsweise Naturverbundenheit) als zentrale Komponente für die Bewältigung technologieinduzierten Wandels angeführt.

Sinnstiftung umfasst dabei mehrere Facetten.

---

<sup>163</sup> Untertitel des Buches von John Selby, Arbeiten ohne auszubrennen - Selby Arbeiten, 2004.

Zum einen zielt sie auf die individuelle, bereits von Marx während der ersten industriellen Revolution postulierte Herausforderung ab, in einer Arbeitswelt, die den Menschen von seiner Arbeit und sich selbst entfremdet,<sup>164</sup> Richtung, Herkunft und über den monetären Verdienst hinausgehende Notwendigkeit in der eigenen Arbeit zu sehen.

Anders als noch vor gut 100 Jahren kommt jetzt aber auch noch die von Sennett beschriebene Zerstückelung der eigenen Lebensgeschichte und deren fehlende Planbarkeit hinzu, was er folgendermaßen ausdrückt: „der Romanschriftsteller Salman Rushdie behauptet, dass das moderne Ich ein schwankendes Bauwerk ist, das wir aus Zufallsbemerkungen, alten Filmen, kleinen Siegen, Menschen, die wir hassen, und Menschen, die wir lieben, zusammensetzen. Für Rushdie ist die Lebenserzählung also eine Collage, eine Sammlung des Zufälligen und Beliebigen, des Vorgefundenen und Improvisierten... Die Psyche befindet sich in einem Zustand endlosen Werdens – ein Selbst, das sich nie vollendet. Unter diesen Umständen kann es keine zusammenhängende Lebensgeschichte geben, keinen klärenden Moment, der das Ganze erleuchtet.“<sup>165</sup>

Die Sinnsuche in spirituellen Systemen oder Religionen kann damit als Versuch gedeutet werden, sich auf einen rational nicht erklärbaren (und damit auch nicht falsifizierbaren) *Ort*<sup>166</sup> beziehen zu können, der Konstanz und Verlässlichkeit suggeriert. Aber es sind nicht nur die Inkonsistenz der eigenen Lebensgeschichte und die zunehmende Komplexität der Welt, die eine Respiritualisierung eingeläutet haben, sondern vor allem auch die medial vermittelte Repräsentation beziehungsweise Rezeption dieser Welt. Die privat wie beruflich gefilterte Wahrnehmung der Welt durch bildgebende Medien ist ein zentrales Bestimmungsmerkmal unserer Zeit. Arbeit findet für den Wissensarbeiter in einer symbiotischen Beziehung aus Mensch, Tastatur, Maus und Monitor statt, und

---

<sup>164</sup> Und es macht dabei keinen Unterschied, ob dies der Fließband- oder Industriearbeiter in Bezug auf die Gleichförmigkeit seiner Arbeit oder die spezialisierte Marketingexpertin, die in inhaltlicher Beliebigkeit Kampagne um Kampagne plant, empfindet.

<sup>165</sup> Sennett, Mensch, 2000, S. 181-182.

<sup>166</sup> „Ort“ wird in diesem Kontext als geistiger Ort (=Ba) betrachtet, wie durch von Krogh, Ichijo und Nonaka (2000) in ihrem Buch „Enabling Knowledge Creation“ beschrieben.

abends wird über das Fernsehen das Fenster zur Welt geöffnet. Diese Form der zweidimensionalen Lebensführung hat „eine starke Tendenz zu einer Psychologie der Diesseitigkeit,“<sup>167</sup> da eben alles auf der Bildschirmoberfläche bleibt und keine echten, tiefer gehenden Erfahrungen ermöglicht.

Grünwald schreibt dazu: „die digitale Wirklichkeitsauffassung propagiert keine neuen Ziele oder Visionen, sondern eine andere Art des Wirklichkeits-Rapports und der Wunsch-Verwirklichung: Gewusst wie statt gewusst wohin. Das digitale Lebens-Ideal umgeht die Festlegung auf eine sinngebende Kulturvision zugunsten einer Fülle von Partial-Bildern, die alle im gleichen Glanz erstrahlen. Das Versprechen des schnellen Zugriffs und der ständigen Total-Verfügbarkeit soll diese Bilderflut handelbar machen.“<sup>168</sup>

Waren diese Partial-Bilder zum Ende des letzten Jahrhunderts noch durchgehend von positiver Valenz, ist spätestens seit Dot.Com-Krise und 11. September der Bildschirm auch zum visuellen Bedrohungsträger geworden (einer abstrakten Bedrohung, weil sie eine permanent latente Gefahr des Es-könnte-auch-mich-treffen kommuniziert).

Das Zusammenspiel von persönlichem *Drift*<sup>169</sup> und negativ-beliebiger Weltrepräsentation ist eine harte Probe für die Fortschrittsgläubigkeit der westlichen Welt, die in den vergangenen Dekaden mit Hilfe der Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften in der Gesellschaft noch eine Alles-wird-besser-Mentalität hatte kultivieren können. Doch diesem Glauben ist Ernüchterung gewichen.

Shweder merkt in diesem Kontext an: „Noch vor 30 Jahren prophezeiten viele Sozialwissenschaftler, dass die Religion in der modernen Welt verschwinden und durch die Naturwissenschaft ersetzt werden würde. Sie prophezeiten, dass Stämme verschwinden und Individuen ersetzt werden würden. Sie haben sich geirrt.“<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Postman, Tode, 1985, S. 147.

<sup>168</sup> Grünwald, Jugend, 2000, S. 18.

<sup>169</sup> Sennett, Mensch, 2000, S. 15.

<sup>170</sup> Shweder, 2002, Landkarten, S. 218-219.

Die überwältigende Anteilnahme am Tod von Papst Johannes Paul II. im Frühjahr 2005, die wieder wachsende Begeisterung der Jugend für christliche Themen<sup>171</sup> und vor allem die konservativ bis fundamentalistisch ausgerichteten Gruppierungen des neuen Christentums, die vor allem in den USA (ausgenommen bei der traditionell demokratisch-liberalen Wirtschafts- und Bildungselite der West- und Ostküste) bereits zu gesellschaftlichen Meinungsführern avanciert sind, was sich auch in der Wiederwahl von George W. Bush gezeigt hat, belegen einen Trend zur institutionellen Re-Missionierung des Westens. Spiritualität und Religion werden, wie in vergangenen Zeiten der Angst, des Mangels und der Unsicherheit, instrumentalisiert, um als Stützpfeiler zu fungieren, die es ermöglichen in Form einer Heilslehre ein Gegenbild zum Existierenden (zur Weltlichkeit) zu entwerfen, die eigene Existenz zu transzendieren (Metaphysik & Mystik) und in einen Ordnungsrahmen, den das Weltliche nicht (mehr) bietet, eingebunden zu sein (Kirche als Organisation).

Um den Begriff *Spiritualität* zu erläutern, kann man sich auf zwei Definitionen berufen, die Spiritualität jeweils als die individuelle Verbindung zwischen einem Subjekt und einer übergeordneten Kraft beschreiben, die spontan oder durch zielgerichtete Handlungen erlebt werden kann.

Tischler, Biberman und McKeage führen aus: “spirituality has to do with personal experience of God, Allah, the Transcendent, the Beyond, the Sacred. The focus is on the direct experience of something other than what is normally the focus of daily, material, sensory, or even emotional reality.”<sup>172</sup>

Und Selby beschreibt dies sinngemäß gleich in den Worten: „der Begriff *Spiritualität*, wie ich ihn verwende, zielt darauf ab, unsere Aufmerksamkeit jenseits sämtlicher abergläubischer Vorstellungen direkt auf die unendliche, allmächtige,

---

<sup>171</sup> Noch Mitte der 1990er Jahre war das Tragen eines T-Shirts mit dornengekröntem Jesusbild und der Überschrift „Kill your idols“ nicht nur modisches sondern weltanschauliches „Must have“ in der Jugendkultur, während heute christliche Symbole, Bands, Jugendgruppen etc. weitaus größeres Ansehen genießen.

<sup>172</sup> Tischler et al., Linking, 2002, S. 207.

allwissende, bedingungslos liebende höchste Intelligenz des Universums zu richten.“<sup>173</sup>

Dem Islam gelang und gelingt es bislang aufgrund seiner größeren Konkretheit und Handlungsbezogenheit (Betrituale, Nahrungs-Tabus etc.) besser, genau dieses Bedürfnis vieler Menschen nach Spiritualität zu wecken und zu befriedigen und die Gläubigen eng an sich zu binden und gesellschaftliche Strukturen nach religiösen Vorgaben auszurichten, wobei die Nachteile wie tendenziell religiöser Fundamentalismus und mangelnde gesellschaftliche wie wirtschaftliche Innovationsfähigkeit<sup>174</sup> klar auf der Hand liegen.

Doch gerade neue christliche Gruppierungen beginnen mit eigenen Regeln wieder stärker in die Tagesabläufe ihrer Anhänger einzugreifen und aus weltanschaulichen Grünen naturwissenschaftliche Erkenntnisse abzulehnen,<sup>175</sup> um so die Kohäsion von Leben und Glauben zu stärken, was sich teilweise in der Vorgabe eines totalen Technologieverzichts äußert oder diesen zumindest temporär propagiert.

Die Negation der wissenschaftlichen Aufklärung und des technologischen Fortschritts mit dem Ziel der Lebenskomplexitätsreduktion mag für einzelne Individuen ein notwendiges Heil- und Beruhigungsmittel sein, bietet jedoch mit Blick auf die globalen Herausforderungen (von Klimawandel bis Bevölkerungsexplosion) keine Perspektive für eine bessere Entwicklung der Menschheit.

Es ist nicht zu erwarten, dass die Radikalität des eben entworfenen Szenarios voll zum Tragen kommen und sich eine Mehrheit der westlichen Zivilisationen der

---

<sup>173</sup> Selby, Arbeiten, 2004, S. 12.

<sup>174</sup> Polemisierend könnte man sagen, dass die Ägypter als ehemalige Schrittmacher der Weltgeschichte seit knapp 2000 Jahren keinen nennenswerten Beitrag mehr zum weltlichen Fortschritt geleistet haben.

<sup>175</sup> Wie etwa die Kreationisten, die die Schöpfungsgeschichte und nicht die Evolutionstheorie als alleingültige Referenz für die Erklärung der Entstehung der Arten und des Menschen ansehen.

Fortschrittsverweigerung hingeben wird.<sup>176</sup> Dennoch ist die Befriedigung des Bedürfnisses nach Verwurzelung, Sinnstiftung und Spiritualität eine der zentralen Herausforderungen bei der Bewältigung technologieinduzierten Wandels, der ohne die Verwirklichung dieser menschlichen Wünsche bei einer wachsenden Gesellschaftsgruppe auf sinkende Akzeptanz stoßen wird.

Die Verantwortung für das Stiften von Sinn in der „VUKA-Welt“<sup>177</sup> wie Helgesen dies benennt, liegt jedoch in der individuellen Verantwortung jedes Menschen.

Die Zuwendung zu traditionellen oder neueren Religionssystemen beziehungsweise Sekten stellt eine Option dar, genauso wie die Teilhabe an Ersatzreligionen wie Vereinen, Clubs oder Sportarten.

Auch die populärwissenschaftliche Bewältigungsliteratur hat für diese Thematik Ansätze parat, wovon einer exemplarisch an dieser Stelle vorgestellt werden soll.

Der Psychologe John Selby hat mit dem Titel „Arbeiten ohne auszubrennen“ ein Buch vorgelegt, das „spirituelle Techniken für den Berufsalltag“ vorstellt, die sich nicht auf religiöse Systeme oder Glaubensrichtungen beziehen, sondern auf Erkenntnissen der Meditationsforschung beruhen (sollen).

Das Buch ist ausgesprochen lesenswert, wenn auch mit einer gehörigen Prise Esoterik gewürzt.<sup>178</sup> Grob beschrieben erläutert Selby, wie Techniken der Atemmeditation gekoppelt mit Techniken des neurolinguistischen Programmierens (des Ausrichtens der eigenen Absicht) und der Konzentration auf spezifische Werte zu einem erfüllteren Berufsalltag führen können.

Seine Zielgruppe sind explizit Führungskräfte, was sich unter anderem in der Beschreibung von sechs zentralen Führungseigenschaften, die für „wirtschaftlichen

---

<sup>176</sup> Wobei Glotz in seinem Buch „Die beschleunigte Gesellschaft“ davon ausgeht, dass ein Drittel der Menschen fremd bestimmte oder selbst gewählte Technologie-Abstinenzler sein werden – Glotz, Gesellschaft, 1999, S. 131 ff.

<sup>177</sup> VUKA als Abkürzung für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

<sup>178</sup> Wenn beispielsweise zur Belegung von Hypothesen die belletristisch-anthropologischen Erkenntnisse von Carlos Castaneda zitiert werden, der mit seiner (echten oder fiktiven) Figur des Schamanen „Don Juan“ von den 1960ern bis heute einen großen Publikumserfolg gelandet hat.

Erfolg“ und „persönliche Erfüllung“<sup>179</sup> unerlässlich sind, zeigt. Die Eigenschaften lauten im einzelnen:

1. „Überdurchschnittliche intuitive Fähigkeiten“, womit die Fähigkeit gemeint ist, Zusammenhänge aus der Helikopterperspektive beurteilen zu können und sich von Details, Fakten und Einzelinformationen zu lösen.
2. „Kommunikation auf der Herzensebene“, was meint, dass man Dingen, Ereignissen und Geschäftspartnern offen und positiv gegenüber sein muss, um zu guten Ergebnissen zu kommen.
3. „Unbesorgt von Zielen Abstand nehmen zu können“ beschreibt die Fähigkeit, „bei geschäftlichen (und anderen) Unternehmungen die eigenen emotionalen Reaktionen vom Zugriff Angst einflößender Zukunftsprojektionen lösen zu können.“
4. „Persönliche Integrität“ meint, dass man aufrichtig gegenüber sich selbst und anderen zu handeln bereit ist.
5. „Engagement für Familie und Gesellschaft“ sieht Selby als notwendigen Gegenpol und Wissensreservoir für Führungskräfte an, um beruflich „weise“ agieren zu können.
6. „Ehrerbietung für die Quelle“<sup>180</sup> beschreibt schließlich die Notwendigkeit, die Schöpfung (als physische Welt) zu achten und sein individuelles und unternehmerisches Handeln im Einklang mit der Wahrung der Schöpfung auszurichten.

Die vorgestellten Führungseigenschaften sind in ihrer Beschaffenheit und ihrem Bedeutungshorizont nicht neu und könnten in abgewandelter Form (befreit von ihrer pseudo-religiösen Tonalität) in jedem Code of Conduct beziehungsweise Buch über Führungsmoral auftauchen. Besonders ist jedoch die Betonung der Intuition, da Selby den Zugang zur Intuition (durch spirituelle Techniken) als Voraussetzung zukünftigen Unternehmenserfolgs ansieht.

---

<sup>179</sup> Selby, Arbeiten, 2004, S 54.

<sup>180</sup> ebd., S. 55-57.

Von seiner Wortbedeutung her, kann *Intuition* definiert werden als: „spontanes geistiges Erfassen, eine auf Wissen und Erfahrung beruhende plötzliche Erkenntnis;... eine nicht auf Erfahrung beruhende Erkenntnis, sondern...gefühlsmäßig durch innere Eingabe erzeugt.<sup>181</sup>

Ob esoterisch oder populärwissenschaftlich, die Forderung nach einer intuitiven Unternehmensführung ist zunächst einmal als revolutionär anzusehen, da sie sich gegen das betriebswirtschaftliche Ideal der rationalen Unternehmensführung (in Sinne des *homo oeconomicus*) wendet. Die Notwendigkeit dieses Paradigmenwechsels begründet Selby folgendermaßen:

„Wir müssen uns also folgende Frage stellen: Wenn wir nicht imstande sind, mit dem radikalen Informationszuwachs Schritt zu halten, wohin führt diese Revolution auf dem Sektor der Information dann? Wenn wir keinen angemessenen, datengespeisten Überblick über die augenblickliche Wirtschaftslage gewinnen können, wie sollen wir dann die Wahrheit wissen und entsprechend handeln?

Die Antwort ist ziemlich eindeutig. Wenn wir durch die Daten, die von allen Seiten in die Unternehmenswelt fließen, überfordert sind, müssen wir die Überlast an Information mit Hilfe einer höheren Funktion des Verstandes als der des deduktiven Denkens neu ordnen und handhaben. Natürlich müssen wir unsere Hausarbeiten gut erledigen und von der Flut linearer Daten so viel wie möglich verarbeiten. Aber genauso müssen wir imstande sein, den intuitiven Schongang einzulegen, denn das ist der zweite Schritt auf dem Weg die Wahrheit zu wissen...Die vergangenheitsorientierte deduktive Funktion des menschlichen Denkens, mit der wir nur eine Information auf einmal erfassen können, ist einfach nicht schnell genug, wenn es darum geht, sich auf der Grundlage von äußerem Wissen ein gültiges gedankliches Bild davon zu machen, was in der sich rasch wandelnden Weltwirtschaft geschieht. Solange wir fixiert bleiben auf die deduktive, lineare, nicht-intuitive Orientierung unseres analytischen Verstandes, der sich an der Vergangenheit und Zukunft orientiert, verlieren wir immer mehr den Kontakt zu der

---

<sup>181</sup> Ohlig, Taschen, 1995, Band 10, S. 230.

erweiterten, multi-dimensionalen Wirklichkeit, in die wir uns auf der globalen Ebene kopfüber stürzen.“<sup>182</sup>

Selbys Argumentation deckt sich mit den Erkenntnissen der Spieltheorie,<sup>183</sup> die belegt hat, dass Menschen in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen im Sinne einer „bounded rationality“<sup>184</sup> handeln, da persönliche Interessen und Wahrnehmungsfehler die rational beste Entscheidungsoption oft weniger attraktiv erscheinen lassen als andere Wahloptionen. Die Propagierung intuitiver Entscheidungen geht jedoch weit über die *bounded rationality* hinaus. Vielmehr fordert Selby *Bauchgefühlen* zu folgen, wobei die Qualität der so getroffenen Entscheidungen durch die spirituellen Fähigkeiten des Entscheider moderiert werden soll. Wenn auch nicht in dieser Diktion, aber in der Aussage doch vergleichbar, stellen Eisenhardt und Zbaracki bereits 1992 fest: „the most prevalent argument is that more complex or turbulent environments require less rationality.“<sup>185</sup>

Die Frage, die sich hier zwingend stellt, ist, ob spirituelle beziehungsweise intuitive Fähigkeiten tatsächlich mit Entscheidungsqualität in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen korrelieren.

Sollte dies der Fall sein, wäre es logisch, wenn Unternehmen die spirituellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter trainieren würden, beziehungsweise bereits *spirituelle Fähigkeiten* als Rekrutierungskriterium heranziehen würden.

Sucht man in der wissenschaftlichen Literatur nach Studien, die die Beziehung zwischen Spiritualität und Arbeitsleistung erforscht haben, stößt man auf ein gutes Literaturreview, das folgende Schlussfolgerung ab liefert: „It also seems clear from the spirituality literature that people with higher levels of spirituality have healthier, happier, and more productive lives at work...The many medical research reviews of spiritual practices have demonstrated that spiritual practices produce many positive physiological and psychological health benefits. For example, spiritual well-being

---

<sup>182</sup> Selby, Arbeiten, 2004, S. 182-183.

<sup>183</sup> Vgl. z.B.: Kahnemann & Tversky, Prospect, 1979, S. 263 ff.

<sup>184</sup> March, Primer, 1994, S. 7.

<sup>185</sup> Eisenhardt & Zbaracki, Decision Making, 1992, S.21.

has been reported to provide a significant inner strength to people, especially in times of uncertainty and chaos in life.”<sup>186</sup>

Neben diesen Effekten sind auch eine verbesserte Wahrnehmung sozialer Situationen,<sup>187</sup> größere Empathie<sup>188</sup> sowie die reduzierte Ausschüttung von Stresshormonen<sup>189</sup> als positive Konsequenzen der Anwendung spiritueller Techniken anzuführen.

Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass wirtschaftliches Handeln und Entscheiden durchaus von *spirituellen Entscheidungsträgern* profitieren kann, wohl nicht in dem Sinne, dass durch *Eingebungen von oben* Probleme gelöst werden, sondern eher, dass spirituelle Techniken entspannter und offener machen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit steigert, in komplexen und intransparenten Entscheidungssituationen flexibel und angemessen auf Wandelanforderungen reagieren zu können (was Wunderers Konzeption der Führungskraft als *Impressario* entspricht, der delegativ die individuellen Mitarbeiterfähigkeiten orchestriert, um so gute Ergebnisse zu erzielen).

Setzt man diese Erkenntnisse in den Kontext zum, im ersten Teil des Kapitels beschriebenen, wachsenden Bedürfnis nach Spiritualität, kann man folgern, dass Unternehmen dies durchaus im wirtschaftlichen Interesse der Organisation unterstützen und fördern sollten.

Die Praxis sieht jedoch anders aus. „Organizations have for the most part left this dimension of life up to the individual worker. Egan (1999) believes that one of the reasons why organizations have avoided the issue of spirituality in the workplace is that it is often associated with negative connotations of proselyte, the evangelical right, or unduly influence of subordinate behaviour.“<sup>190</sup>

Das spontane Unbehagen, das derzeit oft noch aufgrund der dualistischen Wahrnehmung von Spiritualität und wirtschaftlichem Handeln entsteht, stellt eine

---

<sup>186</sup> Tischler et al., Linking, 2002, S. 208.

<sup>187</sup> Vgl. z.B.: Holeman & Seiler, Effects, 1979.

<sup>188</sup> Vgl. z.B.: Griggs, Preliminary, 1976.

<sup>189</sup> Vgl. z.B.: Hill, Receptor, 1989.

<sup>190</sup> Tischler et al., Linking, 2002, S. 210.

nicht zu unterschätzende Barriere für die Nutzbarmachung der oben beschriebenen Effekte dar.

Dass dem nicht immer so war, lässt sich prominent an Max Webers Analyse über den Zusammenhang zwischen protestantischer Ethik und dem Entstehen des Kapitalismus aufzeigen, wobei spätestens seit der 68er Revolution in der Rezeption dieses Werkes die protestantische Ethik entgöttert und auf Ethik reduziert oder als historisch relevant aber auf die Gegenwart nicht anwendbar interpretiert wurde.

In anderen Kulturkreisen ist der Zusammenhang zwischen Spiritualität und Wirtschaftsleben nach wie vor eng,<sup>191</sup> was zum Beispiel daran abzulesen ist, dass in islamischen Staaten kein Geschäft ohne die Beschwörung der Unterstützung Allahs abgeschlossen werden würde, wobei sich islamische Staaten im wirtschaftlichen Sinne in erster Linie durch den Handel mit Rohstoffen und bestenfalls noch in den Bereichen des Immobilien- und Tourismusmanagements hervortun, aber bestimmt nicht als Schrittmacherstaaten der digitalen Ökonomie.

Aber auch in asiatischen Unternehmen gibt es Beispiele, wie spirituelle Techniken etwa in der Automobilfertigung gezielt eingesetzt werden, was zum einen als Initiationsritus jedes Arbeitstages dient, zum anderen aber auch das Gruppengefühl für die Teamarbeit stärken und das Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters steigern soll.<sup>192</sup>

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bislang nur in asiatischen Staaten eine erfolgreiche Symbiose zwischen gelebter Spiritualität und wirtschaftlicher Prosperität und Innovation beobachtet werden kann. Ein Grund hierfür mag darin liegen, dass im asiatischen Raum Spiritualität sich stärker durch die Anwendung bestimmter Techniken (wie zum Beispiel Meditation, Yoga etc.) definiert als durch

---

<sup>191</sup> Hier sind partiell auch streng katholische Länder wie Italien oder einige südamerikanische Länder mit einzubeziehen, die bezeichnenderweise – folgt man Webers Analyse – wenig beziehungsweise weniger zum Entstehen des Kapitalismus beigetragen haben.

<sup>192</sup> Hier könnte ein erforschenswerter Grund für die derzeitige qualitative Überlegenheit japanischer Autos liegen, da eine emotional-spirituelle Beziehung zu Produkt, Kollegen und Arbeitsplatz gezielt aufgebaut wird, was (hypothetisch) positiv auf Motivation, Qualitätsbewusstsein und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme wirken sollte.

die Referenzierung auf einen Propheten, Messias oder Gott, was die Grenze zwischen weltlicher und spiritueller Ebene stärker verwischt und damit größere Akzeptanz auch im wirtschaftlichen Leben ermöglicht.

Fasst man die Erkenntnisse dieses Kapitels zusammen, zeigt sich:

- In einer zunehmend komplexer werdenden, technisierten Welt gibt es ein wachsendes Bedürfnis nach Spiritualität als Sinnstiftungs- und Ruhepol.
- Dieses Bedürfnis kann, wenn man es entsprechend kanalisiert und befriedigt, positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit haben,
- was vor allem in asiatischen Ländern auch schon gezielt im wirtschaftlichen Raum eingesetzt wird.

Für die Dissertation lassen sich aus dieser Analyse drei Fragen für die Empirie ableiten:

- Berichten Führungskräfte über ein (stärkeres) Bedürfnis nach Religion/Spiritualität?
- Setzen Führungskräfte gezielt spirituelle/religiöse Techniken ein, um die Anforderungen des Berufslebens - und dabei explizit technologieinduzierte Wandelanforderungen – besser bewältigen zu können?
  - Wie sehen diese Techniken aus?
  - Mit welchem Ziel werden sie eingesetzt?
  - Welchen Effekt/Erfolg bringt der Einsatz dieser Techniken subjektiv mit sich?
- Sollte, aus Sicht der zu interviewenden Führungskräfte das Unternehmen als Arbeitgeber Führungskräften und Mitarbeitern Angebote im Berufsalltag machen, um eine bessere Verzahnung von Arbeit und Spiritualität zu ermöglichen?

### **3.3 Netzwerke in Zeiten der Hypermobilität**

Außer den in den letzten beiden Teilkapiteln vorgestellten Ansätzen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels, die auf individuellen und / oder kollektiven Verhaltensregeln und Techniken basieren, gibt es eine weitere, bereits lange vor dem Entstehen der Menschheit entwickelte Strategie, um mit komplexen, herausfordernden oder sogar aversiven Situationen umzugehen: die Organisation von Einzelwesen in einer Gruppe, um gemeinschaftlich bessere Voraussetzungen für das persönliche Überleben und das Fortbestehen der eigenen Art zu erzeugen.

In der heutigen Welt werden – wie bereits bei der Vorstellung des Ansatzes von Sally Helgesen beschrieben – Gruppen im Wirtschaftsleben eher als Netwerke betrachtet, da diese Bündnisse gemeinschaftlichen Erfolges oft über Landesgrenzen hinweggehen und in ihrer Struktur oft loser sind (aber nicht sein müssen) als traditionelle Gruppen (wie z.B. Familie, Freundeskreis etc.).

Und genau diese beiden Facetten von Netzwerken sollen im nächsten Unterkapitel beleuchtet werden.

Zum einen geht es um die Funktion (informeller) Netzwerke bei der Bewältigung technologieinduzierten Wandels.

Zum anderen geht es aber auch darum, wie global agierende Manager, die im Tagesrhythmus zwischen den Metropolen Europas hin- und herpendeln und auch New York oder asiatische Wirtschaftszentren für nicht mehr als 24-36 Stunden aufsuchen, um neue Märkte zu erschließen, Kunden zu treffen und Geschäfte abzuwickeln, die Folgen dieser Hypermobilität verkrafen und abfedern.

### 3.3.1 Informelle Netzwerke

Informelle Netzwerke in Firmen fungieren als Meinungsbildner und Entscheidungskatalysatoren, ohne dass dies strukturell (organisatorisch) geplant und teilweise sogar gewollt wäre, noch dass die von den Mitgliedern dieser Netzwerke selbst geschaffenen Kommunikations- und *Berichts*-Wege für die Organisation immer nachvollziehbar wären.

Die Soziophysik konnte in Studien nachweisen,<sup>193</sup> dass die Geschwindigkeit und die Effizienz von Informationsflüssen in Organisationen in erster Linie durch diese informellen Netzwerke moderiert werden. Die persönliche Bekanntheit innerhalb der „Netzwerke“ ermöglicht zum einen eine genauere Einschätzung, ob eine Information für die „Clique“<sup>194</sup> von Interesse sein kann oder nicht und wer diese Information erhalten sollte. Ein derartig intimes und unausgesprochenes<sup>195</sup> Wissen kann niemals auf Basis von Stellenfunktions- und Organisationszugehörigkeitslisten aus dem Firmenintranet abgeleitet werden.

Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass persönliche Bekanntheit und nicht organisatorische Strukturen die Voraussetzung für die effiziente und schnelle Wiedergabe relevanter Informationen bilden.

Zum anderen ist die persönliche Bekanntheit auch die Grundlage gegenseitigen Vertrauens. Die Weitergabe von Informationen, die man als für eine andere Person relevant einschätzt, bedeutet auch stets, einem Kollegen einen Wettbewerbsvorteil einzuräumen. Da wirtschaftliches Verhalten nicht altruistisch ist, dient die Informationsweitergabe in Netzwerken immer der Promotion der eigenen Position, entweder um eine Beziehung zu intensivieren, einer Person zu imponieren, die eigene Kompetenz und Informationsführerschaft zu demonstrieren und nicht zuletzt

---

<sup>193</sup> Scharf, Teilchen, 2004, S. 57.

<sup>194</sup> ebd.

<sup>195</sup> Unausgesprochen ist hier in dem Sinne des „*tacit knowledge*“ verwendet, wie es von Krogh, Ichijo und Nonaka beschrieben haben. „*Tacit*“ (also schweigendes) Wissen beschreibt dabei, Wissen über Zusammenhänge oder Handlungsroutinen, das nicht niedergeschrieben ist und auch nur schwer niedergeschrieben werden kann. – von Krogh et al., Enabling, 2000.

die Voraussetzung zu schaffen, selbst Empfänger relevanter Informationen von den anderen Netzwerkern zu werden.

Diese nicht nur auf berufliche Netzwerke beschränkten Mechanismen des Gruppenhandelns bedingen auch eine gewisse und sich über die Zeit intensivierende Meinungskohäsion.

„Je größer in einem sozialen Netz die Entfernung zwischen uns und einem anderen Mitglied ist, umso verschiedener sind die Interessen und umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das weit entfernte Mitglied eine für uns interessante Information weiter gibt.“<sup>196</sup>

Die Sozialpsychologie erforscht derartiges Gruppenhandeln bereits seit mehreren Jahrzehnten. Zunehmende Gruppenbindung bewirkt die Differenzierung von Personen nach dem Kriterium, ob eine Person der Gruppe zugehört (In-Group) oder nicht (Out-Group). Diese Dichotomisierung bedingt, dass zu Mitgliedern der Out-Group weniger Kontakte bestehen und gesucht werden und damit auch die Wahrscheinlichkeit sinkt, Interessen und Motive adäquat einzuschätzen und darauf, nicht zuletzt im eigenen Interesse, reagieren zu können, beziehungsweise Gruppengrenzen aufzulösen.

In letzter Konsequenz kann dies zum so genannten „Group-Think“<sup>197</sup> führen, der eine vorherrschende Meinung in einer Gruppe zum Gesetz erhebt und damit Meinungsabweichler schnell der Out-Group zuordnet. Eine wesentliche Komponente des Group-Thinks ist die selektive Informationsaufnahme und -interpretation durch die Mitglieder in einer Gruppe. Nur die mit den Gruppenzielen übereinstimmenden Informationen werden weiter verfolgt, wobei sich die Ziele dieser Gruppen meist nur in zweiter Linie auf das Wohl und die Zukunftsfähigkeit der Organisation beziehen, und sich in erster Linie auf die stillschweigende Übereinkunft berufen, durch die Gruppe die individuellen Karrierechancen jedes Gruppenmitglieds zu maximieren. Selektive Informationsverarbeitung und Group-Think bedeuten also eine Entkopplung einzelner Mitglieder oder Gruppen einer Organisation vom Prozess des *organizational learning*, da Lernraum und

---

<sup>196</sup> Scharf, Teilchen, 2004, S. 57.

<sup>197</sup> Vgl. z.B.: Schwartz & Wald, Smart, 2003.

Lerngruppe reduziert werden. Folgt man der Leitidee von Peter Senge in Bezug auf die lernende Organisation,<sup>198</sup> dass Geschwindigkeit und Effizienz organisationalen Lernens in Relation zu dem der relevanten Wettbewerbern die Grundlage für Wettbewerbsvorteile bilden, da so ein besserer Fit zwischen Organisation und Umwelt erreicht werden kann, stellt die Blockierung effizienten organisationalem Lernens durch Cliques damit eine ernsthafte Bedrohung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen dar.

Berücksichtigt man gleichzeitig, dass aufgrund des sich beschleunigenden Fortschritts in immer kürzeren Zeitzyklen reagiert, also gelernt werden muss, wird deutlich, dass die Charakteristika des sozialen Systems *Gruppe*, die evolutionär von der Steinzeit bis zur identitätsbildenden Kraft bei der Entstehung von Nationen adaptiv waren, nämlich das Überleben dieser sozialen Systeme zu sichern, in der informationalisierten Wirtschaftswelt kontraproduktiv und gefährlich sein können (wenn auch nicht für den Einzelnen, der davon profitieren kann, so doch für die Organisation). Neben der schieren zeitlichen Verzögerung, die aus den unsichtbaren Informationswiderständen an den Grenzsteinen des Gruppenterritoriums resultiert, gibt es noch ein weiteres, sogar gravierenderes Problem, das der Deutungsparallelität.

Dies bedeutet, dass innerhalb einer Organisation sich unterscheidende und teilweise stark voneinander abweichende Einschätzungen der Umwelt handlungsleitend werden können, wodurch die Schlagkraft und Kohäsion des Handelns einer Organisation geschwächt werden, Abweichungen zwischen Unternehmensstrategie und divisionalem Handeln auftreten können, die interne Zusammenarbeit durch Meinungsinkompatibilitäten torpediert wird und sinn- und identitätsstiftende Initiativen, die auf die Unternehmenserhaltung abzielen,<sup>199</sup> wirkungslos verpuffen.<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> Senge, Discipline, 1990.

<sup>199</sup> Vgl. z.B.: Drazin et al., Multilevel, 1999.

<sup>200</sup> Der scheinbare Widerspruch an dieser Stelle ist, dass die Ergebnisse der Strategieprozessforschung nahe legen, dass für das Prosperieren einer Organisation und die Verhinderung von Group-Think eine möglichst hohe Diversität bei (Top-)Management Teams gesucht und gefördert werden sollte, wobei das offene Austragen sachlicher Konflikte

Nachdem potentielle Konsequenzen und Gefahren informeller Netzwerke beschrieben worden sind, ist nun zu untersuchen, welche Mitarbeiter eines Unternehmens in solchen Netzwerken agieren, worin die Ursache für die Entstehung derartiger Netzwerke liegt und wie informelle Netzwerke positiv genutzt werden können.

Informelle Netzwerke sind zunächst einmal emotional subjektive Strukturierungen einer Organisation durch ihre Mitarbeiter, die zu der rational kollektivistischen Aufbau- und Ablauforganisation deutliche Unterschiede aufweisen können.<sup>201</sup> Insbesondere in global operierenden Großunternehmen klaffen die individuell von den Mitarbeitern gelebten und die am Reißbrett geplanten Strukturen der Organisation oft weit auseinander. Ursache hierfür ist, dass es zu einer individuellen Sinnstiftung, Positionsverortung und Chancenoptimierung in Bezug auf die eigenen Karrieremöglichkeiten geradezu kommen muss, wenn man sein „Schicksal“ nicht nur an die Beziehung zu seinem direkten Vorgesetzten hängen will, der als Linienvorgesetzter die Karrieren seiner Mitarbeiter direkt beeinflusst und auch Sprachrohr der Unternehmensleitung ist, wenn es darum geht, Veränderungen oder Regelungen zu kommunizieren.

Darüber hinaus reicht die organisatorisch-strukturell bedingte Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmenstankers nicht aus, zeitgerecht auf spezifische Handlungszwänge reagieren zu können. Erst die variablen Strukturen innerhalb einer Organisation, die aus persönlichen Beziehungen resultieren, erlauben also individuelle Sinnstiftung und stärken die Handlungsfähigkeit des Unternehmens durch Reduktion der Reaktionszeit, wenn aufgrund persönlicher Kontakte der kleine Dienstweg gewählt werden kann.

Fixe und variable Unternehmensstrukturen koexistieren so lange unbemerkt nebeneinander, bis der Zwang besteht, von der variabel-individuellen auf die

---

zwischen unterschiedlichen Charakteren in diesem Zusammenhang durchaus gewünscht ist, aber gleichzeitig auch darauf zu achten ist, dass ein einmal verabschiedetes Vorgehensmodell oder eine Strategie konsequent und konsistent in die Organisation kommuniziert und dort auch umgesetzt wird. Vgl. Eisenhardt & Zbaracki, Decision Making, 1992, S. 34.

<sup>201</sup> Wobei das Netzwerk die traditionellen, starren Seilschaften in Unternehmen abgelöst hat.

organisatorisch-fixe Handlungsebene zu wechseln. So kann beispielsweise über Jahre auf Basis variabler Strukturen den Kunden einer Organisation ein besonders hohes Servicelevel, etwa in der Reklamationsbearbeitung durch das informelle Zusammenarbeiten von Kundenservice, Lager und Produktion, gewährleistet werden. Sobald aber eine Entscheidung ansteht, die in diesem Beispiel etwa die Programmierung einer Datenbank zur besseren Analysierbarkeit von Reklamationsursachen betreffen könnte, befindet man sich auf der formellen Organisationsebene, da über Budget, Schnittstellen, Eigentumsrechte an Daten und Datenbank verhandelt werden muss.

Arbeiten die in diese Entscheidungen involvierten Führungskräfte ihrerseits in Netzwerken zusammen, ist davon auszugehen, dass schnell und einvernehmlich eine Lösung gefunden werden kann. Ist dies nicht der Fall, wird vor allem bei cross-divisionalen Entscheidungen der große Dienstweg eingeleitet,<sup>202</sup> wobei das damit verbundene Divisionsdenken eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.

Dieses Beispiel zeigt, dass informelle Netzwerke sowohl bei Arbeitern, Angestellten, Sachbearbeitern und Referenten zur Bewältigung des Tagesgeschäfts eine wichtige Rolle spielen, als auch bei Führungskräften handlungs- und entscheidungsleitend sind.

Die „Verdrahtung“ der Führungskräfte im Konzern entscheidet somit auch darüber, wie auf Nicht-Führungsebene geplante und gelebte Handlungsweisen Wirksamkeit entfalten können, wenn das Immunsystem des Unternehmens, sprich die Führungskräfte, eingeschaltet werden müssen, um formelle Entscheidungen zu treffen.

Führungskräfte nehmen auch in diesem Kontext wieder eine hybride Rolle ein, da sie sowohl durch ihre individuelle Einbindung in soziale Beziehungen und Netzwerke Gegenstand sozialpsychologischer Prozesse und deren ökonomischer Implikationen sind, als auch die Spielregeln der sozialen Beziehungsräume, in denen ihre Mitarbeiter agieren, moderieren, wobei Wechselwirkungen zwischen beiden

---

<sup>202</sup> Wenn ahnungslose Bereichsvorstände mit jeweils sorgsam präparierten Präsentationen und Argumentationshilfen aufeinander treffen, um eine Lösung zu erzielen.

Systemen Katalysatoren für Sympathien und Antipathien und somit für Kooperations- oder Konfliktverhalten sind.

Dies bedeutet, dass Führungskräfte im Idealfall ihre eigenen informellen Netzwerke und die für die Leistungserbringung ihrer Mitarbeiter benötigten informellen Netzwerke synchronisieren.

Doch sind diese Beziehungsgeflechte intransparent (sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter) und bis zu einem gewissen Grad von egoistischen Motiven gesteuert, um sich oder der Gruppe, in der man agiert, den größten Gesamtnutzen, die beste Ausgangslage beziehungsweise den größten internen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Die Frage, die sich im Rahmen der Dissertation nun stellt, ist, inwieweit technologieinduzierte Veränderungen Existenz und Charakter informeller Netzwerke beeinflussen und deren Qualität und Valenz für eine Organisation moderieren.

Die bisherige Analyse zeigt, dass vier zentrale technologieinduzierte Einflussstrukturen die Zusammenarbeit in informellen Netzwerken katalysieren.

Vernetzung: Die Vernetzung von Arbeitsplätzen hat erst eine laterale und hierarchieübergreifende Kommunikation über Abteilungs-, Divisions- und Ländergrenzen in Echtzeit mit unterschiedlichen Medientypen möglich gemacht und darüber hinaus die Möglichkeit zur allokalen Kommunikation mit mehreren Kommunikationspartnern („Punkt-an-viele“-Kommunikation) geschaffen. Gleichzeitig haben sich aufgrund der technologischen Infrastruktur auch die Kooperationsbeziehungen inhaltlich verändert, da die Interaktionsfrequenz steigt und sich die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen intensiviert.

Beschleunigung: Durch die Notwendigkeit kürzerer Reaktionszeiten eines Unternehmens auf interne oder externe Stimuli als Folge sich beschleunigenden Wandels zeigt sich immer häufiger, dass formelle Entscheidungswege den

vorliegenden Handlungsnotwendigkeiten nicht genügen oder zu langsam für sie sind und daher über informelle Netzwerkstrukturen einfacher und vor allem schneller bearbeitet werden können.

Informationsmenge: Die zunehmende Menge potentiell relevanter Informationen macht es erforderlich, dass Führungskräfte Informationen selektiv aufnehmen und interpretieren. Ein Teil dieses Agenda-Setting Prozesses wird vom Top-Management und den formellen Mechanismen einer Organisation vorgenommen. Doch gerade Aufmerksamkeitsprozesse gegenüber schwachen Signalen werden dabei nicht berücksichtigt. Informelle Netzwerke wirken in diesem Zusammenhang als Themenfilter und können dazu führen, dass auf intersubjektiver Ebene *Hidden Agendas* in Teilen der Organisation geschaffen werden, die die Priorisierung beziehungsweise Auswahl von Informationen moderieren und erleichtern, aber eben auf Gruppen begrenzt bleiben und so gegen das Gesamtwohl der Organisation wirken.

Informationsambivalenz: Nicht nur Menge, sondern auch Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit von Informationen stellen Führungskräfte bei der Ableitung von Deutungsmustern vor große Herausforderungen. Die Möglichkeit, in einem informellen Netzwerk einen gemeinsamen Deutungsraum zu definieren, wirkt in zweierlei Hinsicht komplexitätsreduzierend. Zum einen wird die Kooperation zwischen den Netzwerkteilnehmern aufgrund eines gemeinsamen mentalen Modells erleichtert. Zum anderen wird das individuelle Deutungsrisiko reduziert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, auf diese Weise frühzeitig der über die Zeit dominanter werdenden Meinung anzugehören.

Deutlich ist, dass sowohl technologische Infrastrukturen als auch technologieinduzierte Veränderungen der Arbeitswelt auf informelle Netzwerke wirken.

Darüber hinaus wird auch die große Ambivalenz in Bezug auf informelle Netzwerke in Organisationen evident.

Im Idealfall dienen diese als Katalysatoren (zeitlich wie qualitativ) unternehmerischen Handelns und organisationaler Entwicklung, indem sie eine Kultur der Zusammenarbeit und Lösungsorientiertheit etablieren. Im schlimmsten Fall führen solche Netzwerke zu Grabenkriegen um Meinungen, Macht und Ressourcen, blockieren so jegliche Organisationsentwicklung und schwächen die wirtschaftliche Kraft der Firma.

Diese beiden Szenarien stellen lediglich Pole eines Kontinuums dar und es ist unwahrscheinlich, dass in einer Firma ein reines Bild der einen oder anderen Ausprägung beobachtet werden kann.

Um den Charakter und die Beschaffenheit informeller Netzwerke besser zu verstehen, macht es Sinn, die rollenbezogene Beschaffenheit informeller Netzwerke genauer zu betrachten. Cross und Prusak haben eine Typologie entwickelt, in der fünf verschiedene Rollen eines informellen Netzwerkes identifiziert werden:

„First, there are central connectors, who link most people in an informal network with one another. They aren't usual the formal leaders within a unit or department, but they know who can provide critical information or expertise that the entire network draws on to get work done. Then there are boundary spanners, who connect an informal network with other parts of the company or with similar networks in other organizations. They take the time to consult with and advise individuals from many different departments – marketing, production, or R&D, for instance – regardless of their own affiliations. Information brokers keep the different subgroups in an informal network together. If they didn't communicate across the subgroups, the network as a whole would splinter into smaller, less-effective segments. Finally, there are peripheral specialists, who anyone in an informal network can turn to for specialized expertise.“<sup>203</sup>

Bemerkenswert ist, dass die Autoren darauf hinweisen, dass die neuralgischen Positionen in informellen Netzwerken meist nicht von Führungskräften besetzt

---

<sup>203</sup> Cross & Prusak, People, 2002, S. 106.

werden (“aren’t the formal leaders”), was Führungskräfte vor die Herausforderung stellt, sich so in die informellen Netzwerke einzuklinken (im Guten über Vertrauen und im Schlechten über Spitzelei), dass Dinge nicht an ihnen vorbeilaufen.

Explizit für Führungskräfte stellen informelle Netzwerke damit Chance und Bedrohung dar. Netzwerke können – für die Insider – dazu beitragen, Arbeitsalltag und wachsende Komplexität besser zu bewältigen. Auf der anderen Seite steht aber auch das Risiko, durch seine eigenen Mitarbeiter und Kollegen aus der Führungsebene vom inoffiziellen Informationsfluss im Unternehmen ferngehalten und so ausgegrenzt zu werden, beziehungsweise einer Entscheidungsverengung mit suboptimalen und zum Teil katastrophalen Folgen zu erliegen, wenn die dominante Meinung in informellen Netzwerken allein handlungsleitend wird.

Für die Dissertation lassen sich aus den vorstehenden Ausführungen folgende Fragestellungen ableiten:

- Werden informelle Netzwerke von den zu befragenden Führungskräften spontan als Instrumente zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels angeführt und als wie wichtig werden sie in diesem Kontext eingeschätzt?
- Welche Rolle spielt die meinungsbildende Kraft von informellen Netzwerken für Führungskräfte (in Relation zu objektiven Informationen)?
- Sehen Führungskräfte die Teilhabe ihrer Mitarbeiter an informellen Netzwerken als Bedrohung der eigenen Führungsposition oder als wertvollen Suchscheinwerfer für die Explikation von schwachen Signalen oder Befindlichkeiten in einer Organisation an?

Netzwerke stellen aber auch immer soziale Bezugspunkte für räumlich nicht fest verwurzelte Manager dar, um wie Seefahrer in jedem Hafen (Wirtschaftsstandort), wenn schon keine Braut, so doch wenigstens einen Bekannten zu haben, mit dem man sich austauschen und die Drinks an der Hotelbar gemeinsam leeren kann. Diese identitätsstiftende Komponente informeller Netzwerke, wenn man in der Fremde auf

eine gemeinsame Vergangenheit zurückschauen kann<sup>204</sup>, ist besonders hervorzuheben, da Abwesenheit von der Heimat (egal ob diese Heimat Single- oder Familien-Heimat ist) eine Konsequenz der digitalen Ökonomie ist und für viele Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Belastung darstellt.<sup>205</sup>

Die Frage, die nun beantwortet werden soll, ist, warum eigentlich Mobilität oder sogar Hypermobilität Bestimmungsmerkmal für die Arbeit von Führungskräften in der digitalen Ökonomie geworden ist, wo doch eigentlich Vernetzung und Medienkonvergenz die Voraussetzungen für einen virtuellen Austausch von Informationen geschaffen haben, der es überflüssig machen sollte, exzessiv Geschäftsreisen zu unternehmen. Außerdem ist zu untersuchen, welche Bewältigungsherausforderungen sich aufgrund der zunehmend geforderten Mobilität als Konsequenz technologieinduzierten Wandels für Führungskräfte ergeben.

### **3.3.2      Mobilität**

Im Zuge der Technologisierung der Arbeitswelt wurde von Sozialwissenschaftlern, Beratungsunternehmen und Zukunftsforschern viel spekuliert, welche Konsequenzen sich für Unternehmen und Mitarbeiter ergeben würden. Aber es kam weder zum proklamierten „Ende der Arbeit“<sup>206</sup> noch zum papierlosen Büro. Und genauso verhielt und verhält es sich mit der Annahme, dass der räumlich unlimitierte Austausch von Informationen, Bildern und Tönen über Telefon- und Netzwerkverbindungen Geschäftsreisen mehr oder weniger überflüssig machen würde.

---

<sup>204</sup> Auch wenn es sich nur um den Launch eines neuen Produkts, die Planung einer Preismaßnahme oder die Implementierung einer neuen Kundendatenbank handelt.

<sup>205</sup> Ein Beispiel hierfür bietet ein Interview mit dem Vorstandsmitglied von Deutsche Post World Net John Mullen aus der WELT am SONNTAG vom 03.04.2005, in dem der Australier über die Einsamkeit des Lebens in Hotels berichtet.

<sup>206</sup> Buchtitel von Jeremy Rifkin. Rifkin, Ende, 1997.

Ein gutes Beispiel hierfür liefert Deutschland mit dem Umzug des Regierungssitzes von Bonn nach Berlin. Aus Kosten- und Standortgründen zog nur knapp die Hälfte des Regierungsapparats – darunter fast die gesamte Leitungsebene – von Bonn nach Berlin, während zehntausende Beamte in Bonn blieben. Um die Distanz zu überbrücken, wurde für viel Geld Videokonferenztechnologie in nahezu jeden Besprechungsraum eingebaut, in der Hoffnung, so Informationsaustausch und Regierungsfähigkeit sicherzustellen. Kurz nach dem Umzug wurden jedoch Flug- und Bahnshuttles eingerichtet und auch für einstündige Meetings reiste und reist man von West nach Ost und zurück. Technologische Unzulänglichkeiten (und mangelndes technisches Verständnis) mögen ein Aspekt für das Scheitern des virtuellen Zusammenarbeitens gewesen sein. Der Hauptgrund liegt jedoch in der mangelnden sozialen Akzeptanz, da sich auf einer zweidimensionalen Videoleinwand zwar Informationen austauschen lassen, dies jedoch nicht den Facettenreichtum einer persönlichen Besprechung (inklusive vor- und nach gelagertem Small-Talk, bei dem oft die wichtigsten Entscheidungen getroffen werden) widerspiegeln kann.

Trifft dies bereits auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation zu, so gewinnt die sozial-persönliche Komponente der Zusammenarbeit in sich wandelnden Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen gegenüber Lieferanten, Partnern und vor allem Kunden noch weiter an Bedeutung, da es hier – wie seit Jahrtausenden – neben harten Fakten (die problemlos als eMail hin- und hergeschoben werden können) auch um die Demonstration von Wertschätzung, Aufbau und Pflege von Vertrauen und das Repräsentieren des eigenen Unternehmens geht.<sup>207</sup>

Hinzu kommt, dass immer mehr (Wissens-)Arbeiter eines Unternehmens in die Mobilitätsnotwendigkeiten einer globalisierten Wirtschaftswelt einbezogen sind. Reisten früher fast ausschließlich die Firmenlenker – als oberste und einzige Repräsentanten eines Unternehmens - so gibt es von IT bis Personal kaum einen

---

<sup>207</sup> "Die Kultur des Unternehmens lässt sich nicht per Videokonferenz transportieren, sagt Rolf-Dieter Witt, Personalmanager bei PricewaterhouseCoopers (PwC) in Düsseldorf.“ Zwick, Arbeitsnomaden, 2004, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,308619,00.html>.

Bereich, dessen Mitarbeiter nicht von wachsenden Mobilitätsanforderungen betroffen sind.<sup>208</sup>

„Die Bereitschaft zur Mobilität wird in der Berufswelt mehr erwartet denn je; nur das mobile Subjekt, so heißt es, kann den Anforderungen der modernen Wirtschaftsweise genügen. Auslandsaufenthalte oder Dienstreisen um den halben Globus gehören zum Beispiel für Menschen, die im Managementbereich arbeiten, zum Standardprogramm.“<sup>209</sup>

Hierbei handelt es sich um kurzfristige Mobilitätsanforderungen, die erwartete Verfügbarkeit und Bereitschaft an zwei oder drei Arbeitstagen der Woche für das Unternehmen *auf der Walz* zu sein. Beratungsunternehmen haben diese Form der mobilen Arbeit zur Perfektion geführt, da Consultants vier Tage die Woche bei ihrem jeweiligen Klientel in einer Stadt A arbeiten, freitags beim so genannten *Office-Day* in den Räumen ihres eigenen Arbeitsgebers in einer Stadt B arbeiten und das Wochenende am eigenen Wohnort (nicht selten Stadt C) verbringen.

Fest steht, dass bereits heute 16% aller Berufstätigen, die in einer Partnerschaft oder Familie leben, von Mobilitätserfordernissen betroffen sind. Dies ergab eine Studie aus dem Jahr 2002 von Norbert Schneider mit dem Titel „Berufsmobilität und Lebensform“, in der ebenfalls eine Typologie fünf verschiedener "mobiler Lebensformen" vorgenommen worden ist:

- „**Shuttles**, das sind Paare, bei denen ein Partner ein Wochenendpendler mit einer Zweitwohnung in Nähe des Arbeitsplatzes ist;

---

<sup>208</sup> Am Beispiel Deutsche Post World Net lässt sich dies zum Beispiel daran ablesen, dass deutsche IT-Manager zwischen den Standorten Darmstadt, Bonn und weiteren Nebenstandorten hin- und herpendeln, während größere Entscheidungen im europäischen IT-Zentrum in Prag getroffen werden. Im Personalbereich zeigt sich am Beispiel Personalmarketing, dass Kooperationen mit Universitäten auf der ganzen Welt aufgebaut werden, ein internationales MBA-Internship-Programm aufgelegt worden ist und Abstimmungsprozesse in Bezug auf DHL mit europäischem Geltungsbereich in Brüssel stattfinden.

<sup>209</sup> Niehuis, Begrüßung, 2002, S. 9.

- **Fernbeziehungen**, Paare, bei denen beide Partner über einen eigenständigen Haushalt verfügen;
- **Fernpendler**, die für den einfachen täglichen Arbeitsweg mehr als eine Stunde benötigen;
- **Umzugsmobile**, Paare, die beruflich bedingt einen Wohnortwechsel vornehmen;
- **Varimobile**, die an variierenden Orten arbeiten und teils längere Zeit vom Wohnort abwesend sind.“<sup>210</sup>

Insbesondere der *varimobile* Lebensstil ist ein Produkt der digitalen Ökonomie, da auf der einen Seite die IK-Technologien die Voraussetzung für ubiquitäres Arbeiten geschaffen haben, mit der Erweiterung von Märkten und steigender Informationsmenge jedoch gleichzeitig – wie oben beschrieben – die Notwendigkeit persönlichen Austauschs und Präsenz (an immer mehr Orten) gewachsen ist.

Wenn die Marktdurchdringung des Mobiltelefons der Aufgalopp für diese Arbeits- und Lebensform war, wird nun mit wachsender Zahl an HotSpots, BlackBerries und GPRS/UMTS-verknüpften Notebooks die Always-on-Kultur, die bereits seit Jahren beschworen wird, auch für den beruflichen Endanwender Realität.<sup>211</sup>

Die Konsequenz ist, dass die implizite Erwartung, auch bei Reisen das eigene Tagesgeschäft weiter betreuen zu können, langsam zu einer expliziten Erwartung wird und die eMails eben nicht vor Verlassen des Büros, sondern vor dem Schlafengehen ein letztes Mal gecheckt werden.

Steigende Mobilitätsanforderungen gekoppelt mit nahezu unlimitierter multimedialer Erreichbarkeit stellen einen weiteren wichtigen Aspekt in der Bewältigung technologieinduzierten Wandels dar, da auf diese Weise einfach der

<sup>210</sup> Niehuis, Begrüßung, 2002, S. 10.

<sup>211</sup> Womit nicht die Early Adoptor aus der Techie-Szene gemeint sind, die bereits seit Jahren diese Instrumente nutzen und propagieren, unter In-Kaufnahme komplizierter Konfigurationssessions, um Handy, Palm, Notebook und Mobilfunkbetreiber als Einheit agieren zu lassen (Plug&Play-Anwendungen halten auch hier langsam Einzug und garantieren die Akzeptanz durch ein techno-indifferentes mittleres Management).

Takt weiter erhöht wird und die Grenzen zwischen Beruf und Privatem immer weiter verwischen.<sup>212</sup>

An dieser Stelle sei vor allem auf die Bewältigungsanforderungen im außerberuflich-familiären Bereich hingewiesen, die sich aus diesem Arbeits- und Lebensstil ergeben.

„42% der befragten Männer und 69% der befragten Frauen aus mobilen Lebensformen gaben an, dass sich die berufliche Situation bei ihnen hemmend auf die Familienentwicklung auswirkt. Besonders bei mobilen Frauen besteht also eine hohe Wahrscheinlichkeit, für immer kinderlos zu bleiben. So sind zum Beispiel die varimobilen Frauen und Wochenendpendlerinnen bei einem Durchschnittsalter von 36 Jahren zu über 75% kinderlos. Mobile Männer hingegen haben zwar im Vergleich zu nicht mobilen auch seltener Kinder, der Unterschied ist aber nicht so eklatant wie bei den Frauen. Diese Männer leben mehrheitlich in einer traditionell organisierten Partnerschaft, in der die Frau sich vorwiegend um Haushalt und Kindererziehung kümmert, eine eigene Erwerbstätigkeit der Frau kaum realisierbar ist.“<sup>213</sup>

Erwartungsgemäß ist ein geschlechterspezifischer Unterschied auszumachen. Die – zumindest in Westeuropa und insbesondere im deutschsprachigen Raum – dominante Arbeitsrolle des Mannes in der Gesellschaft bedingt, dass Frauen, die als Wissensarbeiter in der digitalen Ökonomie agieren, nach denselben – kinderlosen – Spielregeln agieren müssen wie ihre männlichen Mitstreiter. Die Entscheidung Kind oder Karriere ist – trotz allem Anzettelns familienpolitischer Debatten – so aktuell wie eh und je.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Man könnte auch provokant fragen, wo sich das Private ablesen lässt, wenn man auf Geschäftreise nach dem obligatorischen Abendessen mit den Kollegen auf seinem Hotelzimmer noch Präsentationen bastelt oder eMail beantwortet? Ist es das Telefonat mit der Ehefrau? Die halbe Stunde Tagesthemen? Oder nur das Zähneputzen vor dem Schlafengehen?

<sup>213</sup> Niehuis, Begrüßung, 2002, S. 10.

<sup>214</sup> In Einzelfällen, die aber durchaus aus gesellschaftlicher Sicht als modellhaft betrachtet werden können, wird diese Unvereinbarkeit durch ein generationenübergreifendes

Varimobile Männer haben gegenüber ihren weiblichen Pendants einen gewaltigen Vorteil, der sich auch in den oben angeführten Ergebnissen zeigt. Familie dient oft als Gegenentwurf zur beruflichen Realität, wobei tradierte Rollenmuster fortgeführt werden können. Zum einen ergibt sich für den Mann der Vorteil, im häuslichen Rahmen lediglich die Verpflichtung des *Ernährers* erfüllen zu müssen, gleichzeitig aber auch über eine emotionale Rückzugsmöglichkeit (in den Schoß der Familie) zu verfügen. Die Frage ist jedoch immer, wie oft beziehungsweise wie lange sich dieser *sichere Hafen* aufrechterhalten lässt, da varimobile Lebensstile große Herausforderungen an beide Partner in einer Beziehung stellen.<sup>215</sup>

Soziale Netwerke, die außerhalb familiärer Bindungen existieren, bieten einen weiteren Bewältigungshebel für berufsbedingte Mobilitätsanforderungen. Dies trifft insbesondere auf Karriereverläufe und Lebensentwürfe zu, die über die zuvor diskutierten kurzfristigen Mobilitätsanforderungen hinausgehen: die Expatriates, die als Gesandte der Konzernzentralen für mehrere Jahre in Länderorganisationen oder Joint Ventures ihr Unternehmen repräsentieren und voranbringen.

Laut einer PwC-Studie rechnen mehr als 70 Prozent von 273 befragten Unternehmen in den kommenden fünf Jahren mit einem steigenden Bedarf an mobilen Mitarbeitern, jedoch können sich nur 17% der Arbeitnehmer überhaupt vorstellen, im Ausland zu leben und zu arbeiten, wovon wiederum zwei Drittel jünger als 40 Jahre sind<sup>216</sup>.

---

Zusammenleben (vom Enkel bis zu den Großeltern) ausgehebelt und bietet so einen Alternativentwurf zum individualistischen Karrieremodell.

<sup>215</sup> Niehuis führt auch aus, dass ebenfalls die anderen „mobilen Lebensformen“ konfliktär für ein funktionierendes Familienleben sein können: „bei Wochenend-Pendlern ist es ja zum Beispiel nicht nur die fehlende Zeit füreinander, sondern auch der erhöhte organisatorische Aufwand und das Mobilsein selbst, was psychisch wie physisch verkraftet werden muss. Das gilt für die Erwachsenen, aber mehr noch für die Kinder. Sie erleben die häufige Abwesenheit eines Elternteils, mitunter die Gestresstheit des anderen – quasi allein erziehenden - Elternteils.“ Niehuis, Begrüßung, 2002, S. 9.

<sup>216</sup> Zwick, Arbeitsnomaden, 2004, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,308619,00.html>.

Man muss hier berücksichtigen, dass sich diese Zahlen auf alle Arbeitnehmer beziehen. Bei Führungskräften dürfte diese Zahl deutlich höher liegen, was Schmidt-Rudloff als Repräsentant der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände folgendermaßen lapidar zusammenfasst: „Die berufliche Weiterentwicklung ist oft für die Mitarbeiter chancenreicher, die deutschland- oder weltweit mobil sind. In einigen Unternehmen ist ein nationaler oder internationaler Standortwechsel eine entscheidende Voraussetzung für die weitere berufliche Entwicklung. Falls die Karriere am selben Standort im Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, ziehen die Mitarbeiter manchmal selbst die Konsequenz: Sie verzichten auf die Karriere oder wechseln zu einem anderen Unternehmen am Wohnort, anstatt für den bisherigen Arbeitgeber umzuziehen.“<sup>217</sup>

Auch wenn Unternehmen durch großzügige Regelungen<sup>218</sup> versuchen, Führungskräfte für Auslandseinsätze zu gewinnen, ist die Bereitschaft, diesen Verlockungen zu folgen, relativ niedrig. Vor allem Führungskräfte mit Familie können hier nicht für sich entscheiden, sondern müssen die Bedürfnisse ihrer Familien berücksichtigen, da deren Zufriedenheit als wichtigste Moderatorvariable für das Gelingen des Auslandseinsatzes angesehen werden kann.

Die *begeisterten Nomaden* müssen eher als seltene Spezies angesehen werden, die zwar viel Geld verdienen können, aber neben normalen Arbeitsanforderungen und technologieinduziertem Wandel auch noch kulturelle und soziale Anpassungsleistungen im Berufsleben erbringen müssen. Daniel Zwick beschreibt in einer Spiegelreportage am Fallbeispiel eines Hr. Neumann, welche Anforderungen die „rastlosen Arbeitsnomaden“ an Orts- und Berufswechsel stellen, um ihre Sicherheitsbedürfnisse als erfüllt anzusehen: „Neumann hat über die Jahre seine eigenen Maßstäbe für zumutbare Umzüge entwickelt. Drei Säulen sind für ihn maßgeblich: Sprache, Kultur, Job. Mindestens zweieinhalb Säulen sollten konstant

---

<sup>217</sup> Schmidt-Rudloff, Vereinbarkeit, 2002, S. 18.

<sup>218</sup> Von Auslandszulagen über die Übernahme der Umzugskosten, das Bereitstellen eines Hauses am Einsatzort, Unterstützungsmöglichkeiten für die Familienangehörigen, bis hin zur Gartenpflege im zurückgelassenen Eigenheim.

bleiben, meint er. Aber je öfter man wechselt, desto flexibler wird man auch. Bei seinem nächsten Wechsel würde ihm nur eine Konstante ausreichen.“<sup>219</sup>

Das Unterkapitel hat gezeigt, dass technologieinduzierter Wandel und beruflich bedingte Mobilitätsanforderungen in einer Ursache-Wirkungsbeziehung zueinander stehen, der zur Zeit statt findende Wandel also mehr Mobilität für Wissensarbeiter erforderlich macht.

Diese Anforderungen stehen jedoch im Widerspruch zu den Jahrtausende alten Funktionsprinzipien sozialer Systeme und erzeugen somit bewältigungsrelevante Entscheidungs- und Handlungssituationen, die durch konkrete Handlungsstrategien (vor allem bei kurzfristigen Mobilitätsanforderungen) oder sogar durch ganze Lebensentwürfe (wie bei den Zugvögeln der digitalen Ökonomie) angegangen werden müssen.

Als konkrete Fragen, die in der Dissertation beantwortet werden sollen, lassen sich ableiten:

- Erleben die zu befragenden Führungskräfte generelle zunehmende Mobilitätsanforderungen und führen sie diese auch oder ausschließlich auf den technologieinduzierten Wandel zurück?
- Wird die permanente multimediale Erreichbarkeit in Bezug auf Mobilitätsanforderungen eher als Erleichterung oder als Belastung angesehen?
- Welche Rolle spielen Familie oder andere soziale Unterstützungssysteme, um die bestehenden Mobilitätsanforderungen zu bewältigen?

---

<sup>219</sup> Zwick, Arbeitsnomaden, 2004, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,308619,00.html>.

### **3.4 Implikationen für das Dissertationsprojekt**

Ziel dieses Kapitels war es, Unterstützungsangebote und Hilfsstrategien für Führungskräfte in Zeiten technologieinduzierten Wandels aufzuschlüsseln und zu analysieren.

Im Fokus standen dabei:

- (populärwissenschaftliche) Lebenshilfe
- Spiritualität
- soziale Unterstützungssysteme (vor allem unter Berücksichtigung varimobiler Lebens- und Arbeitsstile).

Es ist deutlich geworden, dass jede dieser drei Dimensionen einen ambigen Charakter aufweist, da keine Strategie (auch wenn vielleicht in der subjektiven Wahrnehmung) als allein selig machend angesehen werden kann und jeweils auch ein gewisses Irrlaufpotential in sich trägt.

Dabei bilden diese Bereiche nicht erschöpfend alle Facetten möglicher Bewältigungsstrategien ab. Professionelle Hilfsangebote wie psychotherapeutische Lebenshilfe und eskapistische Verhaltensweisen (z.B. Alkohol- und Tablettenkonsum) wurden bewusst ausgeklammert, da deren explizite Berücksichtigung in der Empirie für die Befragung als problematisch angesehen wird.

Im Rahmen des Forschungsdesigns und der dissertationsleitenden Forschungsfrage, *mit welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren*, bilden die im vorliegenden Kapitel vorgenommenen Präzisierungen ergänzende Explorationsarenen für die durchzuführenden Interviews mit Führungskräften.

Als Leitfragen sind die in den Unterkapiteln erarbeiteten Themenbereiche heranzuziehen.

### Populärwissenschaftliche Bewältigungsangebote:

- Inwieweit nutzen Führungskräfte Bücher, Seminare oder Systeme der populärwissenschaftlichen Bewältigungsindustrie und wie bewerten sie diese?

### Spiritualität:

- Berichten Führungskräfte über ein (stärkeres) Bedürfnis nach Religion/Spiritualität?
- Setzen Führungskräfte gezielt spirituelle/religiöse Techniken ein, um die Anforderungen des Berufslebens - und dabei explizit technologieinduzierte Wandelanforderungen – besser bewältigen zu können?
  - Wie sehen diese Techniken aus?
  - Mit welchem Ziel werden sie eingesetzt?
  - Welchen Effekt bringt der Einsatz dieser Techniken subjektiv mit sich?
- Sollte aus Sicht der zu interviewenden Führungskräfte das Unternehmen als Arbeitgeber seinen Führungskräften und Mitarbeitern Angebote im Berufsalltag machen, um eine bessere Verzahnung von Arbeit und Spiritualität zu ermöglichen?

### Informelle Netzwerke:

- Werden informelle Netzwerke von den zu befragenden Führungskräften spontan als Instrumente zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels angeführt und als wie wichtig werden diese in diesem Kontext eingeschätzt?
- Welche Rolle spielt die meinungsbildende Kraft von informellen Netzwerken für Führungskräfte (in Relation zu objektiven Informationen)?
- Sehen Führungskräfte die Teilhabe ihrer Mitarbeiter an informellen Netzwerken als Bedrohung für die eigene Position oder als wertvollen Suchscheinwerfer für

die Wahrnehmung schwacher Signale oder Befindlichkeiten in einer Organisation an?

### Mobilitätsanforderungen:

- Erleben die zu befragenden Führungskräfte generell zunehmende Mobilitätsanforderungen und führen sie diese auch oder ausschließlich auf den technologieinduzierten Wandel zurück?
- Wird die permanente multimediale Erreichbarkeit in Bezug auf Mobilitätsanforderungen eher als Erleichterung oder als Belastung angesehen?
- Welche Rolle spielen Familie oder andere Unterstützungssysteme, um Mobilitätsanforderungen und technologieinduzierten Wandel zu bewältigen?
- Kommen Männer in funktionierenden traditionellen Partnerschaften oder kinderlose Paare mit ähnlich varimobilen Lebensstilen besser mit den Mobilitätsanforderungen der digitalen Ökonomie zurecht als Alleinstehende oder Frauen, die kein männliches Pendant in ihrer Partnerschaft haben?

Der inhaltliche Rahmen der Dissertation ist somit abgesteckt. Im nächsten Kapitel wird es um die Bestimmung der spezifischen Charakteristika der zu untersuchenden Branche, der Post- und Logistikindustrie gehen. Hierbei ist zum einen abzuleiten, warum sich diese Branche besonders für die vorliegende Forschungsfrage eignet, und zum anderen herauszuarbeiten, welche spezifischen Herausforderungen und Fragestellungen für die Dissertation verortet werden können.

## 4 Herausforderungen an Post- und Logistikdienstleister im 21. Jahrhundert

“By virtue of their long experience and massive infrastructures, the posts perform many functions better than any other organization in the world. Unfortunately, some of what they have done well for decades isn’t as effective in the digital age. Though they can reach almost any household in the world, they cannot do it as quickly as can most electronic communications channels. At one time, mail, catalogues, and parcels defined the most effective way for businesses to interact with the consumer at home; then the telephone and now the Internet redefined business-to-home interactions to the posts’ disadvantage. However, as consumers come to use the new information channels regularly, the posts are performing a number of activities that support the emerging information-based economy particularly well.”<sup>220</sup>

Das einleitende Zitat, das aus einer Studie stammt, die im Jahr 2001 von mehreren Postgesellschaften<sup>221</sup> in Auftrag gegeben wurde, um Herausforderungen und Lösungsansätze für Postgesellschaften in der digitalen Ökonomie zu bestimmen, verdeutlicht, dass auf der einen Seite klassische postalische Dienstleistungen (Briefzustellung) durch digitale Kommunikationsmedien substituiert werden,<sup>222</sup> auf

---

<sup>220</sup> Ragozin et al., Interactive, 2001, S. 63.

<sup>221</sup> Canada Post, La Poste (Frankreich), Pitney Bowes, Royal Mail (Großbritannien), Siemens ElectroCom International (Deutschland), Sweden Post, TNT Post Group (Niederlande), United States Postal Service.

<sup>222</sup> Bradley und Nolan führen dazu aus: „To see a more contemporary example of the disruptive power of killer apps, we recently visited the headquarters of the U.S. Postal Service in Washington, D.C. There, executives responsible for technology investment candidly revealed that the postal service has developed a scenario that anticipates a complete shutdown of its operations....First-class mail is in deep decline, and soon business mail and bulk mail may fall victim to the same competitor: the humble, almost pathetically primitive technology known as electronic mail...By waiting too long, the postal service has probably missed the opportunity

der anderen Seite jedoch logistische Prozessoptimierungen bei Beschaffungsvorgängen und wachsende Paketvolumina als Folge der anhaltenden Wachstumsraten im eCommerce Geschäftsgelegenheiten für Postgesellschaften bieten, die untrennbar mit den virtuellen Wertschöpfungsketten des 21. Jahrhunderts verbunden sind.

Der Anpassungsdruck von Postgesellschaften an sich wandelnde Kundenanforderungen wird durch die fortschreitende Liberalisierung der Postmärkte zusätzlich katalysiert, da durch die Öffnung der Brief- und Paketmärkte und die in vielen Ländern erfolgte oder geplante Privatisierung von Postgesellschaften Behördenapparate und die darin gewachsenen Arbeits- und Leistungskulturen plötzlich dem rauen Wind der freien Wirtschaft ausgesetzt sind.

Dieses Zusammenwirken von technologieinduzierten externen Wandelanforderungen und internen Transformationszwängen, die den Einsatz neuer Technologien zur Effizienzsteigerung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit bedingen, macht Postgesellschaften zu exzellenten Forschungseinheiten zur Untersuchung technologieinduzierter Wandelanforderungen.

Um dies systematisch zu belegen, soll zunächst ein kurzer Abriss über die Geschichte der Entwicklung des Postwesens gegeben werden, bevor auf die gegenwärtige Transformation europäischer Postgesellschaften von Staats- zu Wirtschaftskonzernen eingegangen wird. In diesem Kontext gilt es sowohl regulatorische als auch wettbewerbsrelevante Aspekte zu beleuchten, um die Rivalität innerhalb der Branche und den damit zusammenhängenden Veränderungsdruck der betroffenen Unternehmen bestimmen zu können.<sup>223</sup> Der zweite Schwerpunkt des Kapitels liegt auf den Folgen und Erscheinungsformen dieser Veränderungen und beschreibt die Erweiterung des Dienstleistungsangebots und Produktportfolios von Postdienstleistern und Logistikern und die damit

---

to offer electronic postmarks, registration, or other authentication services – from which it could have derived substantial revenue.” Bradley & Nolan, 1998, S. 18-19.

<sup>223</sup> Vgl. Porter, Advantage, 1985.

zusammenhängenden prozessualen und organisatorischen Anpassungen der Leistungserbringung.

Abschließend werden die für die Dissertation relevanten Erkenntnisse zusammengefasst, um so in den empirischen Teil einfließen zu können.

## **4.1 Kurzer Abriss über die Geschichte des Postwesens**

Der seit den 1990ern allgegenwärtige Begriff der Vernetzung von Informationsquellen, Nachrichten und Personen ist assoziativ so eng mit der Einführung digitaler Technologien und den damit möglichen Anwendungen verbunden, dass die Tatsache außer Acht gelassen wird, dass bereits sehr viel früher mit Hilfe von staatlich betriebenen Postdiensten eine systematische Informationsvernetzung räumlich auseinander liegender Städte, Personen und Kulturen existierte. Der Unterschied zwischen dieser ursprünglichen Informationsvernetzung zu der heutigen liegt in zwei Faktoren begründet:

- Informationen müssen heute nicht mehr an ein physisches Transportmedium gebunden, transportiert werden.
- Die Informationsdistribution ist, zumindest in westlichen Gesellschaften, nicht mehr staatlich monopolisiert, sondern Gegenstand von Wettbewerb und Marktwirtschaft.

Gleich geblieben ist jedoch, dass in der Vergangenheit wie heute Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit der Informationszustellung als kritische Qualitätsfaktoren angesehen werden.

Ursprünglich hat die systematische Informationsübermittlung unter dem Primat der Geschwindigkeit seinen Ursprung im Militärischen. So hatten bereits die Chinesen vor über 3000 Jahren in der Ying-Shan Dynastie ein Postsystem aufgebaut, und auch

im persischen Reich unter Cyrus (424-401 vor Christus) wurden Botschaften über eine eigens dafür geschaffene Infrastruktur ausgetauscht.<sup>224</sup>

Die Römer haben dann Strategien entwickelt, die es ihnen ermöglichten, Botschaften innerhalb eines Tages über hunderte von Kilometern zu transportieren, um Kriegsverläufe nach Rom zu melden oder von dort Befehle in Empfang zu nehmen. Die Auswahl der Übermittlungsform war damals noch von der Komplexität der Botschaft abhängig. So konnten einfache Botschaften über Zeichen (zum Beispiel Leuchtfeuer), deren Bedeutung den einzelnen Gliedern der Informationskette, also den Spähern und Wachsoldaten, bekannt war, mit großer Geschwindigkeit von Beobachtungspunkt zu Beobachtungspunkt weitergegeben werden, indem die Information an jeder Relaisstation für die nächste repliziert wurde.

Komplexere Botschaften mussten in Form von Briefen, Noten oder Depeschen übermittelt werden, was bedeutet, dass der sichere Transport des Mediums zur Herausforderung wurde, da der Inhalt eine unauflösbare Einheit mit dem Medium bildete und nur durch Übertragung auf ein neues Medium replizierbar war, wobei als Medium sowohl das Gedächtnis eines Boten, aber auch und häufiger Trägermedien für Schriftzeichen verwendet wurden und immer noch werden. Nicht immer ist es möglich, auch nicht unter Einsatz des eigenen Lebens (wie der Legende nach beim ersten Marathonläufer, der den Athenern die Botschaft des Siegs des Miltiades über die Perser überbrachte und dann an Erschöpfung starb), Botschaften durch eine Person gedächtnisbasiert zu übermitteln, da die Information mit dem Informationsträger ruhen und rasten muss und der Gefahr des Vergessens, Verfälschens oder des Verrats ausgesetzt ist, wodurch Übertragungsgeschwindigkeits- und Authentizitätsrisiken angesprochen werden.

Zwar sind trägermedienbasierte Informationen anderen Risikofaktoren ausgesetzt, wie der des Diebstahls, der unerlaubten Einsicht und des Verlusts, doch bieten sie den Vorteil, den Transport der Botschaft durch unterschiedliche Boten vornehmen zu lassen, ohne dass die Botschaft in Charakter und Erscheinung verändert werden kann.

---

<sup>224</sup> G2 Computer Intelligence Report, e-Postal, 2003, S. 6-7.

Diese Entkopplung hatte zur Folge, dass an Wach- und Botenstationen Kuriere ihre Botschaften an den nächsten *Informations-Träger* überreichen konnten, so dass immer ein ausgeruhter Bote, ob mit oder ohne Ross, die Nachricht weiter tragen konnte. Früh setzten die Römer dabei auf Pferde und schafften es so, dass innerhalb von 24 Stunden eine Nachricht an die 500 Kilometer weiter getragen werden konnte.

Das rechtzeitige Ankommen oder Nicht-Ankommen einer Nachricht konnte somit über Krieg oder Frieden, Sieg oder Niederlage entscheiden, was als logische Konsequenz nach sich zog, dass die dafür notwendige Infrastruktur durch den Staat geschaffen und unterhalten wurde und exklusiv für dessen Nachrichten offen stand.

Im Jahre 1490 wurde dann durch Franz von Taxis im Auftrag der Habsburger, deren Macht- und Familiennetz als Herrscher über das Heilige Römische Reich von Wien bis Lissabon reichte, ein Boten- und Kuriernetz geschaffen, das den Grundstein für das neuzeitliche Postwesen bildete.<sup>225</sup> Das Konzept von Franz von Taxis war es, ein Netz von Poststationen einzurichten, die jeweils eine Tagesreise voneinander entfernt lagen und als Übergabe-, Rast- und Ruhestationen dienten. Als Nebeneffekt ergab sich, dass sich rund um diese Poststationen Handelsplätze, Gasthäuser und Herbergen ansiedelten und sie somit zu „Zentralpunkten“<sup>226</sup> für Stadt- und Regionalentwicklung wurden. Doch diente dieses Netz zunächst nur den Botschaften des Herrscherhauses als Transportmedium

1635 wurde in Großbritannien das königliche Kuriernetz durch König Charles I auch für die Öffentlichkeit und somit für private Nachrichten geöffnet.<sup>227</sup> Der Name dieses Services „Royal Mail“ ist heute noch immer der Name der Briefsparte der britischen Post. Und etwa zehn Jahre später (1646) fällt mit Gründung der Preußischen Staatspost durch Kurfürst Friedrich Wilhelm von Brandenburg auch in Deutschland das Monopol der exklusiven Beförderung staatlicher, militärischer oder kirchlicher Poststücke.

Mit der Entdeckung Amerikas und später Australiens und der Kolonialisierung Afrikas und Asiens verschoben sich die Distanzen, die Nachrichten überbrücken

---

<sup>225</sup> <http://www.dpwn.de>

<sup>226</sup> ebd.

<sup>227</sup> ebd.

mussten, um seinen Empfänger zu erreichen. Brieflaufzeiten von mehreren Monaten waren Normalität und gaben somit auch jedem Brief Status und Chance, Einblick in eine fremde Welt bieten zu können.

Durch diese Distanzverschiebung begann auch die Zeit der Postschiffe, die regelmäßig zwischen Alter und Neuer Welt pendelten. Der erste Umschlagsplatz für Überseepost war 1639 eine Kneipe in Boston.<sup>228</sup> Und noch vor der Unabhängigkeitserklärung Amerikas wurde Benjamin Franklin 1753 zum Generalpostmeister aller britischen Kolonien berufen.<sup>229</sup>

In dieser Periode der Weltgeschichte wurde auch der Innovationswettlauf eingeläutet, der bis heute anhält und Tag für Tag an Geschwindigkeit gewinnt. Und da Information Rohstoff für und gleichermaßen Gegenstand von Innovation ist, wurde bald auch die Beschleunigung des Nachrichtentransfers immer weiter vorangetrieben. Auf der einen Seite konnten Postgesellschaften jedes neue Transportmedium, das aus der Entwicklung der Dampfmaschine und später des Verbrennungsmotors resultierte, für den Postversand nutzen. Auf der anderen Seite erwuchs aus dem technologischen Fortschritt auch Konkurrenz für die klassischen Postdienstleistungen. Bereits 1861 gab es ein Telegrafennetz in Amerika, das von der Ost- bis an die Westküste reichte und 1865 sogar die Alte mit der Neuen Welt verband. Seit 1876 konnten dann auch Stimmen über das Telefon übertragen werden.

Aufgrund dieser Entwicklungen fand im Postwesen bereits zum Ende des 19. Jahrhunderts eine erste Globalisierungswelle statt, da die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Postgesellschaften bei internationalem Nachrichtenaustausch organisiert und geregelt werden musste. Dies geschah 1874 mit Gründung des Allgemeinen Postvereins, initiiert durch Heinrich von Stephan, der für zunächst 22 Nationen ein geregeltes Rahmenwerk für die Abwicklung des „gegenseitigen Postverkehrs“<sup>230</sup> bildete und 1878 in den heute 189 Mitgliedsstaaten zählenden Weltpostverein überführt wurde.

---

<sup>228</sup> ebd.

<sup>229</sup> ebd.

<sup>230</sup> ebd.

Um Effizienzsteigerungen im Postdienst realisieren zu können, wurden die zu Beginn des 20. Jahrhunderts modernen Methoden der Arbeitswissenschaft eingesetzt. Arbeitszeitanalysen halfen Optimierungspotentiale zu identifizieren und kleinteilige, tayloristische Arbeitsprozesse wurden in Sortierzentrten eingeführt.

Doch blieben Postgesellschaften immer noch staatlich, und erst mit der Gründung der ersten großen privaten Express- und Kurierfirmen in den USA zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann Kunden- und Serviceorientierung im Postdienst an Bedeutung zu gewinnen. Die steigenden Leistungserwartungen der Kunden, wachsende Sendungsvolumina gekoppelt mit zunehmenden Kostensenkungsdruck öffneten der Einführung moderner Technologien Tür und Tor. Die Einführung von Briefsortiermaschinen war ein erster Schritt, um Brieflaufzeiten zu verkürzen und die Komponente Mensch zumindest teilweise aus der Leistungskette zu entfernen. Später erlaubte die Einführung von Barcodes als *identitätsgebendes* Merkmal eines jeden Pakets und dessen Erfassung an so genannten Trackpoints, dieses Paket auf seiner Reise zu verfolgen, um den Kunden immer genau Auskunft über Status und Aufenthaltsort seiner Sendung geben zu können.

Doch waren Informationen immer noch an ein physisches Trägermedium gebunden, bis 1958 das Telex, von Western Union erfunden, den Austausch reiner Daten ermöglichte. Und in den sechziger Jahren gewann EDI (electronic data interchange) an Bedeutung, womit Firmen Aufträge und Zahlanweisungen austauschen konnten, ohne dies noch durch das Medium Brief rechtlich absichern zu müssen.

Jedoch stellten diese Entwicklungen Bedeutung und Selbstverständnis von Postgesellschaften nie ernstlich in Frage, da EDI Firmen vorbehalten war und ist und Briefe immer noch der einzige Kanal zum Kunden waren, um Rechnungen, individualisierte Informationen und rechtlich relevante Dokumente zu verschicken. Diese relative Sicherheit wurde dann jedoch durch das Aufkommen des Internets radikal unterwandert, was in der Studie Global e-Postal Developments folgendermaßen beschrieben wird:

„Despite these electronic wonders, the hegemony of the post office remained secure until a web of interconnected networks started to infiltrate the mainstream. Although the internet and electronic mail have been around for more than 30 years, they never

posed a real threat to the post until the world wide web started gaining ground 10 years ago. A vast collection of globally distributed text and multimedia documents and files linked to create an immense electronic library and a pervasive communications vehicle, the web opened what was once a private domain to a worldwide audience.

The web brought with it the mass dissemination of eMail, making it possible to communicate with anyone, anywhere in the world in seconds. EMail let businesses send memos, proposals, any kind of document at all to partners, customers, suppliers and employees around the world – all at the same time. The home computer got a new use, even a driving force, and the world wide web created new applications such as online banking, electronic bill presentment and payment and a new approach to shopping – not to mention a new way of direct marketing and new kinds of catalogues, two postal mainstays.”<sup>231</sup>

Die Folgen für das Selbstverständnis und das Leistungsportfolio von Postgesellschaften aufgrund dieser Entwicklungen werden im übernächsten Teilkapitel, das sich mit der Rolle von Postgesellschaften in der Netzwerkökonomie auseinandersetzt, genau analysiert.

Jedoch unterliegen Postgesellschaften in besonderem Maße noch einer zweiten Einflussgröße, deren außergewöhnliche Relevanz sich aus der Historie des Postwesens ableitet und in diesem Maße nur noch auf andere ehemals oder immer noch staatlich kontrollierte Branchen wie das Bahnwesen oder die Versorgungsindustrie zutrifft: den rechtlichen Rahmenbedingungen und der Regulation des Marktes. Diese Aspekte sollen im nächsten Unterkapitel genauer beleuchtet werden.

---

<sup>231</sup> G2 Computer Intelligence Report, e-Postal, 2003, S. 9.

## **4.2 Die Transformation von Postgesellschaften in Wirtschaftsunternehmen aufgrund regulatorischer und wettbewerbsrelevanter Aspekte**

Postdienstleistungen leisten, wie bereits beschrieben worden ist, einen wichtigen Beitrag für das Funktionieren von Staatssystemen und Gesellschaften. Neben der Möglichkeit für staatliche Organe, über die Post miteinander zu kommunizieren, bildet diese Form physischen Nachrichtentransfers (seit Ende des 19. Jahrhunderts um die Komplementärtechnologie Telekommunikation erweitert) auch die Voraussetzung zur medial vermittelten Kommunikation mit anderen Ländern, Organisationen und Individuen (also Bürgern), wobei der Inhalt der Nachrichten von der Gutschrift bis zum Vollstreckungsbescheid, vom Grußwort bis zur Kriegserklärung reichen kann und so entscheidend auch zum (monetären) Gleichgewicht eines Staates beiträgt.

Dies macht nachvollziehbar, dass über Jahrhunderte Post- und Telekommunikation fest in staatlicher Hand lagen.

Postalische Dienstleistungen können im Vergleich mit anderen staatshoheitlichen Aufgaben wie der Gerichtsbarkeit oder der Landesverteidigung jedoch nicht als staatliche Kernkompetenzen beziehungsweise Kernaufgaben bezeichnet werden. Vielmehr handelt es sich um nach betriebswirtschaftlichen Kriterien organisierbare und messbare Dienstleistungen. Problematisch dabei ist, dass staatlich koordinierte Aufgaben und Leistungen bis dato nicht nach betriebswirtschaftlichen Prämissen organisiert werden konnten, mussten, durften oder sollten.

Konsequenz war und ist (z.B. in Großbritannien),<sup>232</sup> dass Postgesellschaften in Aufbau und Verhalten nur bedingt motivier- und steuerbar waren oder sind, was Kostendeckung und Kundenorientierung anbelangt. In Deutschland und in anderen Ländern kam und kommt hinzu, dass aufgrund der Verbeamtung der Belegschaft ein Schonraum existierte, der dazu beitrag, Verhaltensmuster zu kultivieren, die proaktive Effizienzoptimierungen und Kostenorientierung aus der Innenansicht überflüssig machten und bedingten, dass organisationell wie individuell eine Versorgungs- statt einer Leistungsmentalität entwickelt werden konnte. In Zeiten konstanten Wirtschaftswachstums und niedriger Arbeitslosigkeit stellte die Bezugsschaltung defizitär agierender Postgesellschaften keine besondere Problematik dar. Erst zunehmende Spar- und Konsolidierungszwänge in den Staatshaushalten führten zu einer Überprüfung des staatlichen Leistungspotfolios, wobei Post- und Telekommunikationsministerien nebst anhängigen Behördenapparaten schnell als verzichtbare – also privatisierbare - Elemente identifiziert wurden, nicht zuletzt, um durch den Verkauf von Namensrechten, Patenten, Infrastruktur und Immobilien die Kassenlage aufzubessern.

Doch vermögen Sparzwänge die eingeläutete Privatisierung staatlicher Postgesellschaften – zumindest in Europa – nur partiell zu erklären. Eine größere Bedeutung spielen in diesem Kontext zunehmender Wettbewerb und die deregulierende Kraft supranationaler Organisationen wie der Europäischen Union.

Die seit dem Zweiten Weltkrieg zu beobachtende zunehmende Intensivierung und Internationalisierung von Waren- und Informationsströmen hat dazu geführt, dass privatwirtschaftliche Organisationen in direkten Wettbewerb zu den staatlichen Postgesellschaften getreten sind.

Während in den USA diese Konkurrenz zwischen der staatlichen Post USPS und dem privaten Paketdienst UPS schon seit über 90 Jahren besteht, hat sich in Europa

---

<sup>232</sup> Bei der britischen Post Royal Mail ist beispielsweise die Arbeitsmotivation der verbeamteten Mitarbeiter so schlecht (ablesbar am Krankenstand), dass die britische Post ein internes Gewinnspiel ausgelobt hat, dass jeder Mitarbeiter, der innerhalb eines Jahres keinen krankheitsbedingten Fehltag hat, ein Auto und andere Preise gewinnen kann. ([http://www.incentivetoday.com/pageSection/section\\_id=515/bl=58/cw=360/rid=111/upid=112/lgd=128/goto\\_section\\_id=556](http://www.incentivetoday.com/pageSection/section_id=515/bl=58/cw=360/rid=111/upid=112/lgd=128/goto_section_id=556)).

dieser Wettbewerb langsamer entwickelt, was vor allem auf die repressivere Regulierungspolitik der Nationalstaaten Europas zurückzuführen ist. Erst die zunehmende Bedeutung der Europäischen Union und das Bekenntnis der Mitglieder zu Freihandel und Wettbewerb, unnachgiebig von der Brüsseler Kommission - nicht immer zur Freude der Mitglieder - eingefordert, haben eine verbindliche Perspektive für die Deregulierung und Demonopolisierung der Postmärkte in Europa geschaffen.<sup>233</sup>

Diese von allen Mitgliedern anerkannten Rahmenbedingungen haben bereits den Umfang monopolisierter Postdienstleistungen drastisch reduziert und eine Perspektive für die völlige Liberalisierung dieses Wirtschaftszweigs geschaffen.

„Der Liberalisierungsgrad in den EU-Mitgliedsstaaten ist allerdings nach wie vor der nationalen Gesetzgebung überlassen und damit abhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen und der politischen Willensbildung vor Ort. Unmittelbares Resultat: Die Marktöffnung in den verschiedenen Mitgliedsstaaten ist bis heute höchst unterschiedlich vollzogen. Während die Liberalisierung der Briefmärkte in Schweden, Finnland und Deutschland vorangeschritten ist, sind die Märkte beispielsweise in Italien und Frankreich auch heute noch weitestgehend geschützt.“<sup>234</sup>

Wie lange diese (auf den Briefbereich bezogene) Kontroverse zwischen Besitzstandswahrern und Liberalisierern noch dauern wird, ist abzuwarten. Zu erwarten ist, dass auch hier die Mühlen der internationalen Bürokratie langsam mahlen werden, was sich in einem EU-Minister-Entscheid vom 06.12.2001 ablesen lässt: „Danach sollen Europäisches Parlament und Europäischer Rat auf Grundlage eines bis 2006 vorzulegenden Vorschlags der Kommission bis Ende 2007 über weitere Liberalisierungsschritte entscheiden, die dann ab 2009 zum Tragen kommen könnten.“<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Auch nicht der EU zugehörige Staaten wie die Schweiz sind von dieser Entwicklung betroffen, was sich in den Deregulierungsbemühungen und Optimierungsanstrengungen der Schweizer Post sehr gut ablesen lässt.

<sup>234</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 51-60.

<sup>235</sup> ebd.

Konsequenz dieser Deregulierung war und ist, dass zum einen die in den meisten Ländern existierende symbiotische Verknüpfung von Postdienstleistungen und Telekommunikationsdienstleistungen aufgelöst worden ist und eigenständige Post-beziehungsweise Telekommunikationsfirmen gegründet wurden, die zwar als privatrechtliche Unternehmen agieren, jedoch zum Teil noch zu 100% Staatseigentum sind.

Während die aus dieser Zerschlagung hervorgegangenen Telekommunikationsfirmen, nicht zuletzt wegen der zeitlichen Koinzidenz zum Aufkommen digitaler Medien, der Mobilfunktechnologie und des Internets, oft schon in den frühen neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts durch Platzierung an der Börse in das Haifischbecken der freien Wirtschaft entlassen wurden (mit allen Aufs und Abs, die damit zusammenhängen), ist auf europäischer Ebene, wenn man den Privatisierungsstand der Postgesellschaften betrachtet, noch eine relativ große Heterogenität zu verzeichnen.

Agieren beispielsweise die niederländische und die deutsche Post bereits seit Jahren börsennotiert (wenn auch noch jeweils mit dem Staat als direktem oder indirektem größten Aktionär im Rücken), denken andere Postgesellschaften unter großer politischer Anteilnahme derzeit erst über den Verkauf oder Nicht-Verkauf von Minderheitsbeteiligungen an Investoren oder einen Börsengang nach (derzeit in Österreich, Belgien und Dänemark). Andere Postgesellschaften lassen noch keine klare Strategie erkennen, wie sie die anstehende Deregulierung, mit den entsprechenden betriebswirtschaftlichen Implikationen, organisieren wollen.

So ist beispielsweise derzeit nicht absehbar, ob die französische Post, die mit ihrer Paket- und Expressstochter DPD ein europaweites Auslieferungsnetz betreibt und kontinuierlich versucht, neue Märkte auch in der Logistik zu erschließen, jemals aus der Obhut des französischen Staatsbesitzes entlassen wird oder als staatseigenes Unternehmen auf unabsehbare Zeit weiter agieren darf. Bemerkenswert ist, dass strategische Entscheidungen der Unternehmensleitung mit der französischen Regierung abgestimmt beziehungsweise öffentlich von dieser abgesegnet werden müssen. So stellte sich in Frankreich beispielsweise die Frage, wie ein defizitär arbeitendes Poststellennetz mit über 16.000 Filialen durch Ausdünnung, Privatisierung und/oder Fremdvergabe rentabel gemacht werden kann. Eine

entsprechende, politisch-opportune aber betriebswirtschaftlich nicht ausreichende Entscheidung wurde dann durch die französische Regierung 2004 getroffen,<sup>236</sup> die einen moderaten Umbau der Filialstruktur vorsieht, ohne eine wirklich durchgreifende Optimierung zuzulassen.

Auch wenn es im politischen Raum und im Gebaren der einzelnen Postgesellschaften, die zum Teil die Pfründe ihrer bereits beschnittenen Monopolstellungen zähnefletschend zu verteidigen trachten, noch große Widersprüche und Widerstände gegenüber einem völlig liberalisierten Markt gibt, wird der eingeschlagene Weg unnachgiebig von nationalen und supranationalen (De-)Regulierungsinstanzen vorangetrieben und wird mittelfristig zur geplanten Realisierung eines freien Marktes für Postdienstleistungen führen.

Unabhängig von den unterschiedlichen Privatisierungsgeschwindigkeiten und den taktischen Scharmützeln lassen sich drei zentrale Konsequenzen benennen, wie Postgesellschaften auf die fortschreitende Liberalisierung und den zunehmenden Wettbewerbsdruck reagieren:

- Zunehmende Kostenorientierung
- Ausweitung der eigenen Geschäftsmodelle/Produktportfolios
- Branchenkonsolidierung durch Allianzen, Joint Ventures, Beteiligungen, Übernahmen

Interessant an diesen Konsequenzen ist, dass sie für alle Postgesellschaften wirksam und nachweisbar sind, sich jedoch in der individuellen Interpretation durch die einzelnen Postgesellschaften teilweise deutlich unterscheiden.

#### **4.2.1        Zunehmende Kostenorientierung**

---

<sup>236</sup> <http://www.bvdp.de>

Postgesellschaften verfügen, vereinfacht dargestellt, traditionell über vier zentrale Geschäftsbereiche und Ertragssäulen. Diese sind:

- Briefversand,
- Paketversand,
- Geld- und Finanzdienstleistungen,
- Distributionsnetzwerk – sprich Postfilialen.

Durch die bereits eingeläutete Deregulierung sind Postgesellschaften verpflichtet, die einzelnen Bereiche separat voneinander zu betreiben, um auszuschließen, dass aufgrund von Monopolgewinnen, die zum Beispiel im Briefbereich noch erzielt werden können, andere Sparten quersubventioniert werden. Dies hat zur Folge, dass Defizite in einer Sparte auch als solche sichtbar werden und entsprechenden Handlungsdruck erzeugen.

Kostensenkungs- oder Effizienzsteigerungsprogramme, wie sie in den letzten 15 Jahren von allen (europäischen) Postgesellschaften durchgeführt worden sind, haben stark auf den Möglichkeiten technischer Automation und Zentralisierung von Leistungen basiert.

Statt dezentral organisierter Sortierung und Verteilung von Poststücken und kleinteiligen Transportmengen zwischen einzelnen Gemeinden wurden zentrale Depots und Hubs eingerichtet, zwischen denen auf überregionaler Ebene große Sendungsvolumina ausgetauscht und von dort fein verteilt werden. Manuelle Prozesse werden dabei über Barcode-Scans, Adresslesegeräte, Sortiermaschinen und Förderbänder, wo immer es geht, überflüssig gemacht und so Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Qualität gesteigert. Gleichzeitig werden einzelne Einrichtungen (wenn politisch durchsetzbar), wie vor allem das Distributionsnetz der Filialen, auf den betriebswirtschaftlichen Prüfstand gestellt und auch hier, wo immer es geht, verkleinert.

Die Folge davon ist, dass neben der Reduktion der Produktionskosten und der höheren Kostendeckung beim Poststellennetz gleichzeitig die Aufgaben einer großen Zahl alt gedienter und vor allem unkündbarer Postler wegklassifiziert wurden. Und auch wenn es zynisch erscheint, ist es billiger, in jeder Postgesellschaft

eine Heerschar unterbeschäftiger oder komplett aufgabenloser Mitarbeiter respektive Beamten<sup>237</sup> weiterzubezahlen, anstatt sie weiterhin die nun *von den Maschinen* übernommenen Aufgaben verrichten zu lassen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine weise Entscheidung, die die individuellen wie gesellschaftlich-psychosozialen Implikationen jedoch ausblendet.

Doch ist dieser Weg aller Voraussicht nach unumkehrbar und ändert auch das Gesicht und die Wahrnehmung der Post durch den Bürger (meist negativ).

Interessant an diesem erst seit gut einer Dekade wirksamen Kostendruck ist, dass der technologische Fortschritt innerhalb der Postwesens sich seitdem rasant entwickelt hat und immer noch auf eine Mitarbeiterbasis trifft, die Post stärker mit Stempel und Formular als mit Scanner und Automat assoziiert. Hier kommt Führungskräften eine besondere Erklärungs- und Vermittlungsfunktion zu, die oftmals schlichtweg zeitlich nicht erbringbar ist und so eine latente Identifikationsdistanz zwischen postalischen Urgesteinen und der neuen logistischen Dienstleistungswelt erzeugt, die sich im besten Fall in der ritualisierten Feststellung, dass früher alles besser war äußert, im schlimmsten Fall jedoch auch zu einer Unterwanderung von Arbeitsaufträgen und zur Diskreditierung des Unternehmens gegenüber Kunden führen kann.

Unabhängig von den Optimierungen in der Leistungserbringung trifft der Kostendruck natürlich auch die Verwaltungs- und Führungsstrukturen der Postgesellschaften. Durch die IK-Technologien konnten in ihrer Struktur stark hierarchisch aufgebaute Organisationen verschlankt und neue Management-Informations- und Controlling-Standards etabliert werden.

Die Folgen der zunehmenden Kostenorientierung bei Postgesellschaften betreffen somit nicht nur Geschäftsprozesse und Arbeitsaufgaben, sondern auch und vor allem die Organisation und Durchführung von Managementprozessen, wodurch Anpassungs- und Änderungsbereitschaft und -fähigkeit der Führungskräfte ebenfalls wieder einmal in besonderem Maße in Anspruch genommen werden.

---

<sup>237</sup> Bei der Deutschen Post BoAs, Beamte-ohne-Aufgabenbereich, genannt.

## **4.2.2 Ausweitung von Geschäftsmodellen**

Im behördlichen Kontext war das Dienstleistungsangebot von Postgesellschaften noch klar definiert und reglementiert und beschränkte sich auf basale Transportdienstleistungen mit einer eng umrissenen Anzahl von Zusatzdienstleistungen.

Diese Services vom Standardbrief bis zum Einschreiben und vom Päckchen bis zur unfreien Express-Nachnahmesendung bilden auch heute noch das Rückgrat der Geschäftsmodelle von Postgesellschaften.

Allerdings haben Wettbewerbsdruck und Liberalisierung auch Raum und Notwendigkeit zu Differenzierung und Alleinstellung gegeben und die technologischen Möglichkeiten einen enormen Befähigungsschub für die Entwicklung neuer Services geschaffen.

So bieten einige Postgesellschaften (z.B. Schweizer Post, DHL und RoyalMail) ihren Privatkunden an, Pakete an alternative Lieferadressen wie Tankstellen oder Paketautomaten zu liefern und die Empfänger per SMS über den Sendungseingang zu informieren, um so die erfolgreiche Paketzustellung von der persönlichen Sendungsübergabe an der Haustür zu entkoppeln und auf diese Weise die Paketzustellung für den Endkunden zu flexibilisieren, auf der anderen Seite aber auch Prozesskosten zu sparen, da Sendungsmengen an zentralen Punkten konsolidiert werden und die zeit- und somit kostenintensive Bummeltour von Haushalt zu Haushalt entfällt.

Gleichzeitig versuchen Postgesellschaften in den Wertschöpfungsketten ihrer Kunden immer mehr Kettenglieder zu übernehmen und sich so als Integratoren zu positionieren, die eben auch die Lagerung, Kommissionierung und Verpackung von Waren beherrschen.

Ferner zielen die meisten Postgesellschaften darauf ab, das gesamte Spektrum der Logistik vom Brief bis zum Schwertransport bedienen zu können, was häufig über

Zukäufe von traditionsreichen Speditionsfirmen erreicht wird, wie bei der Deutschen Post durch den Erwerb der Schweizer Danzas.

Und schließlich werden Postfilialen immer mehr zu Gemischtwarenläden, um so den Umsatz pro Quadratmeter getreu der Logik des Einzelhandels zu maximieren.

Folge dieser parallel ablaufenden Entwicklungen ist die interne Zunahme von Komplexität, da zum einen zunächst Know-how aufgebaut oder in eine Postgesellschaft integriert werden muss, um genau diese Veränderungen durchzuführen zu können. Neben der reinen Anbietbarkeit solcher Dienstleistungen muss sich analog die gesamte Vertriebs- und Vermarktungskonzeption von Postgesellschaften neu ausrichten, um diese Leistungen am freien Markt anbieten zu können. Eine dritte Herausforderung ist es, diesen Wandel nicht nur rational zu kommunizieren, sondern auch den internen wie externen Kunden (Mitarbeitern und Konsumenten) die Transformation der entsprechenden Postgesellschaften plausibel und emotional verständlich zu machen.

Darüber hinaus sind neue Geschäftsmodelle permanent dem Druck ausgesetzt, Kosten zu sparen. Anders als in experimenteller agierenden Branchen (z.B. High-Tech, Pharma) gibt es in der postalischen Welt keine oder kaum Budgets für Grundlagenforschung oder Future-Labs, da ein Produkt am Markt schnell die eindeutig prognostizierbaren und prognostizierten Umsätze und Absätze erzielen muss. Auch wenn dieses eherne Gesetz für einen träumerischen Moment während des Aufkommens des New Economy außer Kraft gesetzt wurde, besannen sich die Postgesellschaften sehr schnell darauf, unprofitable Geschäftsfelder abzuwickeln.

Insbesondere die Möglichkeiten der IuK-Technologien boten einen verführerischen Nährboden, postalische Dienstleistungen in digitale Medien zu übersetzen und so komplett neue Geschäftsfelder aufzubauen, um Substitutionstendenzen in den Kerngeschäftsfeldern entgegenzuwirken.

Erfolgreiche Beispiele sind in diesem Kontext etwa das elektronische Einschreiben der französischen Post, das eine traditionelle Postdienstleistung konsequent in ein neues Medium übersetzt, oder die von den meisten Postgesellschaften betriebenen eMail-Services (als Analogon zur Hauspost).

Dass derartige Initiativen nicht die gewünschten Früchte erzielen müssen, zeigt die von Deutsche Post World Net erst vor kurzem komplett abgewickelte eBusiness-Holding, die Dienstleistungen von der digitalen Signatur (Signtrust) bis zu Shopping-Portalen (eVita) und von Frachtbörsen (Portivas) bis zu Beratungsdienstleistungen (eCommerce-Services) gebündelt hatte, aber die in sie gesteckten Ergebniserwartungen nicht erfüllen konnte. Doch haben auch die meisten anderen Postgesellschaften derartige eBusiness-Leichen in ihren Bilanzkellern liegen, wie etwa die Schweizer Post, die einen zweistelligen Millionenbetrag in die Entwicklung eines Internetportals investierte, ohne dieses jemals in Betrieb zu nehmen.<sup>238</sup>

Der Einfluss und die Bedeutung von IK-Technologien für Postgesellschaften stellt tatsächlich den größten Veränderungstreiber und einen nicht zu unterschätzenden Risikofaktor dar. Umfang und Vielfalt online-basierter Services werden im nächsten Hauptkapitel intensiv beschrieben. An dieser Stelle soll nur auf die generellen Transformationsherausforderungen hingewiesen werden:

“Posts have responded differently to the rise of online services. Some jumped headfirst into the fray, others dipped their toes in and the rest are taking a ‘wait and see’ approach, watching what programs their fellow posts find successful...Even when they’ve decided to head into these murky waters, the posts have taken different approaches. Some have partnered with the very companies whose technology would otherwise have been a threat to their existence. Others have outsourced their new e-commerce operations or tried it on their own. Many have gone for a hybrid approach – building some internal operations but partnering on projects where needed. Some have set up separate e-business arms or purchased a company or two to jumpstart their e-business initiatives...Whatever their approach, dozens of posts have realised that they need to adapt or go under. The difficulty is in working out the right services to offer, convincing customers to trust the post office for these new services and finding the money and talent to implement them. As in the broader tech world, some of the e-commerce or e-business initiatives the postal services set up have already crashed and burned, or are in a death spiral. Others have

---

<sup>238</sup> Vgl. G2 Computer Intelligence Report, e-Postal, 2003, S. 11-12.

had to morph until there's little left of the original concept...Of course, the posts can't stop experimenting and innovating simply because some of their projects fail. Failure has to be seen as a guidepost to what will work and what won't. Through their pioneering e-initiatives postal operators such as Deutsche Post, Swiss Post, La Poste and the US Postal Service have demonstrated that the greatest risk is not taking a risk. Posts have no option but to get in the online action. Most of the larger ones, and some of the smaller ones too, have already realised this and see that it's necessary for survival, whether or not their current e-business initiatives are successful.”<sup>239</sup>

Der in diesem Kontext erforderliche Spagat zwischen visionärer Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft und konsequenter Profitorientierung stellt auch hier wieder Manager und Mitarbeiter auf die Probe, die auf postalischer Seite zuvor in Verordnungen und Anregelungen zu Denken gewohnt waren. Gleichzeitig ergibt sich für Consultants und über die letzten zehn Jahre aus anderen Branchen und Unternehmen zugekaufte Manager die Notwendigkeit, den speziellen Rhythmus der Postgesellschaften zu verinnerlichen, um neben den rationalen Notwendigkeiten der Veränderung auch die unternehmenspolitischen Befindlichkeiten beim Umbau der postalischen Welt zu berücksichtigen.

#### **4.2.3 Konsolidierungstendenzen**

Die eingeläutete Deregulierung und Marktliberalisierung in Europa hat Postgesellschaften nicht nur ein Bündel von Hausaufgaben aufgegeben, die sich auf das unternehmerische Selbstverständnis sowie Spektrum und Art der Leistungserbringung in den jeweiligen Heimatmärkten beziehen, sondern auch neue Potentiale für die Unternehmensentwicklung eröffnet, geografische Abdeckung und

---

<sup>239</sup> ebd., S. 11-12.

Leistungsportfolios zu erweitern und damit von national agierenden Zustellunternehmen zu global aufgestellten Transportfirmen zu werden.

Die Ausgangslage, diese Chancen beziehungsweise Notwendigkeiten<sup>240</sup> durch organisches Wachstum aus der eigenen Organisation heraus auszubeuten, war denkbar schlecht. Durch die Vereinbarungen des Weltpostvereins war und ist geregelt, dass grenzüberschreitende Sendungen von der nationalen Post bis zur Grenze oder einem Übergabehub befördert und dort an die Postgesellschaft des Ziellandes zur Auslieferung übergeben wurden. Die Präsenz in Auslandsmärkten wurde für die einzelnen Postgesellschaften dadurch so gut wie überflüssig. Entsprechend unterentwickelt waren bei den einzelnen Postgesellschaften die eigenen Fähigkeiten, Ressourcen und Geschäftskontakte, als sich die Möglichkeit eröffnete, international agieren zu können und zu müssen. Organisches Wachstum beziehungsweise der langsame Aufbau eigener Netze kam daher nicht in Frage, vor allem weil privatwirtschaftliche Unternehmen bereits über entsprechende Infrastrukturen und Kapitaldecken verfügten, um ihrerseits von der Marktöffnung so schnell wie möglich zu profitieren.

Die Akquisition privater Transportfirmen bot daher eine bessere Alternative, um schnell über Produktions- und Distributionsstrukturen in Auslandmärkten verfügen zu können.

„In the past couple of years, some of the larger European postal enterprises (e.g. TNT Post Group, Deutsche Post and the British Post Office) have expanded through strategic acquisitions and strategic alliances. National postal operators have merged with/taken over private operators or allied themselves with other national postal operators in other countries. These moves have targeted the parcels, logistics and cross-border mail markets.“<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> Die europaweite Dimension der Liberalisierung macht die Ausweitung der Geschäftsbereiche tatsächlich zur Notwendigkeit für jede einzelne Postgesellschaft, da das Versäumen einer systematischen Internationalisierung sie auf den Heimatmärkten angreifbar macht, ohne ihnen die Möglichkeit zu geben, durch den Gewinn von Marktanteilen in Auslandsmärkten und die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums dem etwas entgegen zu setzen.

<sup>241</sup> McKeown et al., Postal, 2002, S. 6.

Art und Ausrichtung der gewählten Konsolidierungsstrategie und der damit zusammenhängenden Internationalisierungsaktivitäten hängen von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen neben den Zielen des Top-Managements die wirtschaftliche Schlagkraft der jeweiligen Postgesellschaft und damit zusammenhängend die Größe des bedienten Marktes, die politischen Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Ansprüche an die strategische Ausrichtung der jeweiligen Postgesellschaft.

Innerhalb der Post- und Logistikindustrie gibt es vier klassische Unternebenstypen. Dies sind:

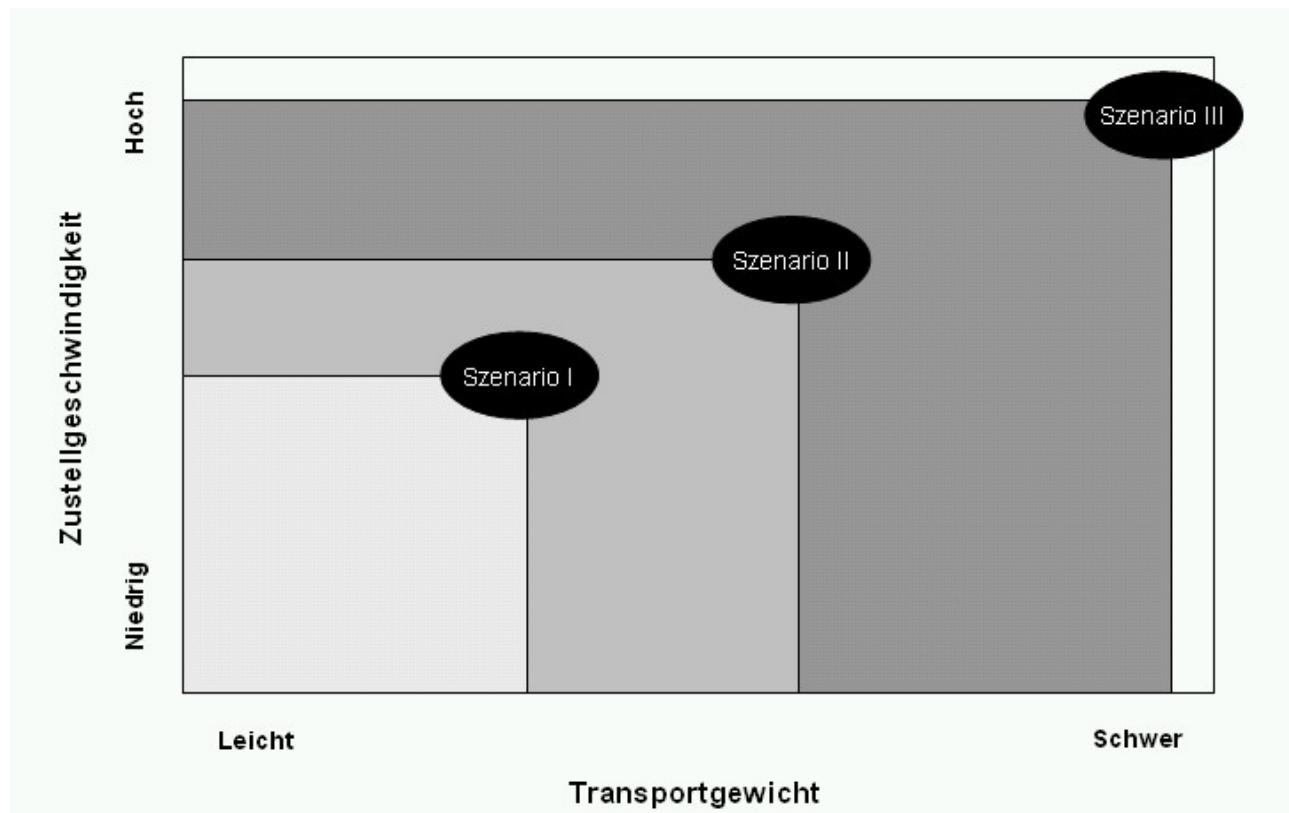
- Freight Forwarder – Der Markt der klassischen Frachtspediteure ist durch mittelständische Unternehmen und einige wenige große Logistiker geprägt. Kerngeschäft ist der nationale wie internationale Straßen-, Luft- und Seetransport von Gütern.
- Cargo Railways – Hierbei handelt es sich um die Transportbereiche von Bahnunternehmen (Güterverkehr). Alle Bahngesellschaften erwirtschaften einen substantiellen Anteil des eigenen Umsatzvolumens durch den Güterverkehr. Erste Konzentrationstendenzen haben dazu geführt, dass auch hier privatwirtschaftliche Logistikfirmen aus dem Bereich der Freight Forwarder durch Bahngesellschaften übernommen werden konnten (z.B. der Frachtspezialist Schenker durch die Deutsche Bahn, was zur Folge hat, dass nur noch 10% der Bahnumsätze durch das traditionelle Kerngeschäft, den Personenfernverkehr, erwirtschaftet werden).
- Reine Express Services – Expressfirmen stellen eine sehr heterogene Firmenentität dar, die von regional beschränkten Kurierdiensten (z.B. Fahrradkuriere in Großstädten) bis zu global agierenden Unternehmen (z.B. UPS, Fedex, DHL) reicht. Alleinstellungsmerkmal von Expressfirmen ist die zeitgenaue Zustellung von Dokumenten und Waren, wobei Größe und Gewicht der zu befördernden Objekte limitiert sind.

- Postgesellschaften und Express Services (partiell) – In diese Gruppe fallen sowohl die nationalen Postgesellschaften, deren Kerngeschäftsfeld den Transport und die Zustellung von Brief- und Paketsendungen umfasst, sowie in Teilen die Dienstleistungsspekturen von Expressfirmen, die neben der Beförderung reiner Expressstücke auch Güter mit größeren Laufzeiten zu niedrigeren Preisen transportieren.

Postgesellschaften stehen nun vor der strategischen Herausforderung, für sich selber festlegen zu müssen, welches Leistungsspektrum sie im eigenen Unternehmen abdecken möchten, beziehungsweise in welche Richtung sie sich perspektivisch durch Partnerschaften oder Akquisitionen entwickeln möchten. Als Endziel kann dabei gesehen werden, auf globalem Niveau über ein Netzwerk zu verfügen, das den Transport von Sendungen jeder Größe ermöglicht. Nicht jede Postgesellschaft hat sich oder konnte sich für eine derartige Orchestrierung der eigenen Leistungen entscheiden.

Je nach ressourcenbasierten Voraussetzungen und gewünschter Entwicklungsrichtung ergeben sich für Postgesellschaften drei strategische Szenarios, die in direkter Relation zu den Unternehmertypen der Post- und Logistikindustrie stehen, was durch die nachfolgende Grafik visualisiert und anschließend erläutert wird.

Abb. 7: Strategische Szenarios für das angebotene Leistungsspektrum von Postgesellschaften



### Szenario I:

In diese Gruppe fallen Postgesellschaften, die aus politischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht in der Lage sind, die eigenen Geschäftsmodelle zu erweitern und eine konsistente Verteidigungsstrategie im Heimatmarkt zu etablieren. Diese vor allem kleineren Postgesellschaften bleiben dem Unternehmenstyp Postgesellschaft weiterhin verhaftet, erbringen national den Universalservice der Brief- und Paketzustellung und kooperieren unter Umständen mit Postgesellschaften, die ein anderes Strategie-Szenario gewählt haben beziehungsweise wählen konnten, um internationale Sendungsvolumina abbilden zu können. Beispiele für Postgesellschaften, die in diese Gruppe fallen, sind etwa die belgische und die griechische Post sowie die Postgesellschaften Mittel- und Osteuropas, die jedoch durch entsprechende Programme versuchen, Anschluss an die Mitglieder der Gruppe zu erhalten, die nach Szenario II agieren.

## **Szenario II:**

Ziel der Firmen dieser Gruppe ist es, im eigenen Kernmarkt die Marktführerschaft zu behalten, was über die selektive Erweiterung und Erneuerung des Dienstleistungsspektrums sowie selektive Engagements außerhalb des Kernmarktes erfolgt, was durch die Gründung von Tochtergesellschaften oder fokussierte Partnerschaften mit spezialisierten Unternehmen (zum Beispiel Speditionen) erfolgen kann.

Zu dieser Gruppe von Postgesellschaften gehört beispielsweise die österreichische Post, die durch ein selektives Engagement in Mittel- und Osteuropa Wachstumschancen wahrt und die eigenen Dienstleistungen sukzessive modernisiert. Dieser Gruppe ist auch die Schweizer Post zuzurechnen, sowie die skandinavischen Postgesellschaften, die sich ihrerseits in der Paketsparte bereits zusammengeschlossen haben, um so Sendungsströme innerhalb Skandinaviens effizienter abwickeln zu können.

## **Szenario III:**

Die Postgesellschaften, die dieser Gruppe angehören, streben danach, alle zuvor beschriebenen Unternehmenstypen unter ihrem Dach zu vereinen und die entsprechenden Dienstleistungen global anbieten zu können. Die Entwicklungs- und Integrationsherausforderungen sind für diese Firmen natürlich am größten. Neben der Diversifizierung und Informationalisierung der eigenen Geschäftsprozesse müssen darüber hinaus in Auslandsmärkten Ressourcen aufgebaut oder akquiriert und integriert werden. Nicht zuletzt muss das Selbstverständnis des Unternehmens und der Mitarbeiter entsprechend modifiziert werden, um aus einer Postbehörde ein entsprechend global denkendes und handelndes Wirtschaftsunternehmen zu machen.

Beispiele für Postgesellschaften aus dieser Kategorie ist die niederländische TPG, die es durch entsprechend weitsichtige politische und unternehmerische Weichenstellungen vermocht hat, bereits Ende der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts auf Privatisierungskurs zu gehen und den australischen Express- und

Logistikdienstleister TNT zu akquirieren. Trotz des relativ kleinen niederländischen Heimatmarktes ist TPG durch weitere Zukäufe im Express- und Logistiksegment heute eine der vier großen europäischen Postgesellschaften, die ein eigenes internationales Netz betreibt und gut auf die endgültige Marktliberalisierung vorbereitet ist.

Die französische Post LaPoste und die britische RoyalMail haben ebenfalls europäische Netzwerke aufgebaut, indem sie mit dem DPD beziehungsweise der GLS private Expressfirmen kauften und weiter ausbauten, die über ein europaweites Netz verfügen.

Die Deutsche Post World Net als vierter Spieler in dieser Kategorie hat eine Zwei-Wellen-Strategie gewählt, die aufgrund nicht verfügbarer international agierender Akquisitionsobjekte notwendig wurde. Um wie die Wettbewerber aus den Niederlanden, Großbritannien und Frankreich ein europaweites Zustellnetz betreiben zu können, kaufte DPWN in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts nationale, private Express- und Paketfirmen auf, die als Euro Express Netzwerk mehr oder weniger integriert firmierten. Mit der kompletten Übernahme von DHL im Jahr 2002 bestand Möglichkeit und Notwendigkeit, unter der Dachmarke DHL ein integriertes Netzwerk zu schaffen, um global als Integrator agieren zu können.

Die hier exemplarisch aufgeführten Ereignisse und Entwicklungen erheben ihrerseits keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen nur die generelle Stoßrichtung dieser Branche verdeutlichen. Analog dazu können auch für die Briefbereiche der Postgesellschaften vergleichbare Tendenzen aufgezeigt werden, auch wenn der Handlungsräum für diese Geschäftssparte aufgrund der Regulierung noch enger ist. Als Beispiel sei nur der derzeit rege stattfindende Handel mit Brieflizenzen in einzelnen Ländern erwähnt, über die sich die großen Postgesellschaften die besten Ausgangspositionen für die europäische Markterschließung nach der vollständigen Marktliberalisierung sichern möchten.

Neben den eben beschriebenen Entwicklungen kann man an der Zahl der Zusammenschlüsse im europäischen Post- und Logistikmarkt zwischen 1998 und 160

2001 deutlich ablesen, dass der generelle Trend zur Internationalisierung, Konsolidierung und Diversifizierung von den Unternehmen vorangetrieben wird.

Tab. 4: Übernahmen im europäischen Transport- und Logistikmarkt<sup>242</sup>

<b>Übernahmen</b>	<b>1998/1999</b>	<b>1999/2000</b>	<b>2000/2001</b>
<b>Grenzüberschreitend</b>	126	176	208
<b>National</b>	162	185	228

Allein im Jahr 2000/2001 nahmen europäische Postgesellschaften 59 Akquisitionen vor, wobei die größten vier Postgesellschaften Europas für zwei Drittel verantwortlich waren (DPWN – Deutschland mit 13 Übernahmen, La Poste - Frankreich mit 11 Übernahmen, TNT Post Group – Niederlande mit 8 Übernahmen, Consignia – Großbritannien mit 7 Übernahmen).

Hervorzuheben ist, dass sich knapp 13% aller Akquisitionsfälle nicht auf Europa beschränkten, sondern transkontinental vollzogen wurden, was die globale Dimension dieses Konsolidierungstrends betont.

Abzuwarten bleibt, wie sich dieser Konsolidierungstrend nach der vollständigen Marktliberalisierung fortsetzen wird. Je nach politischer und kartellrechtlicher Großwetterlage erscheint es möglich, dass insbesondere kleinere europäische Postgesellschaften langfristig ihre Unabhängigkeit verlieren werden und zu Tochtergesellschaften der vier großen europäischen Postgesellschaften werden. Die Angebote von TPG/TNT und DPWN für eine 25%ige Beteiligung an der dänischen Post vom 29.08.2004 geben einen Vorgeschmack auf die zu erwartenden Firmenverflechtungen in einem freien europäischen Postmarkt, auch wenn diese Minderheitsbeteiligung auf politischen Druck hin an eine branchenfremde Investorengruppe vergeben wurde.

---

<sup>242</sup> Vgl. Müsing et al., Deal, 2002.

Doch so viel scheint bereits jetzt sicher: „The mergers, takeovers and strategic alliances involving traditional postal operators... (e.g. Deutsche Post/DHL/Danzas/AEI and TNT Post Group, Royal Mail, etc) will have significant implications for postal activities. The corporate moves already undertaken will project some of the Posts into non-traditional postal markets (e.g. integrated logistics).“<sup>243</sup>

## **4.3 Postgesellschaften in der Netzwerkökonomie zwischen Bedeutungswandel und Bedeutungsverlust**

Kam Postgesellschaften und Logistikern noch bis vor kurzem die Aufgabe zu, Güter oder Dokumente von A nach B zu transportieren und dort den genannten Empfängern zu übergeben, hat sich, wie im letzten Kapitel beschrieben, innerhalb der Logistik ein enormer Verständnis- und Leistungswandel vollzogen.

Mit der Analyse von Wertschöpfungsketten in Theorie und Praxis und deren Veränderung zur Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen mauserte sich die Logistik in Unternehmen von einer wettbewerbsneutralen temporär benötigten Unterstützungsleistung zu einem erfolgsrelevanten Differenzierungskriterium mit Querschnittsaufgabenfunktionen. Logistik beginnt bei der Beschaffung der Rohstoffe, die von Unternehmen in Produkte oder Dienstleistungen umgewandelt werden, begleitet diese Rohstoffe auf ihrem Fertigungsweg von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt, ist Voraussetzung für eine effiziente Lagerhaltung und die Verfügbarkeit des Materialnachschubs, bildet das Bindeglied zu Zwischenhändlern und Endkunden und sorgt im After-Sales-Service für die Retournierung fehlerhafter

---

<sup>243</sup> McKeown et al., Postal, 2002, S. 29.

oder defekter Produkte. Integriert man in diese Betrachtung der Logistik auch noch den Briefversand, erweitert sich diese Auflistung an logistikrelevanten Wertschöpfungsstufen noch um die Prozesse der formal schriftlichen Kommunikation mit Geschäftspartnern und Kunden, der Rechnungsstellung und um die Marketingkomponente, wenn man an die verschiedenen Werbeformen des Direktmarketings vom unadressierten Postwurf, über die Katalogzustellung von Versandhändlern bis hin zum personalisierten Werbebrief mit dem Ziel der Förderung von Kundenloyalität denkt.

Wie im vorigen Kapitel aufgezeigt wurde, zielen – zumindest die großen – Postgesellschaften darauf ab, alle diese Leistungen anbieten zu können.

Grundlage für die Erfüllung dieser Aufgaben ist die Verzahnung von Informations- und Warenflüssen sowie die Integration logistischer Prozesse, die von Logistikdienstleistern erbracht werden, in die Informations- und Produktionsstrukturen der Kunden. Hinzu kommt, dass neben Waren- und Informationsflüssen auch Finanzflüsse (für Waren, Güter, Dienstleistungen) immer enger mit logistischen Serviceportfolios verknüpft werden, wie in der bereits vorgestellten Vision von UPS deutlich wird.

Feststeht, dass all diese Aktivitäten das Ziel verfolgen, den eigenen möglichen Bedeutungsverlust, der aus der Substitution von Kommunikationsflüssen durch elektronische Medien röhrt, möglichst gering zu halten. Die verschiedenen Aktivitäten von e-Initiativen bis hin zur Ausweitung der Leistungsportfolios fußen auf dieser Erkenntnis:

„Notwithstanding initiatives taken by national operators to expand the traditional range of postal services into, for example, hybrid mail, Internet-based and financial services, agency and retailing, their revenues still largely depend on the traditional core activities: letters and parcels. The drive to diversify is a response to the expectation that future mail growth will be concentrated on low-price/low-value services (e.g. bulk direct mail), and future prices may decrease anyway as market liberalization progresses.“<sup>244</sup>

---

<sup>244</sup> ebd., S. 5.

Nimmt man alle diese Einflussarenen zusammen, wird deutlich, dass Wandlungsfähigkeit und Wandlungsgeschwindigkeit für Postgesellschaften zu einer Metakompetenz werden müssen, um nicht nur kurzfristige Anpassungen von Geschäftsstrategien und die Integration einzelner Technologien bewerkstelligen zu können, sondern die Anpassungsfähigkeit an Markt- und Kundenbedürfnisse zu einer eigenen Kernkompetenz zu machen.

Wohin die Reise dabei genau gehen wird, ist gegenwärtig nur bedingt absehbar. An den – auch in anderen Industrien wirkenden – Gesetzen der Konsolidierung, Rationalisierung und Automation werden auch Postgesellschaften nicht rütteln können. Klar ist auch, dass die Beförderung und Zustellung von Briefen, Dokumenten und Waren immer ein Kerngeschäftsfeld für Postgesellschaften bleiben wird. Doch wie Postgesellschaften den technologieinduzierten Wandelanforderungen der Netzwerkökonomie genau begegnen werden, um die eigene Bedeutung für die Weltwirtschaft zu wahren und auszubauen, ist in all seinen Ausprägungsfacetten nur erahnbar. Sicher ist jedoch, dass auf diesem Spielfeld über das Wohl und Wehe der postalischen Industrie entschieden werden wird:

„Postal enterprises have been living with technology as both a threat and an opportunity for a long time. Until not long ago, telecommunications were operated jointly from within the same postal enterprises. As technology develops further and faster, postal operators will need to consider every opportunity offered by technological progress to lift their productive performance and/or sales potential.“<sup>245</sup>

---

<sup>245</sup> ebd., S. 54.

## **4.4 Bestimmung der für die Dissertation relevanten Phänomenbereiche**

Die Analyse der branchenspezifischen Charakteristika und Wandlungsanforderungen der Post- und Logistikindustrie verdeutlicht, dass diese Branche für die Thematik der Dissertation einen hervorragenden Forschungsgegenstand darstellt.

So wirken digitale Technologien gleich in dreierlei Hinsicht auf das Leistungsportfolio und die Leistungserbringung von Postgesellschaften:

- Kannibalisierung beziehungsweise Substitution bestehender Kerngeschäftsfelder (Briefzustellung) durch elektronische Kommunikationsmedien (z.B. eMail) zwingt Postgesellschaften zu einer strategischen Neuausrichtung.
- Optimierung beziehungsweise Automation bestehender Prozesse durch Einsatz digitaler Technologien wie Paketanschriftenlesegeräte, Barcode- und Barcode-Lese-Technologien, RFID etc., wobei der Fokus hierbei in erster Linie auf der Reduktion von Produktionskosten liegt, aber auch für den Kunden in Form von Mehrwertdienstleistungen wahrgenommen werden kann (z.B. web-basierte Sendungsverfolgung auf Basis von Scan-Events).
- Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Virtualisierung von Produkten oder Prozessen (z.B. elektronische Einschreiben oder elektronische Rechnungsstellung).

Neben diesen drei direkten Einflussdimensionen haben IK-Technologien auch Einfluss auf die, durch die eingeleitete Deregulierung möglich gewordene, Globalisierung der Post- und Logistikindustrie. Nur durch die datenbasierte Repräsentation von Sendungsmengen und Einzelsendungen ist ein globales Angebot von Post- und Logistikdienstleistungen möglich, was vor allem bereits von den großen amerikanischen Integratoren erkannt worden ist und dazu geführt hat, dass sich UPS mittlerweile selbst als IT-Unternehmen bezeichnet und begreift.

Postgesellschaften erleben den durch IK-Technologien induzierten Wandel derzeit auf drei Dimensionen besonders stark:

Intensität des Wandels – Die (wahrgenommene) Intensität des Wandels fußt vor allem darauf, dass das Zusammenwirken von Deregulierung, Privatisierung und Globalisierung auf der einen Seite und der zuvor beschriebenen Einflussarenen technologieinduzierter Veränderung auf der anderen Seite mit voller Wucht Organisationen trifft, die sich teilweise über Jahrhunderte nur geringfügig verändert mussten.

Bandbreite des Wandels - Die Bandbreite des Wandels erstreckt sich auf alle internen und externen Prozesse von Postgesellschaften. Neben den oben skizzierten Herausforderungen gilt es – wie bei anderen Unternehmen beziehungsweise Branchen auch – durchgängig IT-gestützte Controllingstrukturen zu etablieren oder die Vernetzung der Organisation voranzutreiben.

Zeitliche Dringlichkeit des Wandels – Durch den sich rasant verschärfenden Wettbewerb entscheidet die Transformationsgeschwindigkeit einzelner Postgesellschaften entscheidend über deren zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Konsequenz dieser Wandelanforderungen ist neben der Zunahme von Komplexität für die Mitarbeiter auch ein Identitätsspagat, den Postgesellschaften leisten müssen.

Auf der einen Seite steht dabei ein historisch bedingtes und gewachsenes Wertebündel, das Post mit Sicherheit, Bürgernähe, Unkündbarkeit etc., also Beständigkeit in Verbindung bringt.

Auf der anderen Seite stehen jedoch die Regeln und Prämissen einer globalisierten Wirtschaft, die Effizienz und Anpassungsfähigkeit einfordern.

Und jeder Brief- oder Paketzusteller, dessen vertraute Zustellrouten auf einmal im Jahresrhythmus computeroptimiert werden, oder jeder Filialangestellte, der auf einmal jede Transaktion am Computer nachhalten beziehungsweise -vollziehen muss, muss auf diesem Weg des Wandels mitgenommen werden.

Aufgabe der Führungskräfte muss es also sein, sinnstiftend auf die Mitarbeiter einzuwirken, um das in der Vergangenheit entwickelte Selbst- und Arbeitsverständnis der Post ins 21. Jahrhundert übersetzen zu helfen. Doch fällt es

auch längst nicht allen Führungskräften leicht, die ihre Karrierepfade noch betreten haben, als die staatliche Ordnung noch Laufbahn- und nicht Leistungskarrieren versprach, genau diese Erklärungsarbeit zu leisten.

Gleichzeitig wird aber von global ausgerichteten Konzernzentralen der Unternehmensumbau immer weiter vorangetrieben, oft genug von zugekauften Managern, die lernen müssen, ihre privatwirtschaftlichen Erfahrungen nicht eins zu eins auf Postgesellschaften übertragen zu können.

Damit werden drei Haupthandlungsbereiche sichtbar, die Führungskräfte in Postgesellschaften zur Bewältigung des Wandels fokussieren müssen:

- Konsequente technologieunterstützte und -getriebene Transformation von staatlichen Postgesellschaften zu Wirtschaftsunternehmen
- Anpassung des eigenen Rollenverständnisses und Kompetenzprofils an die veränderten Rahmen- und Unternehmensbedingungen
- Sinnstiftungs- und Erklärungsinstanz gegenüber Mitarbeitern, um Transformationszwänge und -konsequenzen deutlich, verständlich und nachvollziehbar zu machen.

Bezogen auf das Dissertationsprojekt belegt die in diesem Kapitel vorgenommene Analyse, dass die Post- und Logistikindustrie aufgrund der derzeit auf sie wirkenden Transformationsanforderungen und aufgrund der besonderen Rolle, die Führungskräfte zu deren Bewältigung einnehmen, exzellent als Untersuchungseinheit geeignet ist.

Da eine branchenweite Untersuchung jedoch Ressourcen und Möglichkeiten einer Dissertation überschreiten würde, werden für die empirische Untersuchung exemplarisch der Konzern Deutsche Post World Net und dessen Führungskräften untersucht werden.

Aus diesem Grund soll im nächsten Kapitel Deutsche Post World Net genauer vorgestellt werden, bevor im nächsten Teil der Dissertation das empirische Vorgehen genau beschrieben wird.

## **5 Das Unternehmen Deutsche Post World Net als Beispielorganisation für die Bewältigung von Wandel**

Unter den europäischen Postgesellschaften ist der Konzern Deutsche Post World Net, als Nachfolgeorganisation der Deutschen Bundespost, eines der interessantesten Forschungsobjekte innerhalb dieser Branche, da die im vorigen Kapitel beschriebenen Aspekte in besonderem Maße auf den Konzern Deutsche Post World Net zutreffen:

- fortgeschrittene Liberalisierung des deutschen Postmarkts mit hoher Wettbewerbsintensität
- Transformation von einer Staatsbehörde in einen börsennotierten Konzern
- massive Internationalisierung der eigenen Geschäftsaktivitäten
- Akquisition einer großen Zahl von privaten Express- und Logistikfirmen und Bündelung dieser Geschäftseinheiten unter der Dachmarke DHL
- Zwang zur strategischen Neuausrichtung und Anpassung der Produktpalette durch rückläufige Umsätze im Kerngeschäftsfeld Briefversand.

Ziel dieses Kapitels wird es sein, durch die Skizzierung der Firmengeschichte von der Gründung der deutschen Bundespost im Jahre 1950 bis zum Börsengang im Jahr 2000 und der nachfolgenden Globalisierungsaktivitäten die idiosynkratische Beschaffenheit und Disposition des Konzerns zu verdeutlichen, um vor diesem Hintergrund zu beschreiben, wie Deutsche Post World Net die im vorigen Kapitel beschriebenen Herausforderungen an Post- und Logistikdienstleister im 21. Jahrhundert organisatorisch, strategisch und operativ zu bewältigen versucht, welche Zukunftsvision sich daraus für den Konzern ableiten lässt und wie Führungskräfte

auf diese Herausforderungen durch systematische Entwicklungsmaßnahmen vorbereitet werden.

## **5.1      Von der Deutschen Bundespost zu Deutsche Post World Net**

### **5.1.1    Von der Gründung der Deutschen Bundespost bis zur ersten Poststrukturreform**

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs dauerte es fünf Jahre, bis im Jahre 1950 die Deutsche Bundespost als Nachfolgeorganisation der Deutschen Reichspost gegründet wurde, deren Aufgabe es war, im „öffentlichen Auftrag die Wahrnehmung der unternehmerischen und betrieblichen Aufgaben des Post- und Fernmeldewesens im nationalen und internationalen Bereich“<sup>246</sup> sicherzustellen. Diese Aufgabe wurde als staatliche Hoheitsaufgabe angesehen, weshalb alle das Post- und Fernmeldewesen betreffenden Aufgaben in einem Bundesministerium zusammengefasst wurden, dem Bundesministerium für Post- und Fernmeldewesen, das für die Teilbereiche Postdienst, Telekom und Postbank zuständig war. Aufgrund der Beschaffenheit und Bepreisung der angebotenen Dienstleistungen hatte dieses Ministerium jedoch anders als die anderen Ministerien sehr früh eine unternehmerische Komponente, da eben nicht Steuergelder, sondern vor allem die Nachfrage der Konsumenten nach Post- und Telekommunikationsdienstleistungen den tragenden Einnahmenpfeiler für die Deutsche Bundespost bildeten beziehungsweise bilden sollten. Eine Situation, die ein permanentes Spannungsfeld

---

<sup>246</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 51-52.

zwischen behördlicher und wirtschaftlicher Arbeitsweise erzeugte, flankiert von der Erwartungshaltung aus dem politischen Raum, dass die Deutsche Bundespost kostendeckend arbeiten solle, was sich bereits 1964 in einem Bundestagsbeschluss äußerte, der von der Bundesregierung die Einberufung einer Sachverständigenkommission verlangte, um untersuchen zu lassen „wie die Deutsche Bundespost ihre Aufgaben auf die Dauer in optimaler Weise ohne Defizit erfüllen kann.“<sup>247</sup> Wie zu erwarten war, identifizierte diese Kommission erhebliche Optimierungs- und Effizienzsteigerungspotentiale, die jedoch aufgrund der guten wirtschaftlichen Gesamtlage und mit Respekt vor Wählern und Interessengruppen nicht weiterverfolgt wurden.

Mehr als zwanzig Jahre später, als Ende der 80er Jahre in Deutschland ein wachsendes Staatsdefizit dazu zwang, nach Einnahmepotentialen und Kostensenkungsmöglichkeiten zu fahnden, wurde das Post- und Fernmeldewesen in mehreren Schritten grundlegend reformiert, wobei im Poststrukturgesetz vom 1. Juli 1989, das auch als Postreform I bezeichnet wird, folgende „organisationsrechtlichen bzw. ordnungspolitischen Änderungen“<sup>248</sup> beschlossen wurden:

- „Aufteilung der Deutschen Bundespost in die Sektoren Deutsche Bundespost Postdienst, Deutsche Bundespost Postbank und Deutsche Bundespost Telekom
- Trennung des hoheitlich/politischen Bereiches vom unternehmerisch/betrieblichen Bereich
- Etablierung von Vorständen und Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen
- Schaffung eines Direktoriums, dem die Vorstandsvorsitzenden der drei Unternehmen angehören
- Einrichtung eines Infrastrukturrats beim zuständigen Ministerium
- Umwandlung der Kundenbeziehungen der Unternehmen von öffentlich-rechtlichen in privatrechtliche Vertragsverhältnisse

---

<sup>247</sup> Kühn, Reformen, 1999, S. 3 ff.

<sup>248</sup> [www.dpwn.de](http://www.dpwn.de)

- Auflösung des Monopols für Telekommunikationsendgeräte<sup>249</sup>

Das staatliche Briefmonopol wurde im Zuge dieser Reformen auf die Deutsche Bundespost Postdienst übertragen, um die Universaldienstleistung Post auch weiterhin für alle Bürgerinnen und Bürger Deutschlands zu gewährleisten.

Mit diesen Veränderungen wurde der Startschuss für die wirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmen in einem von Wettbewerb gekennzeichneten Markt gegeben, was von den deutschen Endkonsumenten an erster Stelle dadurch wahrgenommen wurde, dass bei Telefonen neben den zwei Standardendgeräten (Wählscheibe, Taste) in drei Standardfarben (grün, rot, beige) nun eine große Anzahl von Geräten in Geschäften zu haben war, die nach Stil und Design ganz dem eigenen Geschmack angepasst werden konnten. Das vom Telekommunikationsbereich der Deutschen Bundespost angebotene Dienstleistungsportfolio schaffte es nicht zuletzt dadurch (und natürlich durch den einsetzenden Siegeszug der Mobiltelefonie in den 90er Jahren) in der Konsumentenwahrnehmung enorm an Attraktivität zu gewinnen und zum Lifestyle-Produkt aufzusteigen, während sich im Bereich Postdienst vordergründig für den Konsumenten nichts änderte, da immer noch der Briefträger tagein, tagaus die Post austrug und immer noch austrägt und in der Wahrnehmung der Bevölkerung *Postämter* und *Schalterbeamte* immer noch begrifflich in den Köpfen verwurzelt geblieben sind, auch wenn es sich inzwischen um *Postfilialen* und *Filialmitarbeiter* handelt.

Kurz: Der Postbereich wurde als wenig innovativer low-tech Bereich wahrgenommen, da sich für den Endkonsumenten die Leistungserbringung nicht spürbar veränderte. Hinter den Kulissen gab es für die Deutsche Post jedoch nicht zuletzt aufgrund der deutschen Wiedervereinigung enorme Herausforderungen zu bewältigen, die den Konzern bis Mitte der neunziger Jahre klare Prioritäten setzen ließen.

---

<sup>249</sup> ebd.

## **5.1.2 Von der Wiedervereinigung bis zum Börsengang**

Im Zuge der Wiedervereinigung musste 1990 in die ohnehin defizitär arbeitende Deutsche Bundespost die Deutsche Post der DDR integriert werden.

Für das Jahr 1990 stand in der Bilanz der Deutschen Post einem Gesamtumsatz von 9,6 Mrd. € ein Defizit von 720 Millionen Euro gegenüber.<sup>250</sup>

Hieraus ergab sich zum einen ein enormer Modernisierungsdruck bezogen auf die Infrastruktur in den neuen Bundesländern, verbunden mit den organisatorischen, kulturellen, operativen und strategischen Herausforderungen, ein Staatsunternehmen eines sozialistischen Staates zu absorbieren, und zum anderen den Gesamtkonzern durch eine konsequente Rückführung in die Gewinnzone auf die Bedingungen des freien Marktes vorzubereiten.

Das seit 1989 agierende Management unter Federführung des Vorstandsvorsitzenden Klaus Zumwinkel<sup>251</sup> entwickelte eine, sich über mehr als eine Dekade erstreckende, Drei-Phasen-Strategie, um die operativen Notwendigkeiten und den strategisch wie politisch gebotenen Unternehmensumbau zu schultern.

Im Fokus standen und stehen dabei:

- „1. die Sanierung und Konsolidierung der Deutschen Post...“
- 2. die Internationalisierung des Unternehmens... sowie
- 3. die Integration der Unternehmensbereiche zu einem globalen Logistikkonzern.“<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 52.

<sup>251</sup> Klaus Zumwinkel war zuvor Vorstandsvorsitzender der Quelle AG gewesen und davor Deutschlandchef von McKinsey. Diese biographische Notiz ist insofern von Interesse, als Zumwinkel zur Sanierung der Deutschen Bundespost auf die legendären „Cost-Cutting-Competencies“ seiner ehemaligen Kollegen setzte und neuralgische Positionen im Management mit Ex-McKinseys besetzte.

<sup>252</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 50.

Die erfolgreiche Umsetzung der ersten beiden Phasen ebnete bis zum Jahr 2000 dann auch den Weg für den Börsengang des Konzerns.

### **5.1.2.1      *Die Sanierung und Konsolidierung der Deutschen Post (1990 – 1997)***

Die Herausforderungen für das Management waren vielschichtig und umfangreich und erzwangen zunächst eine stark innenorientierte Veränderungsoffensive, die von der Unternehmenskultur über die Organisationsstruktur bis zur Neumodellierung von Geschäftsprozessen reichte.

„Neben der starren Bindung an verwaltungs- und dienstrechtliche Grundsätze verhinderten vor allem die niedrigen Qualitäts- und Servicelevels eine positive Entwicklung. Als schwere Hypothek erwies sich die deutsche Wiedervereinigung und die damit verbundene Übernahme der völlig maroden Post der ehemaligen DDR (...) Unter diesen Bedingungen genoss daher zunächst die Sanierung und Konsolidierung des Unternehmens Deutsche Post mit dem Ziel der stärkeren Industrialisierung und Automatisierung der Produktions- und Vertriebsstrukturen absolute Priorität.“<sup>253</sup>

Ein Nebenkriegsschauplatz im Rahmen dieses Maßnahmenbündels, der aber von der Öffentlichkeit besonders wahrgenommen wurde und die Bedeutung des Postwesens für staatliche Identität und Entität betont, war die Einführung gesamtdeutscher Postleitzahlen im Jahr 1993. Diese vereinheitlichende Neuordnung der Republik in - durch fünf aneinander gereihte Zahlen repräsentierte - Areale bildete die Voraussetzung für eine weit reichende Optimierung und Automation von Produktionsprozessen.

---

<sup>253</sup>    ebd., S. 51.

Da Deutsche Post und Postbank durch die erste Poststrukturreform in zwei unabhängige Unternehmen aufgeteilt worden waren, richtete sich der Sanierungsfokus auf die drei verbleibenden Bereiche des Konzerns:

- Briefbereich,
- Paket- beziehungsweise Frachtbereich,
- Filialnetz.

Nach einer ersten Situationsanalyse war deutlich, dass bestehende Prozesse aufgebläht, ineffizient und veraltet waren. Damit einhergehend waren Qualität, Laufzeiten und Serviceniveau schlecht und die behördliche Vergangenheit (beider Postgesellschaften) hinterließ einen Personalbestand von 400000 (meist verbeamteten) Mitarbeitern und ein Distributionsnetz von über 30000 Postämtern.

Jedoch war eine rein an ökonomischen Kriterien orientierte Unternehmenstransformation durch den Gesetzgeber eingeschränkt, da die Deutsche Post verpflichtet war und ist, in Bezug auf das Servicespektrum „angemessene und ausreichende Dienstleistungen flächendeckend zu sichern.“<sup>254</sup> Dies bedeutete, dass cherry-picking Strategien ebenso tabu waren wie die Abwicklung einzelner Unternehmensbereiche. Statt dessen stand ein umfassender und zeitintensiver Umbau an.

Zunächst wurde der Briefbereich umgekrempelt, da hier die größten Erlöse erzielt wurden und das größte Gewinnpotential lag. Durch die Versilberung brach liegender oder nur partiell genutzter Immobilien in Innenstadtlagen, die eine der wenigen Rosinen im staatlichen Mehlkuchen darstellten, beschaffte sich der Konzern die notwendige Liquidität, um Sortier- und Verteilprozesse deutschlandweit in 84 Briefzentren zu bündeln, zu automatisieren und über IuK-Technologien zu betreiben, zu steuern und zu überwachen.<sup>255</sup>

---

<sup>254</sup> Kühn, Reformen, 1999, S. 16.

<sup>255</sup> „Die neuen Briefzentren ersetzen rund 1000 Briefbearbeitungsstellen, in denen noch bis Anfang der 90er Jahre vorwiegend in Handarbeit Briefe sortiert wurden. Nun können über 85

Gleichzeitig wurde dasselbe Prozedere im Paket- und Frachtbereich durchexerziert. Die überregionale Paketdistribution wurde durch 34 Paketzentren, die auf der grünen Wiese entstanden, neu geordnet. Während in der Vergangenheit Pakete mehr oder weniger direkt von Postamt zu Postamt wanderten, bilden die Paketzentren Umschlagplätze, die alle Sendungen einer Region aufnehmen und über Barcode-Scans oder die videogesteuerte Identifikation von Postleitzahlen automatisiert einem Empfangs-Paketzentrum zuordnen. Auf diese Weise bewegen sich überregionale Verkehre nur zwischen den 34 Paketzentren. In den Paketzentren selbst werden die Sendungen einzelnen Zustellbasen zugeordnet und dorthin weitergeleitet, von wo aus die Zustellung an die Empfänger durch Paketzusteller stattfindet. All diese Prozesse werden wiederum durch IT unterstützt, und für die Zusteller brach mit diesen Änderungen eine neue Zeit an, da anstelle täglich zu erstellender Zustelllisten tragbare Computer (Handhelds) mit eingebauten Scannern die Auslieferung zu begleiten begannen.

Schließlich musste auch noch das Filialnetz der Deutschen Post an die Herausforderungen des freien Marktes angepasst werden. Von den insgesamt 30000 existierenden Postämtern wurden 17000 geschlossen. Ferner wurden private Betreiber gesucht, um in kleinen Gemeinden die postalische Grundversorgung sicherstellen zu können, ohne durch eigenbetriebene Filialen Geld zu verbrennen. Neben dieser rein quantitativen Veränderung wurde jedoch auch das Erscheinungsbild der Postfilialen umgekämpft. Kugelsichere Scheiben wurden entfernt und die behördliche anmutende Poststube wurde dank IT, Corporate Design, Werbung und neuer Produkte optisch wie prozessbezogen modernisiert.

All diese Initiativen verbesserten für sich genommen Qualität und Kostenposition der einzelnen Produktions- und Dienstleistungsstufen. Besondere Ergebnisrelevanz hatte jedoch die durch die Automation und Zentralisierung möglich gewordene Reduktion der Belegschaft. Bis 1997 baute die Deutsche Post 120000 Stellen ab, ohne dabei eine einzige betriebsbedingte Kündigung aussprechen zu müssen.

---

Prozent aller Briefe maschinell bearbeitet werden. Die modernen Briefsortieranlagen können bis zu 36.000 Briefe pro Stunde automatisch lesen und sortieren.“ – [www.dpwn.de](http://www.dpwn.de)

Konsequenz dieser Anstrengungen war, dass die Profitabilitätsschwelle erreicht und deutlich überschritten werden konnte und die Deutsche Post von nun an aus eigener Kraft im Wettbewerb bestehen konnte und musste.

Dies war auch notwendig, da bereits 1995 durch die zweite Poststrukturreform eine Verwaltungsreform stattfand, die außer der Deutschen Post auch die Deutsche Postbank und die Deutsche Telekom in „die privatrechtliche Rechtsform von Aktiengesellschaften überführte.“<sup>256</sup>

Für alle drei Gesellschaften blieb der Bund vorerst alleiniger Aktionär<sup>257</sup> und verpflichtete sich auch für mindestens fünf Jahre die Aktienmehrheit an allen Gesellschaften zu halten. Parallel dazu wurde die Bundesanstalt für Post und Telekommunikation gegründet, die bis zur und nach der Auflösung des Bundesministeriums für Post und Telekommunikation im Jahr 1995 als Vertreter des Bundes dessen Interessen als Aktionär vertrat sowie Kontroll- und Koordinierungsaufgaben erfüllte. Die Regulierungsaufgaben verblieben zunächst beim Bundesministerium für Post und Telekommunikation und wurden nach dessen Abwicklung auf nationaler Ebene durch die Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation (RegTP) wahrgenommen, die 2005 in Netzagentur umbenannt wurde, da diese nun auch die Deregulierung der Gas-, Energie und sonstigen Versorgungsbranchen begleiten wird.

Ende 1997 wurde diesen Entwicklungen dann durch die Aktualisierung des Postgesetzes Rechnung getragen und die vollständige Markoliberalisierung vorsichtig eingeläutet. Erklärtes politisches Ziel war und ist es, dass „nach einer Übergangszeit alle Postdienstleistungen im Wettbewerb angeboten werden sollen.“<sup>258</sup> Die Deutsche Post erhielt zunächst für fünf Jahre (jetzt bis 2007 verlängert) eine partielle Exklusivlizenz für die Briefbeförderung, um „den

---

<sup>256</sup> [www.dpwn.de](http://www.dpwn.de)

<sup>257</sup> Aufgrund der guten Branchenlage wurde jedoch bereits 1996 eine erste Tranche des Aktienpakets der Deutsche Telekom AG an die Börse gebracht.

<sup>258</sup> Bundesregierung, Postgesetz, 1997, S. 3294 ff.

Übergang von einer Behörde zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen<sup>“<sup>259</sup></sup>

Diese Konzession, die der Post im Rahmen der Postuniversaldienstleistungsverordnung (Pudlv) gemacht worden ist, nämlich die exklusive Beförderung von Briefsendungen oder adressierten Katalogen unter 200 Gramm, zieht als Gegenleistung nach sich, dass die Deutsche Post in Deutschland flächendeckend von Helgoland bis zur Zugspitze die Brief- und Paketzustellung sicherstellt und sich verpflichtet, ein Netz von mindestens 12000 Postfilialen zu betreiben (davon mindestens 7000 eigenbetriebene Filialen),<sup>260</sup> um „die angemessene Versorgung der Bevölkerung mit Postdienstleistungen sicherzustellen.“<sup>261</sup>

Durch das Zusammenwirken von betriebswirtschaftlicher Konsolidierung und politischer Liberalisierung war für die Deutsche Post AG die Voraussetzung geschaffen, die eigenen Geschäftsaktivitäten zu internationalisieren. Der bislang bewältigte Wandel war nur der Aufgalopp für eine deutlich weiterreichende Transformation des Unternehmens – vom national agierenden Anbieter von Standarddienstleistungen zu einem global aufgestellten Post- und Logistikunternehmen mit kundennachfragespezifischer Lösungskompetenz.

#### 5.1.2.2 *Internationalisierung und Börsengang der Deutschen Post AG (1998 – 2000)*

Liest man den Geschäftsbereich der Deutschen Post AG aus dem Jahr 1998, wird deutlich, dass das Adjektiv „Deutsche“ zu diesem Zeitpunkt noch vollständig zu Recht dem Unternehmen zugehörig war. Bei einem Jahresumsatz von mittlerweile

---

<sup>259</sup> ebd.

<sup>260</sup> Doch werden auch andere Details wie zum Beispiel die Anzahl der Briefkästen in Deutschland durch die Pudlv geregelt.

<sup>261</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 52.

über 14,5 Mrd. € wurden lediglich 2% der Umsätze im Ausland generiert,<sup>262</sup> was wie im vorigen Kapitel beschrieben, in erster Linie darauf zurückzuführen ist, dass durch die Kooperationsregeln des Weltpostvereins für staatliche Postgesellschaften ein Engagement in Auslandsmärkten nicht nötig und auch nicht gewollt war.

Doch mit Blick auf die angestrebte Börsennotierung und eine sich in vollen Zügen globalisierende Weltwirtschaft wurde ein Engagement außerhalb der eigenen Heimatmarktes unausweichlich.

Aus Sicht des Top-Managements der Deutschen Post AG waren vor allem zwei Einflussfaktoren für die Internationalisierung ausschlaggebend:<sup>263</sup>

- Die Geschäftskunden der Deutschen Post AG, die ihrerseits vor allem durch Exporte auf Wachstumskurs waren, beziehungsweise als global aufgestellte Unternehmen in einem weltweiten Netzwerk Güter und Waren transportieren mussten, forderten von ihrem Versand- und Logistikdienstleister ein, dass dieser über ein eigenes internationales Transportnetzwerk verfügen müsse, um bei Ausschreibungen berücksichtigt werden zu können.
- Gleichzeitig gewann der Faktor Geschwindigkeit immer mehr an Bedeutung. Hohe Sendungslaufzeiten, die durch langwierige ÜbergabeprozEDUREN von einer Postgesellschaft an eine andere Postgesellschaft anfielen (verbunden mit den entsprechenden Handlingkosten), waren für die Kunden, nicht zuletzt im Vergleich zu bereits international agierenden Expressfirmen wie UPS, Fedex, DHL, TNT weder nachvollzieh- noch hinnehmbar.

Da die Regulierung des Postmarktes sich fast ausschließlich auf einen klar definierten Bereich des Briefgeschäfts bezog (und bezieht), lag es nahe, zunächst die Internationalisierung der Paket- und Frachtaktivitäten zu initialisieren, auch um im Logistiksegment Kompetenzen aufzubauen und Marktanteile zu gewinnen und sich so als umfassender Transport- und Logistikdienstleister zu positionieren.

Hatte die niederländische Post noch zu Beginn der 1990er das Glück gehabt, mit TNT auf einen Schlag einen global agierenden Express- und Logistikdienstleister

---

<sup>262</sup> Deutsche Bundespost, Geschäftsbericht, 1998, S. 26.

<sup>263</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 55.

akquirieren zu können, gestaltete sich für die Deutsche Post AG der Internationalisierungsprozess in diesem Marktsegment schwieriger.

Zwar konnte bereits 1998 eine 25%-Beteiligung an DHL, einem der vier weltweit führenden Unternehmen für Expresssendungen,<sup>264</sup> erworben werden. Die Beteiligungshöhe bot der Deutschen Post AG jedoch nicht die Möglichkeit, mit DHL eine Netzharmonisierung beziehungsweise -integration vorzunehmen, um so das Geschäft der Post über diesen Hebel zu internationalisieren. Auch war zu diesem Zeitpunkt nicht absehbar, ob eine 100%ige Übernahme auf absehbare Zeit möglich werden würde.

Statt dessen begann die Deutsche Post AG parallel in Europa durch Akquisitionen, Partnerschaften und die Gründung von Tochterunternehmen das angestrebte internationale Netz aufzubauen. Nachdem die Deutsche Post AG zu Beginn des Jahres 1999 schon in 10 Ländern Europas präsent war, darunter in den europäischen Hauptmärkten Großbritannien, Frankreich und Italien, wurde das Wachstumstempo noch einmal beschleunigt, indem dieses Netz bis zum Ende des Jahres auf 20 Länder vergrößert wurde. All diese zugekauften Firmen wurden unter der Dachmarke Euro Express zusammengefasst, wobei jede Firma auch noch ihren alten Namen behielt, um die zum Teil in den Ländern gut eingeführten Marken nicht aufgeben zu müssen. Ende 1999 hatte die Unternehmenssparte Deutsche Post Euro Express einen Umsatz von 4,6 Mrd. € erwirtschaftet und war damit Marktführer im europäischen Express- und Paketmarkt.<sup>265</sup>

Doch blieb es nicht bei einer auf den Paket- und Expressbereich begrenzten Expansionsstrategie.

In Deutschland wurde die Reintegration der Postbank in den Konzern vorbereitet. Da die Postfilialen ohnehin sowohl von Post als auch von Postbank genutzt werden, im internationalen Vergleich alle Postgesellschaften über eine Banksparte verfügen, die Postbank durch ihre klare Fokussierung auf das Privatkundengeschäft gegenüber anderen Privatbanken, die zu diesem Zeitpunkt vor allem das Investment- und

---

<sup>264</sup> Die anderen drei global agierenden Expressdienstleister sind: UPS, Fedex & TNT

<sup>265</sup> Deutsche Post World Net, Nummer, 1999, S. 6.

Private-Banking-Geschäft fokussierten, ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen konnte und die Kompetenzen der Postbank perspektivisch einen wichtiger Baustein in der Konzernstruktur für den wachstumsstarken Bereich der Logistikfinanzierung darstellten, war dieses Vorgehen mehr als begründet.

Nach einer Kooperationsvereinbarung und einer Minderheitsbeteiligung wurde dann die Postbank mit Beginn des Jahres 1999 zu einer 100%igen Tochter der Deutschen Post AG. Dieser Akquisition folgten in relativ kurzem Abstand der Zukauf der DSL Bank (2000), die ihre Kompetenzen in der Baufinanzierung und im Wertpapierhandel komplementär zum Zahlungsgeschäft der Postbank entwickelt hatte, und der BHF Holdings Inc. (2000), die auf internationaler Ebene das Geschäft der Logistikfinanzierung stärken sollte.

Noch 1998 gelang der Deutschen Post AG durch die Akquisition der in den USA beheimateten Global Mail ein entscheidender Internationalisierungsschritt für den Briefversand. Global Mail agierte in den USA als größter privater Anbieter für die Bündelung und Versendung internationaler Briefvolumina in die entsprechenden Zielländer, wo die Sendungsmengen an die nationalen Postgesellschaften übergeben wurden. Diese Akquisition war in zweierlei Hinsicht von Wichtigkeit, da es sich bei internationalen Briefsendungen zum einen um einen wachstumsstarken Bereich handelte und zum anderen die Deutsche Post AG auf diese Weise Zugang zu den weltweiten Briefmärkten erhielt.

Doch blieb bis zu diesem Zeitpunkt noch eine Facette unberücksichtigt, die für das Unternehmensziel, weltweiter Anbieter von Post-, Transport- und Logistiklösungen werden zu wollen, von entscheidender Bedeutung war: der klassische Logistikbereich.

Zwar agierte die Deutsche Post AG mit ihrer Tochterfirma Deutsche Kontrakt Logistik GmbH in diesem Segment, die jedoch im Hinblick auf Umsatz und Leistungsspektrum eher mit etablierten Mittelständlern als mit den Großen der Branche konkurrierte.

Wie im Paket- und Expressbereich folgte auch in Bezug auf das Logistikgeschäft eine beispiellose Einkaufstour:

## 1999

- Akquisition des Schweizer Logistikunternehmens Danzas mit 45.000 Mitarbeitern und globaler Präsenz in 150 Ländern
- Akquisition des Logistikunternehmens Nedlloyd zur Stärkung der Marktposition in den Benelux-Ländern
- Akquisition des Logistikunternehmens ASG zur Stärkung der Marktposition in Skandinavien

## 2000

- Akquisition des amerikanischen Logistikunternehmens Air Express International

Mit diesen vier Branchenschwergewichten hatte es die Deutsche Post AG geschafft, im Luftfracht- und Seefrachtgeschäft über Nacht zum weltweiten Marktführer zu werden und in den drei großen Marktsegmenten „Solutions (individuelle Lösungen entlang der Versorgungskette), Intercontinental (globale Luft- und Seefracht sowie Projektspedition) und Eurocargo (Straßen-, Schienen- und kombinierte Verkehre, Stückgut- und Landungstransporte, Messelogistik)<sup>266</sup> auf große Branchenexpertise und einen großen Kundenstamm zurückgreifen zu können.

Betrachtet man alle Akquisitionen in Summe, wird deutlich, dass eine konsequente und in Hinblick auf die einzelnen Unternehmen konsistente Expansionsstrategie vorangetrieben und verwirklicht worden war, die es der Deutschen Post AG ermöglichte, mit vier starken Geschäftsbereichen national wie international am Markt zu agieren:

- Brief,
- Express,

---

<sup>266</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 57.

- Logistik,
- Finanzdienstleistungen.

Strategisch wie operativ war die Deutsche Post AG damit vorbereitet, dem Kapitalmarkt ein Unternehmen zu präsentieren, das über eine lange Tradition verfügte, eine starke Marktposition vor allem in Deutschland, aber durch die Zukäufe auch in verschiedenen Marktsegmenten auf internationaler Ebene vorweisen konnte und auch für die zukünftige Unternehmensentwicklung genügend Phantasie zuließ.

Am 20.11.2000 fand dann der Börsengang statt. Um die internationale Ausrichtung gegenüber Kunden und dem Kapitalmarkt zum Ausdruck zu bringen, wurde der Konzern dafür in Deutsche Post World Net umbenannt. Das Interesse an der *Aktie gelb* war sowohl bei institutionellen als auch bei privaten Anlegern groß. Das 29% des Grundkapitals umfassende Aktienpaket wurde mit einem Verkaufserlös von insgesamt 6,6 Mrd. € bei achtfacher Überzeichnung erfolgreich am Aktienmarkt platziert.<sup>267</sup>

Jedoch führten die einsetzende Börsen- und Wirtschaftskrise und die Folgen des 11. September trotz guter Unternehmenszahlen dazu, dass die Aktie teilweise deutlich unter den Ausgabekurs sackte und erst seit 2004 wieder in der Nähe des Emissionspreises gehandelt wird.

Als unternehmensinternes Manko bemängelten Analysten vor allem die noch fehlende Integration der zugekauften Firmen und die im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern UPS und Fedex unterentwickelte IT-Kompetenz.

Aus diesen Hausaufgaben ergab sich dann die dritte Transformationsphase des Unternehmens, zu einem integrierten global operierenden Konzern zusammenzuwachsen. Vor allem weil der eigene Anspruch im Rahmen des Börsengangs klar kommuniziert worden war:

„Deutsche Post is positioning itself as the company to turn to for solutions to any dispatch problem for any weight – from letters to heavy machinery – at any speed

---

<sup>267</sup> <http://www.dpwn.de>

required and around the world. We also offer all-inclusive solutions including warehousing, packaging, pick and pack, payment collection and financing for those customers who are seeking to outsource all of their logistics activities.” (Press Release, The Deutsche Post World Net globalization strategy – a successful step toward the Initial Public Offering, Hanover, 25 February 2000).<sup>268</sup>

Auf der Agenda standen damit die Integration von Produktions- und Vertriebsstrukturen, Reportingstandards, IT-Systemen, Produktpaletten, Personalsystemen, kurz die Schaffung einer gemeinsamen Konzernarchitektur und deren datenbasierte Repräsentation.

### **5.1.3      Auf dem Weg zum weltweiten Logistiker Nr. 1 (ab 2001)**

Konzernintegration und Aufbau und Dokumentation von IT- und Zukunftskompetenz sind seit dem Börsengang dann auch die konzerninternen Hauptaufgaben von Deutsche Post World Net geworden, gekoppelt mit den Verpflichtungen des laufenden Geschäfts, Bestandskunden zu halten, Neukunden zu gewinnen und über organisches Wachstum oder durch weitere Akquisitionen die eigene Wettbewerbsposition weiter zu festigen und auszubauen.

Der Aufbau und die Dokumentation von IT-Kompetenzen hängen teilweise eng mit den Anstrengungen der Konzernintegration zusammen, stellen aber auch einen eigenen Teilaspekt dar, da – wie im vorigen Kapitel beschrieben – Postgesellschaften aufgrund der elektronischen Substitution von Kommunikationsflüssen ihrerseits Antworten finden mussten und müssen, wie diesem Trend durch die Erweiterung postalischer Dienstleistungen zu begegnen ist.

---

<sup>268</sup> McKeown et al., Postal, 2002, S. 29.

Bereits in den späten 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hatte die Deutsche Post Einzelgesellschaften gegründet, die neue, digitale Geschäftsfelder erschließen sollten. Namentlich waren dies:

- das Shopping-Portal *eVita*, das als Meta-Portal für Endkunden Zugriff auf eine Vielzahl von Online-Shops bot, erweitert um Testberichte, aktuellen Content und einen Community-Bereich;
- der eMail-Service *ePost*, der mit dem Anspruch und Slogan startete, die Postadresse im Web zu werden;
- die auf Techniken zur digitalen Signatur spezialisierte Deutsche Post *Signtrust*;
- eine webbasierte Transport- und Frachtenbörsse – *Portivas*;
- ein B2B-Marktplatz für C-Güter<sup>269</sup>, an dem die Lufthansa ebenfalls mit 50% beteiligt war – *Trimondo*;
- die *Deutsche Post Com GmbH*, die ihre Kernkompetenz in hybriden Briefdienstleistungen hat (z.B. digitale Archivierung von Briefen) ;
- die *eCommerce Services*, die das Ziel hatte, mittelständische Unternehmen beim Aufbau von eCommerce-Lösungen zu beraten, sowie diese Lösungen zu programmieren und zu betreuen;
- sowie die *Deutsche Post Ventures GmbH*, die, mit einem Kapital von 51 Millionen Euro ausgestattet, Beteiligungen bei technologieorientierten Firmen erwerben sollte, die Brief- beziehungsweise Logistikprozesse optimieren helfen (z.B. Beteiligung an einer amerikanischen Firma, die eine Software für die papierlose Durchführung von Zollformalitäten entwickelt hat).

Im Jahr 2001 wurden diese Gesellschaften in einer Holding zusammengefasst, um so die Sichtbarkeit und Steuerbarkeit dieser Geschäftsfelder zu erhöhen und durch ein zentrales Portfoliomanagement sicherzustellen, dass nur Geschäftsfelder mit entsprechender Erfolgs-, sprich Profitabilitätsperspektive weiterbetrieben werden.

---

<sup>269</sup> Unter C-Güter versteht man nicht produktionsrelevante Waren, wie z.B. Büromaterialien  
184

Recht schnell stellte sich dabei heraus, dass weder im Bereich Shopping (eVita) noch eMail-Dienste (ePost) eine zufriedenstellende Marktposition zu erzielen war. Amazon, Yahoo und Co. hatten bereits die Marktanteile für webbasierte Shopping- und Kommunikationsservices besetzt, und eine der größten Kundengruppen von Deutsche Post World Net, die Versandhändler, zogen es vor, eigene Portale mit der exklusiven Vermarktung der eigenen Produktpalette aufzubauen.

Die Konsequenz war, dass eVita 2003 an Lycos Europe verkauft wurde. Ein Schicksal, das ePost, nach einer zwischenzeitlichen Reintegration in die Linie, im Jahr 2004 ebenfalls ereilte.

Die Deutsche Post Signtrust, die im viel versprechenden Umfeld der digitalen Signatur eine gute Marktposition gekoppelt mit entsprechendem Know-how und strategisch aussichtsreichen Partnerschaften wie mit Microsoft aufbauen konnte, wird derzeit nur noch in einem Rumpfbetrieb weiterbetrieben, seit deutlich ist, dass alle groß angekündigten eGovernment-Initiativen, die den Durchbruch für die digitale Signatur bringen sollten, immer wieder verschoben worden sind.

Portivas, Trimondo und Print Com schafften es hingegen, sich am Markt zu etablieren und wurden, nachdem die eBusiness Holding der Deutschen Post im Jahr 2003 wieder aufgelöst wurde, in die Linie überführt beziehungsweise als eigenständige Tochtergesellschaften weiterbetrieben. Auch die Deutsche Post Ventures GmbH sichtet weiterhin potentielle Akquisitionsobjekte und verwaltet das bestehende Beteiligungsportfolio.

Der Bereich eCommerce Services wurde im Rahmen der deutschlandweiten Bündelung der IT-Fachabteilungen des Konzerns in einem Profit-Center unter der Marke Deutsche Post IT-Solutions mit absorbiert, da er als eigenständige Einheit unprofitabel agierte.

In einer Fallstudie der Gartner Group zu den eBusiness-Aktivitäten von Postgesellschaften werden die Aktivitäten von DPWN wie folgt kommentiert: "After roughly two years of operation, the eBusiness GmbH experiment had yielded mixed and relatively unpromising results."<sup>270</sup>

---

<sup>270</sup> G2 Computer Intelligence Report, e-Postal, 2003, S. 44.

Die Abwicklung erfolgte daher auch entsprechend zügig und wenig öffentlichkeitswirksam. Statt dessen rückte die bereits parallel angestoßene Konzernintegration und deren IT-technische Unterstützung stärker in den Fokus.

Neben der Ausgliederung der Deutschen Post IT-Solutions, die das Ziel verfolgte, IT-Dienstleistungen im Konzern transparenter zu machen und die internen Abteilungen in den Wettbewerb zu externen Dienstleister zu stellen, um so Kosten- und Qualitätsverbesserungen zu erzielen, wurde ein IT-Board eingerichtet und CIOs (Chief Information Officer) für den Konzern und die einzelnen Geschäftsbereiche benannt, um so auf allen Ebenen der IT Gesicht und Gewicht zu verleihen.

Dieser Bewältigungsreflex, in heterogenen Strukturen zunächst einmal alle funktional zusammenhängenden Einheiten zusammenzufassen beziehungsweise auszugliedern und dann diese Einheiten ihrerseits zu integrieren oder zumindest zentral zu führen, ist für Deutsche Post World Net und voraussichtlich auch für andere Firma ein probates und beliebtes Mittel, da auf diese Weise vordergründig Komplexität reduziert wird, indem eine wahrnehmbare Bündelung, Straffung, Konsolidierung stattfindet. Die Tatsache, dass daraus neue Komplexität erwächst, nämlich neue interne Geschäftsbeziehungen aufbauen zu müssen, Verrechnungsmodi zu entwickeln, Leistungsbereiche zu bestimmen etc., wird dabei häufig übersehen, was in erster Linie durch die Manager und Arbeitnehmer dieser neuen Einheiten ausgebadet werden muss.

Die seit 2001 auf Hochtouren laufenden Integrationsbemühungen wurden 2002 durch die vollständige Übernahme von DHL qualitativ noch einmal auf eine neue Stufe gestellt.<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> In einer Fallstudie in der von MacLeod vom 13.04.2004 mit dem Titel „Delivering under Pressure“ wird die IT-Integration von DHL in den Konzern DPWN folgendermaßen beschrieben: “Integrating IT systems of merged companies following an acquisition poses substantial challenges that can represent considerable risk to the business...So what to do for IT directors when there are four businesses using 113.000 desktop PCs, 2.600 application servers, 2.500 databases and 1.500 applications to merge? Add to that 60.000 eMail accounts, 290 server locations and 18 regional datacentres and it is clear that DHL, which faced exactly that scenario, had a substantial integration challenge.” MacLeod, Delivering, 2004.

Zwar wurde die Akquisition vom Kapitalmarkt als folgerichtig begrüßt, jedoch wuchs auch die Skepsis der Analysten an der weit unter Ausgabekurs dümpelnden Postaktie, angesichts einer im Branchenvergleich niedrigen Rentabilität der Konzerngeschäftsfelder, die vor allem aus der fehlenden Ausschöpfung von Synergien – also mangelnder Integration – resultierte.

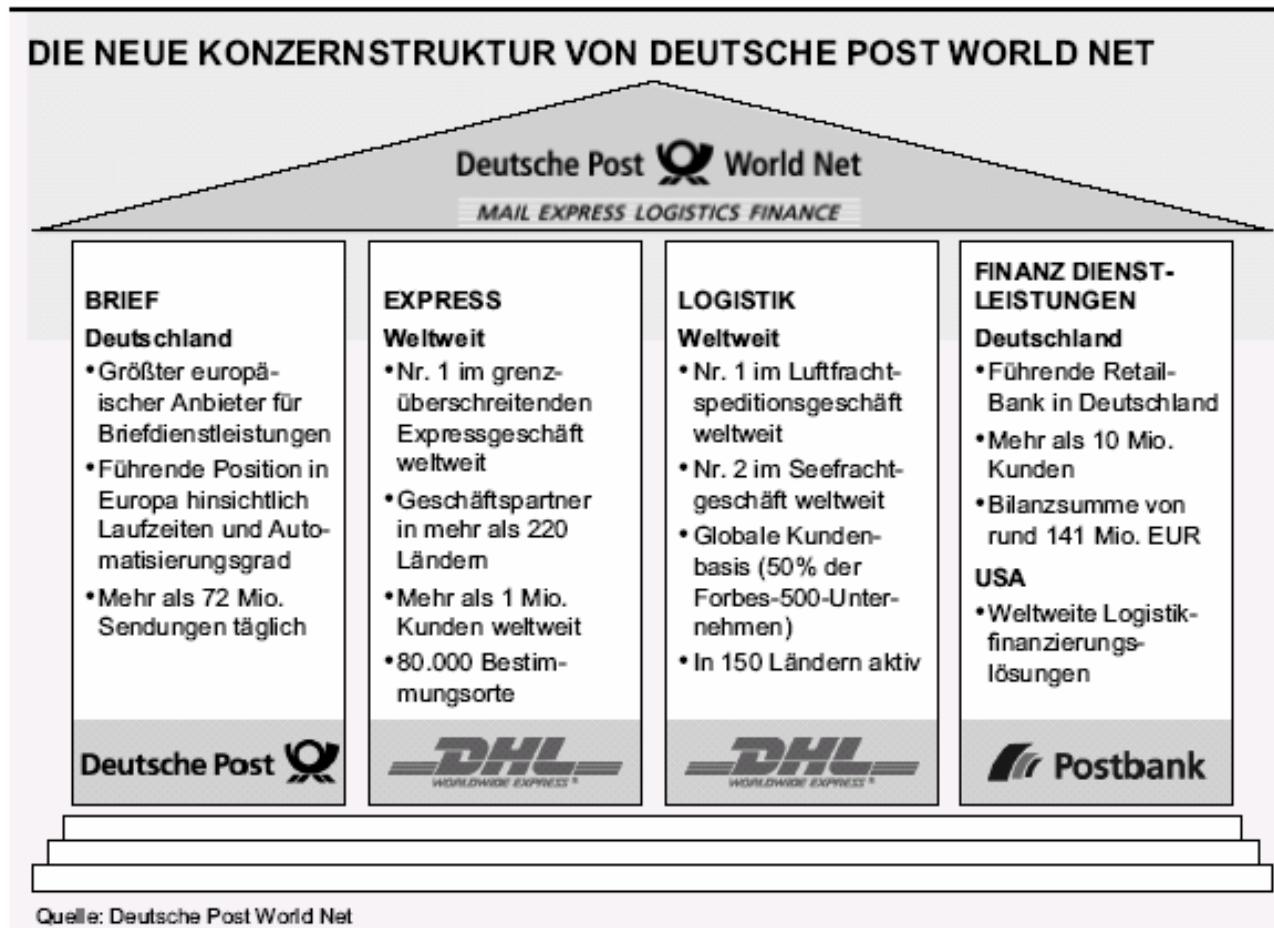
Die Ankündigung eines konzernweiten Wertsteigerungsprogramms im Jahr 2002 unter dem Titel STAR wurde logischerweise vom Kapitalmarkt vorsichtig optimistisch aufgenommen. Das erklärte Ziel lautete, aus verschiedenen Initiativen bis zum Jahr 2005 einen Ergebnisbeitrag von 1,4 Mrd. € zu schaffen, wobei sowohl bereichsspezifische als auch bereichsübergreifende Projekte von der Vereinheitlichung des Netzbetriebs über die Harmonisierung von Produkt- und Servicestandards bis hin zum Aufbau eines konzernweiten Führungskräfteentwicklungssystems angegangen wurden.

Ein Resultat von STAR ist die Neuordnung der Organisationsstruktur des Konzerns. Durch die komplette Übernahme von DHL konnten der Express- und der Logistikbereich unter dieser Marke zusammengefasst werden, wodurch sich folgende Unternehmensstruktur ergibt:

---

Mittlerweile ist ein Großteil dieser Infrastruktur harmonisiert worden, so dass zum Beispiel aus den ehemals 18 „regional datacentres“ 3 globale IT-Center in Tschechien, Malaysia und den USA geworden sind.

Abb. 8: Geschäftsbereichs- und Markenarchitektur von DPWN<sup>272</sup>



Bereits Mitte 2005 stand fest, dass STAR die gesteckten Ziele nicht nur erreicht sondern sogar übererfüllt hatte. Parallel dazu sind durch die Akquisition des Paket- und Expressdienstleisters Airbourne in den USA und die Intensivierung des Geschäftsaktivitäten auf dem asiatischen und dabei explizit dem chinesischen Markt neue Integrations- und Transformationsherausforderungen für Deutsche Post World Net geschaffen worden, ganz zu schweigen von den im Herbst 2005 angekündigten Übernahmen des Kontraktlogistikschwergewichts Exel und seiner gut 100.000 Mitarbeiter für ca. 5,4 Milliarden Euro und der BHW Bank durch die Postbank, so dass auch auf unbestimmte Zeit die Fähigkeit zur Bewältigung technologieinduzierter oder technologieunterstützter Wandelanforderungen intern wie extern für Deutsche Post World Net zu einem strategischen Erfolgsfaktor

<sup>272</sup> Zumwinkel, 2002, Behörde, S. 62.

werden wird, was vor allem durch das Zusammenspiel von Mensch und Technik erfolgen muss:

„Internet und Digitalisierung stellen Logistikdienstleister ebenfalls vor neue Aufgaben, bieten aber auch bislang ungeahnte Chancen. Das wohl wichtigste strategische Handlungsfeld liegt jedoch in der Fähigkeit, hervorragend ausgebildete Fach- und Führungskräfte aus aller Welt für den Konzern zu gewinnen. Sie bilden nicht nur das Rückgrat für jedes erfolgreiche Unternehmen, sondern sind gleichzeitig auch dessen wichtigstes Kapital – heute und in Zukunft.“<sup>273</sup>

Genau diese beiden Facetten sollen in den nächsten beiden Unterkapiteln genauer beleuchtet werden. Zum einen wird eine Analyse der technologieinduzierten Wandelanforderungen an den Konzern Deutsche Post World Net vorgenommen, und in einem zweiten Schritt wird beschrieben und evaluiert, wie Deutsche Post World Net Führungskräfte in diesem Kontext entwickelt.

## **5.2 Technologieinduzierte Wandelanforderungen für Deutsche Post World Net**

Das vorige Kapitel hat verdeutlicht, welche Herausforderungen Deutsche Post World Net aufgrund seiner Unternehmenshistorie und seiner strukturellen Beschaffenheit in Bezug auf die Integration und die Harmonisierung von Technologien zu bewältigen hat. Auch ist der generelle Technologisierungsschub, der derzeit auf die Post- und Logistikindustrie wirkt, bereits thematisiert worden.

In diesem Kapitel sollen die daraus erwachsenen internen wie externen Transformationszwänge an den strategischen Herausforderungen für den Konzern gespiegelt werden, um so zu einer Strukturierung und Systematisierung der Handlungsarenen zu kommen.

---

<sup>273</sup> Zumwinkel, Behörde, 2002, S. 64.

Aus Sicht des ehemaligen Leiters der Konzernentwicklung von Deutsche Post World Net Dr. Clemens Beckmann, der diesen Posten von 2003 bis 2005 innehatte, gibt es zur Zeit vier strategische Herausforderungen, die vom Konzern bewältigt werden müssen:

- „Globalisierung
- One-Stop-Shopping
- E-Business
- Outsourcing.“<sup>274</sup>

Diese Handlungsfelder sind deckungsgleich mit den zuvor beschriebenen branchenspezifischen Herausforderungen der Post- und Logistikindustrie, betreffen Deutsche Post World Net jedoch in besonderem Maße, da - mit Ausnahme der niederländischen TPG mit ihrer Express- und Logistiktochter TNT - kaum eine andere Postgesellschaft weltweit eine derartige Präsenz vorweisen kann und entsprechend global einheitlich operieren muss.

Die weitere Auffächerung dieser vier Dimensionen durch Beckmann verdeutlicht dann auch den besonderen Stellenwert vernetzter Technologien für Deutsche Post World Net:

### **„Globalisierung**

- Freier Waren- und Kapitalverkehr
- Neue Märkte
- *Neue Technologien*
- Verknappung der Ressourcen

### **One-Stop-Shopping**

- *Zunehmende Komplexität des Transportmanagements beschleunigt One-Stop-Shopping*

---

<sup>274</sup> Beckmann, Zukunftsstrategie, 2003, S. 10.

- Trend zur Inanspruchnahme eines einzigen Anbieters

## E-Business

- *Neue Aufgaben für Logistik-/ Distributionsdienstleister*
- *Mehr B2B-/ B2C-Volumen*
- *Erweiterte Supply Chain, z.B. end-to-end Sichtbarkeit und Management*
- *Neue Leistungen innerhalb der Wertschöpfungskette*

## Outsourcing

- Fokus auf Kernkompetenzen
- Große organisatorische Änderungen
- *Höhere Supply-Chain-Integration*
- Globale Beschaffung für Produktionszwecke.“<sup>275</sup>

Die Hälfte der 14 aufgeführten Unterpunkte (kursiv gesetzt) beziehen sich direkt auf technologieinduzierte Wandelanforderungen, was die Eignung der ausgewählten Forschungseinheit Deutsche Post World Net in Bezug auf die in dieser Dissertation gestellte Forschungsfrage noch einmal untermauert. Und es verwundert nicht, dass die Strategie, die der Konzern als Antwort auf diese Herausforderungen entwickeln will, auf die ganzheitliche datenbasierte Komplementierung und Komplettierung der bestehenden Transportdienstleistungen abzielt:

- „Umfassende E-Business/IT-Strategie
- Entwicklung von Kernkompetenzen im Einklang mit E-Business-Anforderungen (z.B. „Last-Mile-Konzepte“)<sup>276</sup>

<sup>275</sup> ebd.

<sup>276</sup> „Last Mile Konzepte“ beschreiben Strategien, die die erfolgreiche Sendungszustellung von der persönlichen Sendungsübergabe an der Haustür der Empfängers zu entkoppeln trachten. Dies gewinnt deswegen an Bedeutung, da durch die im eCommerce generierten Paketvolumina eine zunehmende Atomisierung von Sendungsmengen stattfindet (kleinere Sendungsgrößen bei immer mehr Stops), was Produktionskosten in die Höhe treibt. Zusätzlich

- Mehrwertdienste
- Integrierte Güter-, Informations- und Zahlungsströme.“<sup>277</sup>

Beschränkt man im Rahmen einer Branchenanalyse den Vergleichshorizont der relevanten Wettbewerber in der strategischen Gruppe<sup>278</sup> von Deutsche Post World Net auf Europa, lassen sich genau dieselben Herausforderungen in Großbritannien, Frankreich, Italien und auch den Niederlanden oder den skandinavischen Ländern identifizieren.<sup>279</sup>

Berücksichtigt man aber noch den globalen Anspruch des Konzerns DPWN bei der Auswahl der Referenz- und Vergleichseinheiten, wird schnell deutlich, dass insbesondere die amerikanischen Express- und Logistikunternehmen Fedex und UPS bereits seit über eine Dekade genau diese Themen ins Zentrum ihrer Unternehmensstrategien gerückt haben. Bei UPS wird dies, nicht zuletzt durch den bereits beschriebenen Anspruch, die *Welt des Handels zu synchronisieren*, vorangetrieben und kommuniziert, was sich eben genau im lückenlosen Zusammenspiel von Waren-, Informations- und Geldflüssen zeigt.

Fedex kann in diesem Kontext als Innovationsführer der Branche angesehen werden. Während in den siebziger Jahren die meisten Postgesellschaften noch IT-freie Zone waren, führte Fedex 1979 ein bereits Echtzeit-Tracking-System mit dem Namen

wird dieses Problem dadurch forcier, dass explizit in Ballungsgebieten aufgrund demographischer Entwicklungen immer weniger Personen zu den Zustellzeiten anwesend sind. Als Lösungsoptionen können Sendungen in so genannte Drop-Points (z.B. Tankstellen) oder in automatenbasierte Boxensysteme geliefert werden, wo der Empfänger, nachdem er per eMail oder SMS über den Sendungseingang informiert worden ist, die Sendung zu einem Zeitpunkt seiner Wahl abholen kann.

<sup>277</sup> Beckmann, Zukunftsstrategie, 2003, S. 15.

<sup>278</sup> Vgl. Porter, Advantage, 1985.

<sup>279</sup> Kleinere europäische Postgesellschaften sind natürlich ebenfalls mit diesen Wandelanforderungen konfrontiert, müssen aber größtenteils auf operativer Ebene zunächst die eigene Kostenposition verbessern beziehungsweise die Profitabilitätszone erreichen (z.B. die Schweizer Post im Zusammenhang mit dem politisch wie wirtschaftlich geführten Diskurs über die Verschlankung des Schweizer Poststellennetzes).

COSMOS ein,<sup>280</sup> das Grundlage und Voraussetzung für weltweit einheitliche Kommunikationsflüsse und -standards bildete. Auf diese Weise konnte erstmalig auf globaler Ebene eine lückenlose Sendungsverfolgung offeriert werden. Gleichzeitig wurde so der Grundstein für eine bis heute noch vorbildliche IT-Infrastruktur gelegt.

Und genau dies sind die eigentlichen Referenzunternehmen, an denen sich Deutsche Post World Net in Bezug auf die eigenen IT-Kompetenzen messen muss. Bezogen auf Express- und Logistikdienstleistungen ist dies aufgrund der Vielzahl der zugekauften Unternehmen bereits anspruchsvoll genug, berücksichtigt man jedoch auch noch die Geschäftssparten Brief und Finanzdienstleistungen, resultiert eine wahre Herkulesaufgabe.

Als Hauptaufgabenfelder ergeben sich:

- Datenbasierte Abbildung und Integration von operativen Geschäftsprozessen
- Harmonisierung von Verwaltungs- und Reportingsystemen und deren Einbettung in die Organisationsstruktur von DPWN
- Kontinuierliche Verbesserung und Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen durch gezieltes Innovationsmanagement (proaktiv) oder aufgrund von Markt- und Kundenbedürfnissen (reakтив)
- Integration und Weiterentwicklung von konzerninternen Kommunikationstechnologien

Jeder dieser einzelnen Aspekte ist für sich genommen notwendig, um die Konzernvision, weltweiter Logistiker Nr. 1 werden zu wollen, verwirklichen zu können. Jedoch ist nur die gleichzeitige Entwicklung dieser Kompetenzen und deren Zusammenspiel für diese Aufgabe auch hinreichend.

Jedes Handlungsfeld einzeln betrachtet, bedeutet dies:

### Datenbasierte Abbildung und Integration von operativen Geschäftsprozessen

---

<sup>280</sup> <http://www.fedex.com/us/about/today/history/timeline.html>

Was bei organisch wachsenden Unternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit eine Selbstverständlichkeit ist, stellt für Deutsche Post World Net, als stark über Akquisitionen wachsendes Unternehmen, eine große Herausforderung dar. Da ein global aufgestelltes Unternehmen der Logistikbranche an jedem Ort der Welt eine wie auch immer geartete Sendung annehmen und an einem kundendefinierten Zielort ausgeben können muss, ist es essentiell, dass operative Geschäftsprozesse zum einen konzernweit vereinheitlicht sind und zum anderen auch ubiquitär nachvollzogen werden können (eben über IT). Dies hat zum einen Relevanz für die Ergebnisqualität (ob die Sendung überhaupt da und dann ankommt, wie dem Kunden versprochen) und zum anderen für die durch den Kunden wahrgenommene Verrichtungsqualität (z.B. ob der Logistikdienstleister dem Kunden gegenüber jederzeit auskunftsähig ist, wo sich die Sendung derzeit befindet).

Aus diesem Grund wird auch der IT-Integration von Kernprozessen (z.B. Auftragsannahme, Sendungsabholung, Sendungsbeförderung, Auslieferung, Abrechnung) der Wertschöpfungskette von Deutsche Post World Net besondere Beachtung gewidmet.

Durch die divisionale Aufstellung von DPWN ergibt sich, dass die Bereiche Brief und Finanzdienstleistungen in dieser Fragestellung ein wenig außen vor sind, während die so genannte operative 3-D Integration (von DHL, Danzas und Deutsche Post Euro Express) Hauptgegenstand ist. Und obwohl bereits seit der kompletten Akquisition von DHL Heerscharen von Spezialisten, Beratern und lang gedienten Logistikern sich mit dieser Frage beschäftigen, ist davon auszugehen, dass erst Ende 2005 eine komplette Integration geschafft sein wird. Knackpunkt sind dabei weniger interkontinentale Volumina (dort ist die Integration bereits vollzogen), sondern vor allem der europäische und dabei in erster Linie der deutsche Markt, da hier Land für Land drei Gesellschaften mit unterschiedlichen Historien und teilweise unterschiedlichen Märkten in ein operatives Prozess- und dahinter liegendes Datenmodell integriert werden müssen, wobei jede Gesellschaft bereits über eigene Systeme verfügt, die in politischen Ränkespielen verteidigt oder als Handlungswährung für Zugeständnisse eingesetzt werden könnten.

Diese Harmonisierung ist die unabdingbare Voraussetzung, um überhaupt Kunden globale One-Stop-Shopping Lösungen anbieten zu können.<sup>281</sup> Um Kunden und Märkte jedoch auch entsprechend angehen zu können und eine Plattform für strategische Planungsprozesse zu haben, bedarf es weiterer Integrationsschritte, die sich auf die Unterstützungsprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette von DPWN beziehen.

### Harmonisierung von Verwaltungs- und Reportingsystemen und deren Einbettung in die Organisationsstruktur von DPWN

Das Portfolio von Geschäftseinheiten und Beteiligungen von Deutsche Post World Net ist sowohl geographisch als auch aus Sicht des angebotenen Leistungsspektrums sehr weit gefächert. Um jedoch als Konzern einheitlich agieren zu können, müssen auch die Unterstützungsprozesse der Wertschöpfungskette entsprechend aufeinander abgestimmt und mit den Zentralbereichen der Unternehmenszentrale verdrahtet sein.

Auch wenn natürlich die Integration operativer Geschäftsprozesse oberste Priorität hatte und hat, widmen sich verschiedene Konzerninitiativen der Vereinheitlichung folgender Unterstützungsprozesse, getreu dem Motto, dass man nicht managen kann, was man nicht messen kann:

- *Kundendatenbanken* oder *CRM-Systeme* beschreiben all diejenigen Informationsspeicher im Konzern, über die Geschäftskontakte (Stammdaten, Kaufverhalten etc.) abgerufen werden können. Eine Vereinheitlichung derartiger Datenbanken, die einen Kunden in seinen Geschäftsbeziehungen zu den Leistungsbereichen von DPWN von Finnland bis Feuerland transparent machen existiert derzeit nicht. Neben der Komplexität der Art und Menge zu integrierender Daten spielen auch datenschutzrechtliche Restriktionen in diesem Kontext eine Rolle. Zwei Geschäftseinheiten zielen derzeit darauf ab, für die Top-Kunden des Konzerns, dieses Maß an Integration bereits anbieten zu können. Auf globaler Ebene gibt es mit DHL Global Customer Solutions für die

---

<sup>281</sup> Diese Entwicklung wird zusätzlich forciert und erzwungen durch eine Marketingstrategie, die bereits gegenüber Kunden und Kapitalmarkt die Fähigkeiten eines globalen Integrators betont.

globalen Top-Kunden einen zentralen Ansprechpartner für Lösungen, Fragen und Service rund um das gesamte DHL-Leistungsspektrum, und in Deutschland wird über den „Corporate KAM“-Ansatz<sup>282</sup> versucht, nationalen Kunden aus einer Hand Brief-, Express-, Logistik- und Finanzdienstleistungen zu offerieren. Viel funktioniert hier noch auf Basis persönlich übermittelter Informationen, doch der Einzug integrierter Datenbanken ist absehbar und wird sowohl bei deren Definition und Modellierung als auch bei deren Implementierung erneut eine große technologieinduzierte Wandelanforderung darstellen.

- *Personal- oder HR-Systeme* beschreiben alle Systeme, die mit der Verwaltung von Mitarbeiterdaten zusammenhängen. Neben den klassischen Aufgaben der Stammdatenverwaltung und der wiederkehrenden Abwicklung der monatlichen Gehaltsauszahlungen gewinnen Mitarbeiterdaten als Indikatoren für deren Zufriedenheit (erhoben in Mitarbeiterumfragen) oder zur Identifikation von Potentialträgern für Führungskräfteentwicklungsprogramme, basierend auf den jährlichen Leistungseinschätzungen der Vorgesetzten, für einen Konzern an Bedeutung.<sup>283</sup> Konzeptionell agiert Deutsche Post World Net, wie im nächsten Teilkapitel intensiv diskutiert werden wird, bereits zu einem hohen Maße als integriertes Unternehmen. Und auch wenn diese Konzepte bereits in der Praxis erfolgreich gelebt werden, geschieht dies (noch) nicht durch die Nahtlosigkeit des Transfers mitarbeiterbezogener Daten über HR-Systeme, sondern auch hier noch zum Teil durch die persönliche Interaktion (medienvermittelt über Telefon, eMail) verschiedener Personalabteilungen.
- *Accounting* und *Controlling* beschreiben zwei Bereiche, die aufgrund rechtlicher Vorgaben beziehungsweise entsprechender Erwartungsstandards des Kapitalmarkts in einem hohen Maße vordefiniert und automatisiert ablaufen, was man vierteljährlich beziehungsweise jährlich in den Geschäftsberichten nachlesen kann, in denen alle – wie auch immer – zusammengetragenen weltweiten Ausgaben und Einnahmen einer Firma aufgeführt sind.

---

<sup>282</sup> KAM als Abkürzung für Key Account Management.

<sup>283</sup> Insbesondere wenn man berücksichtigt, dass, wie im zweiten Kapitel dargestellt wurde, Unternehmen einen Mangel an geeignetem Führungskräftenachwuchs für die digitale Ökonomie beklagen.

Datenvernetzung stellt jedoch für eine global agierende Firma wie Deutsche Post World Net ein enormes Optimierungspotential dar und reduziert gleichzeitig Fehlermöglichkeiten, wenn es um die Konsolidierung von Finanzinformationen geht. Derzeit gibt es weltweit im Konzern eine Vielzahl an Abrechnungssystemen, die alle gepflegt, weiterentwickelt und den Mitarbeitern (und den Kunden) erklärt werden wollen. Auch hier ist mittelfristig damit zu rechnen, dass eine Vereinheitlichung stattfinden wird, die zwar langfristig Komplexitätsreduzierend wirken soll, aber kurzfristig zu einem weiteren Komplexitätszuwachs aufgrund von Technologien (Fragen des Standard-Settings, der Entwicklung, Implementierung, des Betriebs und der Wartung, der Kundenbetreuung etc.) führen wird.

- Als letzter Aspekt seien noch Systeme angeführt, die sich auf die Integrität einer Firma beziehen, nämlich *Corporate Governance* und *Corporate Citizenship*. Deutsche Post World Net misst diesem Bereich eine hohe Bedeutung zu, was auch durch die Existenz eines Zentralbereichs, der direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet und durch das frühere Mitglied der EU-Kommission, Monika Wulf-Matthies, geleitet wird, dokumentiert wird. Und auch hier spielt IT und die Vernetzung von Informationen eine zentrale Rolle. Zum einen fließen Informationen in diesem Bereich zusammen, inwieweit der Konzern weltweit den landesspezifischen Vorgaben guter Unternehmensführung (Corporate Governance) entspricht, was sowohl gegenüber dem Kapitalmarkt als auch gegenüber Kunden zu einem immer wichtigeren Qualitätsmerkmal eines Unternehmens wird. Zum anderen sei hier die Bedeutung hoher Informationstransparenz für ein proaktives Issue-Management erwähnt (wofür auch die Konzernkommunikation mit verantwortlich zeichnet), um frühzeitig Themen identifizieren zu können, die aufgrund des Geschäftsgebarens des Konzerns oder externer Entwicklungen positiv wie negativ Medien- und damit Stakeholderrelevanz gewinnen können, um frühzeitig gegensteuern oder auf einer solchen Welle reiten zu können. Vernetzte Technologien werden dabei zwar nicht einen Formalisierungsgrad erreichen können, wie dies etwa im Accounting-Bereich möglich ist, stellen aber dennoch einen kritischen Erfolgsfaktor dar, um eigenen (wie z.B. im

Umwelt- und Sozialreport von DPWN jährlich beschrieben) oder fremden Ansprüchen (wie z.B. durch die Corporate-Governance-Regeln in den verschiedenen Ländern) entsprechen zu können.

### Kontinuierliche Verbesserung und Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen durch gezieltes Innovationsmanagement (proaktiv) oder aufgrund von Kundenanfragen (reakтив)

Es liegt auf der Hand, dass ein Konzern wie Deutsche Post World Net auch ein prospektives Innovationsmanagement betreiben muss, um Marktbedürfnisse in Produkte übersetzen zu können und gleichzeitig die technologische Weiterentwicklung in der Post- und Logistikbranche prägen zu können. Der Zentralbereich Konzernentwicklung hat daher auch die Aufgabe, ein konzernweites Innovationsmanagement zu betreiben, um Technologien oder Anwendungen zu prüfen und in Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten zu entwickeln, die langfristig von besonderer Relevanz sind. In diesen Zusammenhang sei nur auf die RFID-Technologie hingewiesen, die durch passive Informationsträger, die auf nahezu jeder Oberfläche vom Container bis zum Brief aufgebracht werden können, und aktive Leseeinheiten fähig ist, die Transparenz einzelner Sendungen in der gesamten Lieferkette im Vergleich zum derzeit eingesetzten Barcodesystem noch einmal deutlich zu erhöhen und gleichzeitig Möglichkeiten für enorme Prozessoptimierungen in sich birgt. Doch stellt diese, derzeit in Medien, bei Kongressen und aufgrund der datenschutzrechtlichen Aspekte auch in der Öffentlichkeit breit diskutierte Technologie große Anforderungen, nicht zuletzt wegen der zur Zeit noch sehr hohen Stückkosten für die passiven Informationsträger (so genannte Smart Tags), die eine Integration in alle Geschäftsbereiche von DPWN wohl eher zu einer Aufgabe der nächsten zehn Jahre denn der nächsten Monate machen werden. Hinzu kommt, dass wahrscheinlich als evolutionäre Zwischenstufe noch der zweidimensionale Barcode kommen wird, der im Gegensatz zum herkömmlichen Strichcode deutlich mehr Informationen über eine Sendung abzubilden vermag.

Doch gibt es noch eine Vielzahl anderer Innovationsarenen, die einen permanenten technologieinduzierten und technologischen Wandel bedingen, sei es die Verzahnung mit IT-Systemen von Kunden, sei es die Planung und Optimierung von Zustelltouren aufgrund von Simulationen oder die Automatisierung von Postdienstleistungen (vom Briefmarkenautomaten bis zu *PACKSTATION*, einem Paketautomaten zur Sendungsannahme und Sendungsaufgabe).

Neben diesen Aufgaben von konzernweiter Relevanz geht es aber auch um die bereits zuvor beschriebene Absorptionsfähigkeit der Organisation, also um die Frage, wie externes Know-how in den Konzern integriert werden kann, beziehungsweise zunächst einmal sichtbar gemacht wird und dann auch die zuständigen Stellen im Konzern erreicht, wobei es um ein technologieunterstütztes Informations- beziehungsweise im weitesten Sinne Wissensmanagement<sup>284</sup> geht. Und genau dies betrifft auch den letzten Aspekt der technologieinduzierten Wandelanforderungen, mit denen Deutsche Post World Net konfrontiert ist: die Integration von Kommunikationsflüssen.

### Integration und Weiterentwicklung von konzerninternen Kommunikationsmedien

Im Kanon der von der digitalen Ökonomie ausgerufenen Abkürzungen des B2C, B2B, G2C und so weiter gibt es auch die Abfolge des B2E (Business to Employee), was die zielgerichtete Kommunikation des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern beschreibt (natürlich genauso vice versa als E2B). Die damit verbundenen Herausforderungen sind bereits im zweiten Kapitel beschrieben worden.

Eines der in diesem Zusammenhang relevanten Medien ist das Intranet eines Konzerns, so auch bei DPWN. Allerdings ergibt sich auch hier ein enormer Integrationsbedarf, da es neben einem zentralen konzernweiten Intranet immer noch in Architektur, Zugang und Struktur unverbundene Intranets für DHL (mit unterschiedlichen landesspezifischen Auftritten), Postbank und Brief/DHL

---

<sup>284</sup> Im weitesten Sinne deshalb, weil Wissen im strengen Sinne nicht gesteuert oder „gemanagt“ werden kann, sondern nur in seiner Entstehung durch verschiedene Faktoren förderbar ist (vgl. z.B.: von Krogh et al., Enabling, 2000.).

Deutschland gibt. Zielgerichtete Kommunikation wird so erschwert und muss, nicht zuletzt aufgrund der möglichen Kosteneinsparungen, entsprechend optimiert werden. Dabei geht es nicht nur um die Verbreitung (Push) von Informationen durch das Unternehmen an die Mitarbeiter, sondern auch um die Angebote, über die Mitarbeiter aktiv Informationen abfragen können (Pull). Hier sind bereits erste Schritte gegangen worden, wie etwa durch eine Datenbank, über die konzernweit Telefonnummern, Adressen, Organisationseinheitszugehörigkeiten von Mitarbeitern abgefragt werden können. Doch sind auch noch weitere Schritte zu gehen, was nicht zuletzt auch ein wichtiger Bestandteil einer kulturellen Konzernintegration ist (wenn eben der ehemalige Danzas-Mitarbeiter nicht mehr sein altbekanntes Intranet mit dem Namen DAISY nutzt, sondern das DPWN-Intranet).

Doch auch hier ist der Weg lang, von systemarchitektonischen und politischen Fallstricken durchzogen und nur Schritt für Schritt gangbar (nicht zuletzt, weil beispielsweise in Deutschland Änderungen am Intranet mitbestimmungspflichtig sind und Entscheidungsprozesse zusätzlich komplizierter machen).

Neben diesen Aufgaben spielen in diese Dimension auch noch Fragen des Dokumenten-, Informations- und Wissensmanagements, was im vorigen Abschnitt bereits ansatzweise thematisiert worden ist. Innerhalb des Konzerns Deutsche Post World Net wird von verschiedenen Seiten immer wieder das eine oder andere Thema (vom Enterprise Information Portal bis hin zum Virtual Team Room) aufgegriffen und vorangetrieben. Eine in sich zusammenhängende technologieunterstützte Kommunikations- und Kooperationsarchitektur existiert noch nicht und verspricht somit für die Zukunft ebenfalls noch Wandlungsraum.

Diese vier Bereiche betreffen in ihrer Ganzheitlichkeit jeden Mitarbeiter des Konzerns und Führungskräfte – wie nicht anders zu erwarten war – im Besonderen.

Um zu überprüfen, wie Führungskräfte von Deutsche Post World Net für den Umgang mit diesen Wandelprozessen befähigt werden, soll in den nächsten Teilkapiteln zunächst das Führungskräfteentwicklungssystem von DPWN skizziert werden, um anschließend die Implikationen für Forschungsfrage und Erhebungsdesign diskutieren zu können.

## 5.3 Führungskräfteentwicklung bei DPWN – Befähigung zum Wandel?

Wie bereits im zweiten Kapitel ausgeführt worden ist, muss Führungskräfteentwicklung heute auf mehr abzielen, als auf die Auffrischung und Weiterentwicklung von Fachwissen, und statt dessen ein ganzheitliches Entwicklungskonzept über Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen verfolgen. Die Berücksichtigung der veränderten und sich verändernden Wirtschaftswelt durch digitale Technologien bedarf dabei eigentlich besonderer Beachtung, wird aber oft – geflissentlich oder nicht – unter den Teppich gekehrt.<sup>285</sup>

Während in manchen Wirtschaftszweigen, wenn auch oft unzureichend, bereits seit mehreren Jahrzehnten dieser Wandel, anfangs schleichend und sich dann immer mehr beschleunigend, spürbar ist und auch auf Selbstverständnis und Entwicklungsprogramme von Managern wirkt, konservierte die Staatszugehörigkeit der Deutschen Post Management- und Führungskräfteentwicklungsformen<sup>286</sup> der Vergangenheit über längere Zeit als in anderen Branchen oder Unternehmen der freien Wirtschaft möglich, was nun durch die akquisitionsgetriebene Internationalisierung des Konzerns umso schneller durch neue Konzepte kompensiert werden muss.

Nach Dolan und Garcia kann man drei grundlegende Managementkonzepte unterscheiden:<sup>287</sup>

- *Management by instructions* bezeichnet die tayloristisch-fordistische Arbeitskultur festgelegter Tätigkeiten, deren strikte Einhaltung durch Führungskräfte sichergestellt werden musste.
- Seit 1960 gewinnt dann aufgrund komplexer werdender Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse das *Management by objectives* an Bedeutung, das sich

---

<sup>285</sup> Man erinnere sich hier an die Ausführungen Neuberger, dass diejenigen, die mit “Hi-Tech” nicht mithalten können, sich in “Hi-Touch“ flüchten (s.o. S. 56).

<sup>286</sup> In diesem Kontext auch als Kaderentwicklung versteht- und bezeichnenbar.

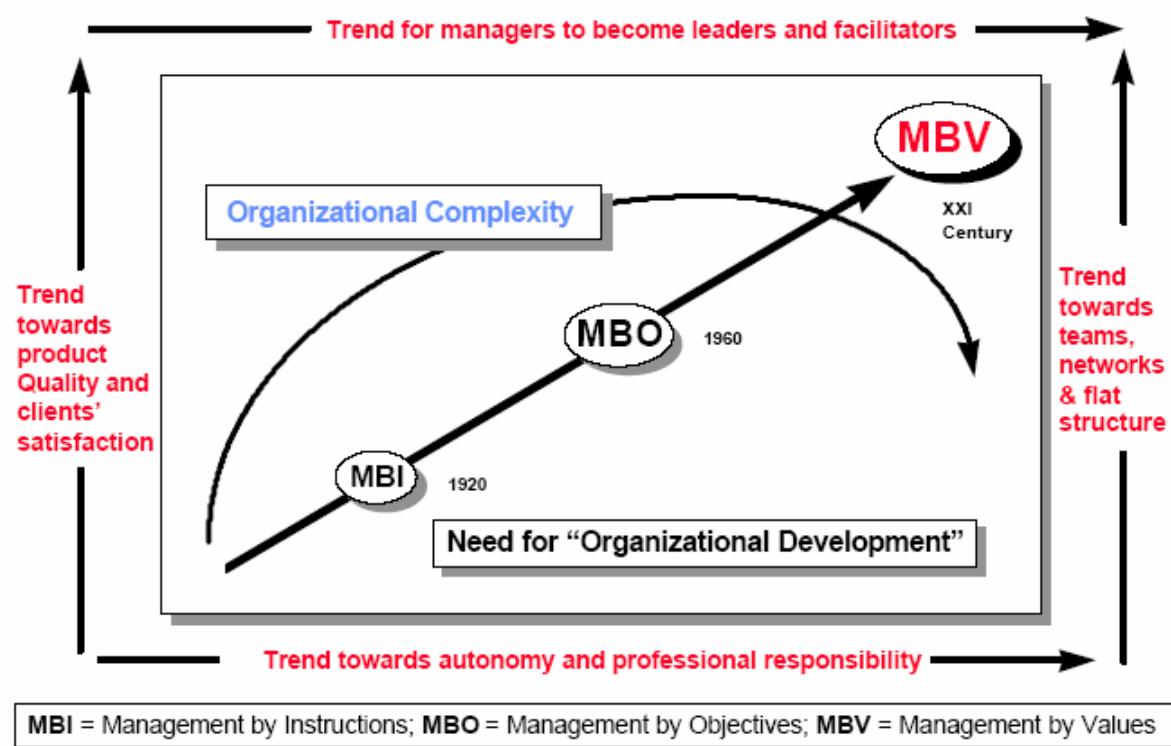
<sup>287</sup> Dolan & Garcia, Managing, 1999, S. 3 ff.

durch die Ausrichtung einzelner Arbeitsbereiche und des gesamten Unternehmens auf zu erreichende Ziele kennzeichnet. Führungskräften kommt dabei die Aufgabe zu, die Zielerreichung zu sichern und zu kontrollieren.

- Im postindustriell-digitalen Wirtschaftszeitalter spielen Ziele weiterhin eine große Rolle, müssen jedoch ergänzt werden um Werte, die in komplexer werdenden Zusammenhängen Richtung und Orientierung zu geben vermögen. Dies kann man als *Management by values* bezeichnen.

Nachfolgend wird dieser Entwicklungsverlauf noch einmal visualisiert, wobei die verwendete Grafik auch auf die zunehmende Wertig- und Wichtigkeit der Rolle von Führungskräften als Führer und Entscheidungskatalysatoren hinweist.

Abb. 9: Evolutionsstufen von Managementformen<sup>288</sup>



<sup>288</sup> ebd., S. 5.

Auf die Deutsche Post bezogen können diese drei Phasen zeitversetzt angewendet werden, da erst mit den eingeläuteten Privatisierungsschritten ein echtes zielorientiertes Management möglich wurde.

Vor der Postreform und der zunehmenden betriebswirtschaftlichen Ausrichtung von DPWN herrschte ein instruktionsgetriebener Managementstil vor:

- Staatlich beherrschtes Monopol ohne Wettbewerb
- Standardproduktportfolio mit geringer Produktdifferenzierung
- Staatsbeamte führen repetitive Standardaufgaben durch
- Führungskräfte (beziehungsweise Beamte des gehobenen und höheren Dienstes) haben in erster Linie die Aufgabe, die Einhaltung der Organisationsvorgaben (instruktiv!) zu überwachen.

Durch die Privatisierung und Internationalisierung des Konzerns wurden in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ehrgeizige Ziele gesteckt und verfolgt, und der Managementstil wandelte sich hin zu einem zielorientierten Management:

- Zunehmender Wettbewerb bei gleichzeitiger Notwendigkeit, Kosten zu senken
- Steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Qualität und Flexibilität
- Zunehmende Internationalisierung und Technisierung führt zu höheren Anforderungen an die Mitarbeiter
- Aufgabe der Führungskräfte ist es sicherzustellen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.

Inzwischen agiert DPWN auf globaler Ebene mit vier verschiedenen Geschäftsbereichen und einem Leistungsportfolio, das vom klassischen Standardbriefversand bis hin zu komplexen Speziallösungen im Gefahrguttransport oder der Logistikfinanzierung reicht.

Ziele – vor allem monetärer Natur - vermögen in diesem Kontext zwar noch einen Rahmen vorzugeben, der das wirtschaftlich zu Erreichende definiert. Aber die zunehmende Flexibilisierung und Destandardisierung der Leistungserbringung erschwert es, durch Instruktionen oder Ziele festzulegen, wie wünschenswertes

Verhalten auszusehen hat. Statt dessen bedarf es eines Wertedachs, das als Identifikations- und Zugehörigkeitsangebot die gelbe Welt von Deutsche Post World Net erfahrbar macht, gleichzeitig aber auch auf normativ-generischer Ebene festlegt, welches Verhalten akzeptabel ist und welches nicht. Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, wertekonform zu agieren, um damit Vorbild und Rollenmodell für die eigenen Mitarbeiter zu sein und gleichzeitig den Mitarbeitern diese Werte zu vermitteln.

Aus diesem Grund wurde im Jahr 2002 damit begonnen, ein konzernweites Führungskräfteentwicklungsprogramm zu entwickeln, während beinahe zeitgleich eine konzernweite Initiative gestartet worden ist, um Konzernwerte zu definieren und deren Verankerung in Verhalten der Organisation und der für sie arbeitenden Individuen durch ein Maßnahmenbündel sicherzustellen. Dabei wurden Konzernwerte und die zu fördernden Führungskompetenzen aufeinander abgestimmt, um so eine konsequente Verzahnung von Werten, Entwicklungsmaßnahmen und konkretem Verhalten bei Führungskräften, mit den damit verbundenen Gratifikations- oder Sanktionsoptionen, zu schaffen. Das Programm, das seit Ende 2003 weltweit für die Führungskräfte des Konzerns in Kraft gesetzt worden ist, trägt den Namen „motiv8“.

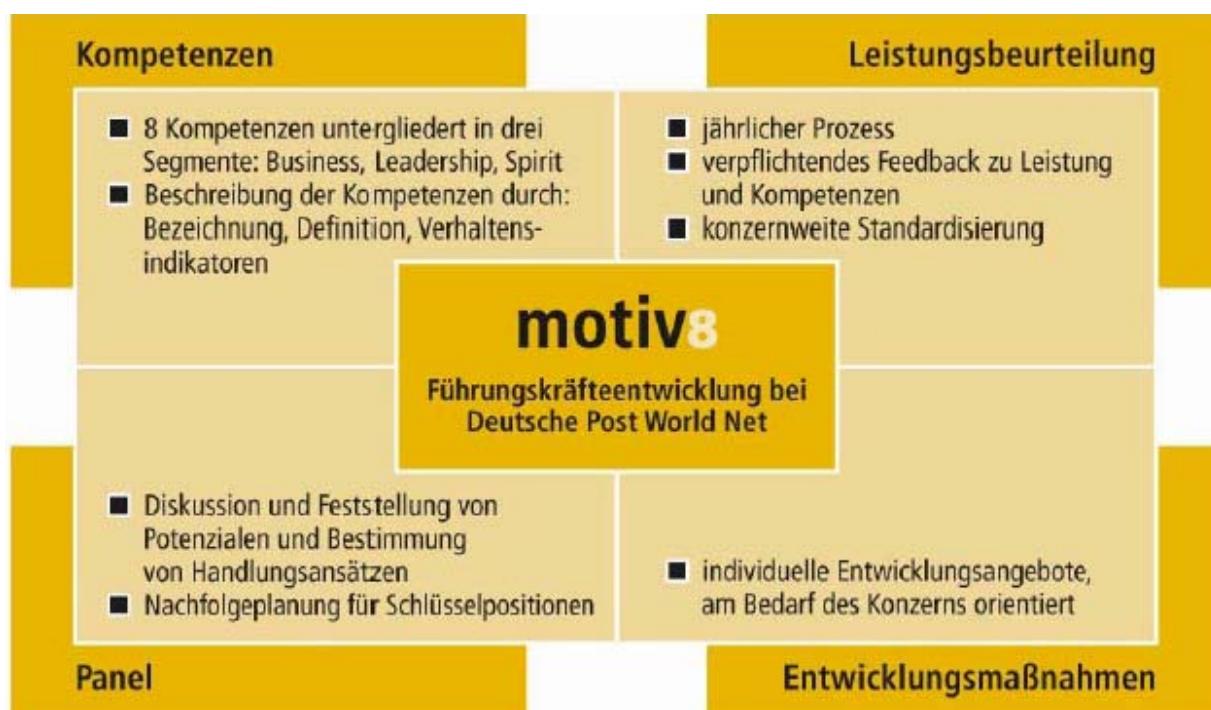
Laut Deutsche Post World Net wurden bei der Entwicklung von „motiv8“ acht Ziele verfolgt, die ein konzernweites Führungskräfteentwicklungssystem abbilden muss. Die Ziele waren und sind:

- „Stärkung der Performance-Kultur (jeder Mitarbeiter erhält ehrliches und konstruktives Feedback über seine Leistung)
- Bewertung aller Mitarbeiter anhand der gleichen Kompetenzen – weltweit, konzernübergreifend
- Bereitstellung von internen Kandidaten, die in der Lage sind, weiterführende Positionen zu übernehmen
- Angebot eines einheitlichen Instruments zur Leistungsbeurteilung und Potentialeinschätzung
- Einfach in der Anwendung

- Entwicklung gemeinsam mit dem Linienmanagement
- Übertragung eines größeren Maßes an Verantwortung an Manager für die Führungskräfteentwicklung in ihren Business Units
- Unterstützung der Integration des Konzerns.<sup>289</sup>

Aus dieser Aufschlüsselung wird deutlich, dass vier Hauptziele durch „motiv8“ verfolgt werden, da auf der einen Seite Standards für die Definition und Messung von Leistung geschaffen worden sind, die auf der anderen Seite zur Ableitung individueller Entwicklungsmaßnahmen und zur Karriereplanung der einzelnen Führungskräfte eingesetzt werden können (siehe nachfolgende Grafik).

Abb. 10: Wirkungsbereiche der Führungskräfteentwicklung bei DPWN<sup>290</sup>



Die Vorteile von „motiv8“ sind offenkundig. In einem Konzern mit weltweit 400000 Mitarbeitern und über 10000 Führungskräften entsteht auf diese Weise ein intern transparenter Potentialbewertungsprozess, der zum einen Leistungsträger wie

<sup>289</sup> Deutsche Post World Net, motiv8, 2004, S. 3.

<sup>290</sup> Zumwinkel, Personalmanagement, 2005, S. 6.

Fehlbesetzungen sichtbar macht, wodurch die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns gewinnt. Zwar werden bei DPWN anders als bei General Electric nicht jedes Jahr die schlechtesten 10% der Führungskräfteschar entlassen, aber es wird doch deutlich, wer – warum auch immer – bereits *bis an die Grenze der eigenen Inkompetenz* befördert worden ist.

Für die in dieser Dissertation behandelte Forschungsfrage ist es jedoch relevanter, die ausgewählten Kompetenzdimensionen genauer zu betrachten, da in diesen bereits Fähigkeit, Transformationsprozesse in der digitalen Ökonomie verstehen, steuern und vorantreiben zu können, beschrieben sein müssten. Nur so können zum einen denen Entwicklungsmaßnahmen verordnet werden, die in ihrem Arbeits- und Führungsverständnis noch nicht im Hier und Jetzt angekommen sind, und zum anderen Besetzungsentscheidungen getroffen werden, die den Anforderungswandel an Führungskräfte berücksichtigen.

„motiv8“ ist als ganzheitliches Kompetenz- und Entwicklungsmodell entwickelt worden, was impliziert, dass die ausgewählten Kompetenzen in ihrer Natur recht allgemein gefasst sind, wodurch sie auf jede Führungsposition angewendet werden können. Gleichzeitig berücksichtigt „motiv8“ in seinem Kompetenzmodell unterschiedliche Führungsdimensionen.

Die als „Business“ bezeichnete Dimension beschreibt die Managementfähigkeiten einer Person. Management sei hier im Sinne des Führens respektive Leitens einer Organisation verstanden. Wunderer beschreibt dies folgendermaßen: „Die Unternehmensführung hat sämtliche Ressourcen des Gesamtsystems effizient und effektiv für die unternehmenspolitischen Ziele – unter Berücksichtigung der Bezugsgruppenziele – zu nutzen und dabei vor allem fördernde Rahmenbedingungen für die Kombination aller Leistungsfaktoren zu schaffen.“<sup>291</sup>

„motiv8“ berücksichtigt aber auch die interaktiven Führungskompetenzen und fasst diese unter der Rubrik „Leadership“ zusammen. Angelehnt an Wunderer (2000) kann diese Dimension verstanden werden als Fähigkeit zur „zielorientierten und

---

<sup>291</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 20.

sozialen Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation durch eine hierarchisch höhergestellte Person.“<sup>292</sup>

Als dritten Aspekt greift „motiv8“ auch die intrinsische Motivation der Führungskräfte als Prädiktor für Führungserfolg auf und fasst dies unter der Rubrik „Spirit“ zusammen.

Aus diesen drei Dimensionen leiten sich insgesamt acht Kompetenzen ab (korrespondierend zu den Konzernwerten von Deutsche Post World Net), die nachfolgend überblicksartig dargestellt und dann einzeln vorgestellt werden sollen.

Abb. 11: Führungskräftekompetenzmodell bei DPWN<sup>293</sup>



In der offiziellen Broschüre zu „motiv8“ werden die acht bewertungsrelevanten Führungskompetenzen folgendermaßen definiert, wobei je nach Führungsebene und Unternehmensbereich die konkret beschriebenen erwünschten beziehungsweise unerwünschten Verhaltensweisen, die als Indikatoren für jede einzelne Kompetenz dienen sollen, stark variieren können, da es nur bedingt Sinn macht, einen

<sup>292</sup> ebd.

<sup>293</sup> Zumwinkel, Personalmanagement, 2005, S. 7.

Abteilungsleiter aus dem Personalbereich in Schweden nach denselben Verhaltensweisen zu beurteilen wie etwa den Leiter des Operations-Bereichs von DHL in einem südamerikanischen Land:

## **„Business**

### Kundenorientiert denken und handeln

Definition: Erkennt Kundenwünsche und baut frühzeitig Wissen über die Bedürfnisse der Kunden auf. Verhält sich im Kundenkontakt professionell und unterstützend.

### Markt- und Unternehmenskenntnisse in wirtschaftlichen Erfolg umsetzen

Definition: Versteht die Geschäftsprinzipien einschließlich der fundamentalen Grundlagen von Finanzen und Profitabilität des Unternehmens. Nutzt dieses Verständnis zur langfristigen Verbesserung der Leistung und des Geschäftserfolges.

### Bereichs- und länderübergreifend denken und handeln

Definition: Kennt aktuelle globale Trends und versteht Zusammenhänge mit Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns, auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus. Steuert Aktivitäten mit Blick auf dessen globale Positionierung.

## **Leadership**

### Richtung geben und vorleben

Definition: Entwickelt und verfolgt Strategien und Ziele, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sicherstellen. Beweist ein tief greifendes Verständnis aktueller Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.

### Produkte, Dienstleistungen und Prozesse kontinuierlich verbessern

Definition: Schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeiter auf allen Ebenen ermutigt werden, die aktuelle Situation zu hinterfragen und Prozesse einzuleiten, die zu einer gesteigerten Effizienz führen.

### Mitarbeiter und Teams führen und erfolgreich machen

Definition: Kennt die Anforderungen an die eigenen Mitarbeiter und unterstützt die zielgerichtete Entwicklung. Stellt leistungsfähige Teams zusammen und fördert deren Zusammenarbeit, auch mit anderen Teams.

### **Spirit**

### Partnerschaftlich Erfolge erzielen

Definition: Baut durch seinen Umgang mit anderen effektive Beziehungen zu Kollegen und Geschäftspartnern auf (z.B. Zulieferer, Branchenkollegen, Wettbewerber, Sozialpartner) und erhält diese aufrecht. Findet Ansätze und Vorgehensweisen, um Ziele gemeinsam zu erreichen.

### Leistungsbereitschaft

Definition: Fordert von sich selbst und von anderen dauerhaft Höchstleistungen auf allen Ebenen. Verfolgt Ziele nachhaltig, ohne sich von Rückschlägen entmutigen zu lassen.“<sup>294</sup>

Spiegelt man diese Kompetenzdimensionen und ihre Beschreibungen nun an den bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens als essentiell identifizierten Fähigkeiten und Anforderungen an Führungskräfte für die Bewältigung technologieinduzierten Wandels, werden Übereinstimmungen aber auch Abweichungen beziehungsweise Auslassungen sichtbar.

Als relevante Kompetenzen für Führungskräfte zur Bewältigung der Anforderungen der digitalen Ökonomie wurden bei der Entwicklung des theoretischen

---

<sup>294</sup> Deutsche Post World Net, motiv8, 2004, S. 20-22.

Bezugsrahmens der Dissertation – ebenfalls auf drei Dimensionen – folgende kritischen Fähigkeiten und Kompetenzen identifiziert:

**Prozessbezogene Fähigkeiten:** Das *Verstehen von Zusammenhängen zwischen einzelnen Prozessen*, die *Abstraktionsfähigkeit, Ereignisse in Informationsflüsse zu übersetzen* und die *Entscheidungskraft festzulegen, wie die Prozess- und Informationsarchitektur einer Firma aussehen soll*.

**Strukturell bedingte Anpassungskompetenzen:** Rollenwandel von Führungskräften aufgrund der *Neudefinition der Aufbauorganisation von Konzernen*, der *Anpassung des Zuschnitts von Ressorts und Abteilungen* sowie der *Neubewertung von Hierarchien*.

**Verhaltensbezogene Fähigkeiten:** Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang zum einen die individuellen *Anwendungskompetenzen* von Führungskräften, die für das Tagesgeschäft benötigten digitalen Gadgets und die auf ihnen befindlichen Applikationen bedienen zu können, und vor allem das Phänomen der ubiquitären *Erreichbarkeit und der Beschleunigung von Entscheidungsprozessen*. Mit Hinblick auf die Mitarbeiterführung sei auf die Wichtigkeit eines *delegativ-kooperativen* Führungsverständnisses, das *Schaffen eines gemeinsamen Deutungsraums* und die *Fähigkeit zur virtuellen Führung als Vorbedingungen* für die erfolgreiche Bewältigung der derzeit stattfindenden Wandelprozesse hingewiesen.

Die prozessbezogenen Fähigkeiten und die strukturell bedingten Anpassungskompetenzen von Führungskräften korrespondieren bei „motiv8“ in erster Linie mit der Dimension Business und partiell mit Leadership. Dort werden im Hinblick auf die Führungs- und Managementherausforderungen der digitalen Ökonomie auch relevante Aspekte angesprochen, die sich durch einzelne Formulierungen offenbaren, wie zum Beispiel: „kennt aktuelle globale Trends und versteht Zusammenhänge mit Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des

Konzerns“<sup>295</sup> oder „beweist ein tief greifendes Verständnis aktueller Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.“<sup>296</sup> Auch wird auf die Wandlung der Logistikbranche zu einem Käufermarkt eingegangen und die Bedeutung, Produkte und Lösungen anhand von Kundenanforderungen zu entwickeln, thematisiert.

Doch alles in allem gelingt es dem Kompetenzmodell nicht, die Bedeutung, Transformationsprozesse einleiten, begleiten und erfolgreich zu Ende bringen zu können, zu thematisieren.

Auch fehlt ein wie auch immer gearteter Verweis zur Förderung, Katalysierung und Bewältigung von Innovationen und Technologie.

Was die Fähigkeit zum Rollenwandel bei Führungskräften aufgrund organisatorisch-struktureller Anpassungen anbelangt, verweist das Kompetenzmodell zwar auf die Bedeutung kontinuierlicher Verbesserungsbemühungen mit dem Ziel „gesteigerter Effizienz“<sup>297</sup> lässt aber auch da offen, wie sich dies in Selbstverständnis und Arbeitsweise ausdrücken soll.

Die Passung zwischen den im theoretischen Bezugsrahmen thematisierten verhaltensbezogenen Fähigkeiten und Leadership beziehungsweise Spirit-Kompetenzen ist im Gegensatz zu den zuvor erwähnten Bereichen relativ eng, da delegativ-kooperatives Führen und Schaffen eines gemeinsamen Deutungsraums sich wieder finden lassen in den Kompetenzen Richtung geben und vorleben, partnerschaftlich Erfolge erzielen und Mitarbeiter und Teams führen und erfolgreich machen. Doch wird die individuelle Anpassungsfähigkeit von Führungskräften überhaupt nicht thematisiert, sondern vage unter dem Begriff Leistungsbereitschaft abgehandelt. Die Entwicklung eigener Anwendungskompetenzen sowie die daraus resultierenden Implikationen wie die Fähigkeit zu virtueller Führung bleiben somit unausgesprochen genauso wie die Akkommodationsnotwendigkeiten, denen Führungskräfte ausgesetzt sind.

---

<sup>295</sup> ebd.

<sup>296</sup> ebd.

<sup>297</sup> ebd.

Zusammengefasst kann man daher sagen, dass das etablierte Führungskräftekompetenzmodell von Deutsche Post World Net in seiner momentanen Beschaffenheit zwar ein sorgfältig entwickeltes Instrument darstellt, um Management- und Führungsfähigkeiten im Allgemeinen zu erfassen. Doch gerade mit Blick auf Unternehmen, die in ihren Branchen als Innovationsführer positioniert sind, ergeben sich deutliche Unterschiede. So definiert beispielsweise Daimler Chrysler in seinem Kompetenzmodell mit dem Namen LEAD eine von fünf Kernfähigkeiten als „initiiert und treibt Veränderungen“. Und auch General Electric erklärt die Förderung von Wandelprozessen geradezu zur Pflichtkompetenz guter Führungskräfte, während „motiv8“ überspitzt formuliert das Gefühl hinterlässt, das eher die Verwaltung des Wandels durch Führungskräfte gewollt ist.<sup>298</sup>

Schaut man dann auch noch auf die vorgesehenen Entwicklungsmaßnahmen, die auf Basis der Leistungsbeurteilung angeraten beziehungsweise *verordnet* werden, verstärkt sich dieser Eindruck, da großer Wert auf die Ausdehnung von Führungsaufgaben gelegt wird (als Testfall für die Übernahme von mehr Verantwortung oder als Nagelprobe zur Identifikation von Kompetenz oder Inkompétence), aber kein expliziter Schwerpunkt auf das Vorantreiben von Veränderungsprozessen gelegt wird.<sup>299</sup>

Dennoch macht die intensive Einbindung von Führungskräften in einzelne Projekte diese sowohl zu Agenten als auch zum Gegenstand von Wandelprozessen, was neben den branchenweiten Anpassungsanforderungen zusätzlichen Veränderungsdruck induziert und so die Führungskräfte von Deutsche Post World

---

<sup>298</sup> Vielleicht auch, weil traditionell Wandelprozesse bei Deutsche Post World Net durch Berater geplant, aufgesetzt und angestoßen werden, und Führungskräfte oft tatsächlich nur deren Implementierung verwalten mussten und müssen.

<sup>299</sup> Als Auswahl geeigneter Entwicklungsmaßnahmen werden aufgeführt: „Leitung von oder Mitarbeit in Projekten, Übernahme von Sonderaufgaben und Stellvertreterfunktionen, Übernahme (neuer) Aufgaben an einem anderen Ort, Einbindung in Netzwerke zum Ausbau von Kontakten, Training (v.a. Skills).“ Deutsche Post World Net, motiv8, 2004, S. 16.

Net zu einer idealen Forschungspopulation für die zu bearbeitende Forschungsfrage macht und darüber hinaus aufgrund der Beschaffenheit des Führungskräfteentwicklungsinstrumentariums noch Optimierungspotential in Bezug auf spezifische Entwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels besteht.

## **5.4 Implikationen für Forschungsfrage und Erhebungsdesign**

Die Beschreibung und Analyse der Historie des Konzerns Deutsche Post World Net, der derzeitigen strategischen Wandelanforderungen und der eingesetzten Führungskräfteentwicklungsinstrumente hat verdeutlicht, dass DPWN in hohem Maße als Forschungseinheit für die Bearbeitung der Forschungsfrage geeignet ist.

Bemerkenswert ist, dass für den Konzern aus strategischer Sicht große technologiegetriebene Transformationen angestoßen worden sind beziehungsweise immer noch anstehen, um zum einen die Integration der verschiedenen Konzernteile beziehungsweise der in diese hinein gekauften Firmen zu ermöglichen und zum anderen den Anspruch, weltweiter Logistiker Nummer 1 werden zu wollen, im Wettbewerb um Markt- und Innovationsführerschaften gegen Firmen wie Fedex, UPS oder Kühne & Nagel Realität werden zu lassen.

Bemerkenswerter ist jedoch, dass diese Herausforderungen nur in Ansätzen vom konzernweiten Führungskräfteentwicklungsprogramm „motiv8“ flankiert werden.

Für Forschungsfrage und Erhebungsdesign ergeben sich daraus einige vertiefende Fragestellungen, die hier aufgeführt und im nächsten Kapitel mit den Erkenntnissen und Fragestellungen aus den anderen Kapiteln in einem schlüssigen und die Forschungsfrage ganzheitlich abbildenden Gesprächsleitfaden für den empirischen Teil überführt werden sollen:

- Erleben Führungskräfte in ihren Bereichen dieselben Wandelanforderungen, wie sie aus Sicht der Konzernentwicklung als strategisch relevant angesehen werden?
- Spielt die besondere Historie von Deutsche Post World Net als ehemals behördlich organisierte Institution eine Rolle für die Wahrnehmung und Bewertung von technologieinduzierten Wandelanforderungen?
- Sehen sich Führungskräfte im Konzern Deutsche Post World Net durch das existierende Führungskräfteentwicklungsmodell als hinreichend vorbereitet, unterstützt und gefördert, um die bestehenden Transformationsanforderungen adäquat bewältigen zu können?
- Betrachten es Führungskräfte als ihre private Aufgabe oder (zumindest partiell) als Aufgabe der Konzerns, zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen zu befähigen?
- Welche Verbesserungsvorschläge haben Führungskräfte in Richtung Entwicklungsmaßnahmen, um die organisatorische und individuelle Wandlungsfähigkeit zu verbessern?

# **6 Diskussion des wissenschaftstheoretischen Forschungsverständnisses und der daraus abzuleitenden Forschungsmethode**

Wissenschaftliche Forschungsbemühungen dienen immer dem Ziel des Erkenntnisgewinns beziehungsweise der Kenntnismehrung, wobei Erkenntnis in diesem Zusammenhang als die Identifikation von Ursachen, Strukturen oder Beziehungen in Bezug auf Gegenstände, Ereignisse oder organische Forschungseinheiten (z.B. Pflanzen, Tiere, Menschen und soziale Systeme) verstanden wird.<sup>300</sup> Der Unterschied zu spontan gewonnenen Erkenntnissen, die zum Beispiel aus Zufallsbeobachtungen resultieren,<sup>301</sup> liegt hierbei in der Zielgerichtetetheit und Systematik des Prozesses der Erkenntnisgenerierung. Unter Zielgerichtetetheit wird in diesem Zusammenhang die Existenz einer Forschungsfrage verstanden, die Auslöser für das Forschungsunterfangen und deren Beantwortung Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist. Systematik als zweites Bestimmungskriterium bezieht sich auf die prozessuale Komponente eines Forschungsprojekts, also die Forschungsmethode, wobei diese in Abhängigkeit von der gestellten Forschungsfrage auszuwählen und anzuwenden ist.

Die vorliegende Dissertation verfolgt als Ziel und Zweck, die im ersten Kapitel abgeleitete Forschungsfrage zu beantworten, *mit welchen Bewältigungsstrategien*

---

<sup>300</sup> Wobei die identifizierten Strukturen oder Beziehungen möglichst stabil, invariant und dauerhaft und auf die, dem Forschungsbemühen zugrunde liegende, Population generalisierbar sein sollten.

<sup>301</sup> Wobei Zufallsbeobachtungen natürlich auch den Ausgangspunkt wissenschaftlichen Forschens und wissenschaftlicher Erkenntnis bilden können. Das wohl berühmteste Beispiel hierfür ist die Entdeckung und Formulierung der Gravitationslehre durch Newton, die durch die Beobachtung eines Apfelbaums und der von diesem herab fallenden Äpfel stimuliert wurde.

*Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren.*

Der theoretische Teil der Dissertation hatte die Aufgabe, diese Forschungsfrage weiter zu präzisieren und operationalisierbar zu machen, was durch die Ableitung von Fragestellungen in jedem (Teil-)Kapitel sichergestellt worden ist. Darüber hinaus gewährleistet eine solide theoretische Vorarbeit, dass eine Forschungsfrage in eine bestimmte Forschungstradition eingeordnet werden kann und gleichzeitig deren Eigenständigkeit und Neuheit nachgewiesen wird, was im zweiten Kapitel erfolgt ist.

Neben Eigenständigkeit und Neuheit der Forschungsfrage ist der Nachweis ihrer Relevanz von besonderer Bedeutung. Relevanz bezieht sich dabei zum einen auf den Aspekt, ob die Forschungsfrage überhaupt sinnvoll durch die ausgewählte Untersuchungseinheit beziehungsweise -population beantwortet werden kann. Im zweiten, vierten und fünften Kapitel konnte hier nachgewiesen werden, dass Führungskräfte im allgemeinen und diejenigen vom Unternehmen Deutsche Post World Net im besonderen dieses Kriterium sehr gut erfüllen. Zum anderen bezieht sich Relevanz aber auch das Vorhandensein eines wissenschaftlichen Interesses an der Beantwortung der Forschungsfrage. Die Ausführungen über die Erforschung der Implikationen technologieinduzierten Wandels in betriebswirtschaftlichen Forschungshöfen sowie die Herleitung, dass Führungskräfte diesen Wandel in besonderem Maße vorantreiben und bewältigen müssen (Kapitel 1, 2 und 3), belegen eindeutig die Relevanz der Forschungsfrage.

Die nächsten Schritte, um dem Kriterium der Zielgerichtetetheit gerecht zu werden, werden nun sein, die Forschungsfrage(n) empirisch zu beantworten und deren Ergebnisse zu interpretieren, wodurch auch und vor allem die Facette der Systematik angesprochen wird.

Im theoretischen Teil bedeutete systematisches Vorgehen, alle Bestimmungsfaktoren der Forschungsfrage klar zu definieren und die dazu vorliegenden Erkenntnisse zu beschreiben, zueinander in Beziehung zu setzen und daraus offene oder geschlossene Fragestellungen zu synthetisieren.

Für den empirischen Teil beschreibt Systematik in erster Linie die transparente und sinnvolle Auswahl und Umsetzung einer Forschungsmethode, um so als Erfüllungsgehilfe für die Zielerreichung – sprich Beantwortung – der der Dissertation zugrunde liegenden Forschungsfrage zu dienen.

Konkret bedeutet dies, dass das in diesem Kapitel festzulegende empirische Forschungsvorgehen so zu entwickeln ist, dass die aus diesem resultierenden Ergebnisse folgende Schlüsse zulassen:

- Aufdeckung von Handlungsmustern bei der Bewältigung von technologieinduzierten Wandelanforderungen
- Beantwortung der die Forschungsfrage ergänzenden Unterfragestellungen
- Sammlung von genügend Informationen und Fakten, um daraus Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen ableiten zu können.

Um dem gerecht zu werden, soll nachfolgend zunächst ein kurzer Abriss über wissenschaftstheoretische Paradigmen und sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden gegeben werden, da Forschungsprojekte nicht nur in einen inhaltlichen, sondern auch in einen methodisch-theoretischen Bezugsrahmen einzubetten sind.

Unter Berücksichtigung der inhaltlich-thematischen Rahmenbedingungen der Dissertation kann dann anschließend das Wissenschaftsverständnis der vorliegenden Arbeit innerhalb des verfügbaren methodischen Forschungsraums positioniert werden, bevor die empirische Vorgehensstrategie abgeleitet und der zu applizierende Fragenkanon finalisiert werden.

Bei der Beschreibung der empirischen Vorgehensstrategie wird es auch explizit um die Auswahl und Definition von Gütekriterien gehen, um so die Einhaltung und Überprüfbarkeit von Qualitätsstandards für wissenschaftliches Arbeiten sicherzustellen.

## **6.1 Wissenschaftstheoretische Paradigmen, sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden und deren Bedeutung für den Forscher**

Wie bereits in der Einleitung zu diesem Kapitel angedeutet, ist der inhaltlichen Komponente eines Forschungsvorhabens eine methodisch-wissenschaftstheoretische Komponente gleichberechtigt nebengeordnet.

Inhaltlich steht immer die Beantwortung der gestellten Forschungsfrage im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Dies erscheint auf den ersten Blick trivial und logisch.

Doch sobald man die Frage stellt, was die Beantwortung einer gestellten Forschungsfrage ausmacht, wird deutlich, dass es Konventionen innerhalb der Wissenschaftsgemeinde geben muss, die festlegen oder zumindest präzisieren, was unter der wissenschaftlichen Beantwortung einer Forschungsfrage überhaupt zu verstehen ist. Diese Konventionen können als wissenschaftstheoretischer Ordnungsrahmen<sup>302</sup> bezeichnet werden, in den eine konkrete Forschungsarbeit explizit eingebettet wird.

Ist dieser Rahmen festgesteckt, stellt sich, bevor eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage sinnvoll möglich ist, die Frage nach den Spielbeziehungsweise Vorgehensregeln innerhalb dieses Ordnungsrahmen, um dessen Konventionen zu entsprechen. Hiermit ist der Bereich der Forschungsmethoden gemeint, die das Wie wissenschaftlicher Erkenntnisgenerierung regeln. Erst wenn wir also wissen, was unter wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn überhaupt zu verstehen ist, und wie dieser erzielt werden kann, ist die spezifische Planung und Umsetzung eines inhaltlich motivierten Forschungsvorhabens möglich.

---

<sup>302</sup> Dieser legt auch fest, was im wissenschaftlichen Sinne überhaupt als beantwortbar oder beweisbar angesehen wird und wie Forschungsergebnisse im erkenntnistheoretischen Sinne qualitativ zu bewerten sind.

Um diesen Rahmen abzustecken, sollen zunächst wissenschaftstheoretische Paradigmen und darauf aufbauend sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden beschrieben werden.

### 6.1.1 Wissenschaftstheoretische Paradigmen

Der Begriff des Paradigmas in der modernen Wissenschaftstheorie geht auf Thomas Kuhn<sup>303</sup> zurück und beschreibt die „Gesamtheit aller eine Disziplin in einem Zeitabschnitt beherrschenden Grundauffassungen...und legt somit fest, was als wissenschaftlich befriedigende Lösung angesehen werden soll.“<sup>304</sup>

Dieses einleitende Zitat macht deutlich, dass Anerkennung und Bewertung der Gültigkeit von Erkenntnissen durch eine Referenzgruppe (Forschungsgemeinde) stark vom Zeitpunkt der Generierung beziehungsweise Publizierung dieser Erkenntnisse abhängen.

Das wohl bekannteste Beispiel für diese Abhängigkeit ist die Entwicklung des heliozentrischen Weltbildes durch Kopernikus und Galileos Erkenntnis, dass die Erde rund und keine Scheibe ist. Da beide Theorien fundamental der wissenschaftlichen und religiösen Lehrmeinung dieser Epoche widersprachen, wurden diese auf exakten Beobachtungen basierenden Erkenntnisse durch die dominante Lehrmeinung diskreditiert und die Forscher selbst sogar persönlich verfolgt. Das Problem dieser Erkenntnisse lässt sich gut in einem Zitat von Kardinal Bellarmin ablesen, der zu diesem Zeitpunkt der „Chefideologe der Kirche“<sup>305</sup> war:

„Wenn es einen wirklichen Beweis gäbe, dass die Sonne der Mittelpunkt des Universums ist, dass die Sonne sich nicht um die Erde, sondern die Erde sich um die

---

<sup>303</sup> Das Konzept des Paradigmas wurde von Thomas Kuhn 1962 mit seinem Buch „The Structure of Scientific Revolutions“ in die wissenschaftstheoretische Debatte eingeführt.

<sup>304</sup> Ohlig, Taschen, 1995, Band 16, S. 263.

<sup>305</sup> Tarnas, Idee, 1997, S. 327.

Sonne dreht, dann müssten wir mit großer Behutsamkeit jene Passagen der Heiligen Schrift erklären, die das Gegenteil zu lehren scheinen..., die [Heilige Schrift] bewiesenermaßen wahr ist.“<sup>306</sup>

Das zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Paradigma fußte auf der absoluten Annahme der Unumstößlichkeit der Gültigkeit der Bibel und deren Interpretationen. Aufgrund des Einflusses der Reformation und der aufkommenden Renaissance in Italien kam es jedoch mit einer gewissen zeitlichen Latenz zu einem Paradigmenwechsel, der zur allgemeinen Anerkennung des kopernikanischen Weltbildes führte.

Dieses Beispiel verdeutlicht sehr anschaulich, dass außergewöhnliche Erkenntnisse die zu einem spezifischen Zeitpunkt vorherrschende Konzeption wissenschaftlichen Arbeitens oder den spezifischen Blickwinkel auf einen Erkenntnisgegenstand komplett verändern können.

Im Vokabular der Innovationsforschung können Erkenntnisse, die einen Paradigmenwechsel bewirken, auch als „revolutionäre“<sup>307</sup> Neuerungen in der Wissenschaft bezeichnet werden, da sie nicht wie Erkenntnisse des normalen, also paradigmakonformen Wissenschaftsbetriebs darauf abzielen, lediglich den bestehenden Erkenntnisstand „inkrementell“<sup>308</sup> zu erweitern. Bis sich ein neues Paradigma als dominant durchgesetzt hat, existieren in einer Transformationsphase unterschiedliche Lehrmeinungen oder Schulen nebeneinander her, wobei die allgemeine Anerkennung einer Lehrmeinung dann die Etablierung eines neuen Paradigmas anzeigt, was auch die Möglichkeit beinhaltet, komplett neue Forschungsfragestellungen identifizieren und bearbeiten zu können.<sup>309</sup>

---

<sup>306</sup> Zitiert nach: Brodrick, Life, 1950, S. 359.

<sup>307</sup> Mintzberg & Westley, Cycles, 1992, S. 43.

<sup>308</sup> ebd.

<sup>309</sup> Mit der Anerkennung des heliozentrischen Weltbildes ergaben sich Fragestellungen, wie die Erde und die anderen Planeten um die Sonne kreisen (Geschwindigkeit, Laufbahn), inwieweit diese Erkenntnis auf andere Sonnensysteme übertragen werden kann etc.

Ein Paradigma enthält somit nicht nur eine Struktur und Ordnung stiftende Komponente für das Funktionieren des Wissenschaftsbetriebs, sondern spiegelt auch die metaphysische Grundhaltung des vorherrschenden Zeitgeistes wieder.

Problematisch ist hierbei, dass ein Paradigma de facto eine Festlegung des in der Wissenschaftsgemeinde anerkannten Forschungsraums und damit auch der akzeptablen Ergebnisse vornimmt. Und da die Evaluation von Qualität, Relevanz und Gültigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse durch dieselbe Wissenschaftsgemeinde vorgenommen werden und Wissenschaftler in ihrer Arbeit (auch) nach Reputation, Anerkennung und der Verfügbarkeit von Ressourcen streben, kann es tendenziell zu einer das vorherrschende Paradigma bestätigenden Forschungsweise kommen, was für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt für sich als kontraproduktiv angesehen werden muss. Doch es gibt noch ein weiteres Problem, das sich durch die Anwesenheit einzelner Paradigmen und die Abwesenheit einer objektiv gültigen Wissenschaftstheorie ergibt:

„Wie Kuhn nachgewiesen hat, neigt jedes Paradigma dazu, sich auf eine derart umfassende und selbstbestätigende Weise seine eigenen Daten und seinen eigenen Interpretationsmodus dieser Daten zu schaffen, dass zwei Wissenschaftler, die innerhalb verschiedener Paradigmen operieren, in völlig verschiedenen Welten zu leben scheinen. Auch wenn einer gegebenen Gemeinschaft von wissenschaftlichen Interpreten ein Paradigma als einem anderen überlegen erscheinen mag, gibt es keine Möglichkeit, diese Überlegenheit zu legitimieren, wenn jedes Paradigma über seine eigene Datenbasis verfügt. Darüber hinaus existiert unter Wissenschaftlern keinerlei Konsens über ein gemeinsames Maß oder einen gemeinsamen Grundwert..., der als universaler Vergleichsmaßstab dienen könnte. Welcher Wert als der entscheidende gilt, variiert von einer wissenschaftlichen Epoche zur nächsten, von einer Disziplin zur anderen, ja sogar zwischen einzelnen Forschergruppen. Wie lässt sich aber der Erkenntnisfortschritt der Wissenschaft erklären, wenn jedes Paradigma letztlich ganz selektiv auf seine je eigenen Interpretationsverfahren, Datenbasen und wissenschaftlichen Werte zurückgreift?“<sup>310</sup>

---

<sup>310</sup> Tarnas, Idee, 1997, S. 548-549.

Die zwingende Schlussfolgerung, die sich aus diesen Ausführungen ergibt, ist, dass jede Form wissenschaftlicher Erkenntnis (streng genommen sogar naturwissenschaftlich-mathematische Grundregeln, die auch als Naturgesetze bezeichnet werden) in ihrem Charakter stets als vorläufig angesehen werden muss und nur bis auf Widerruf als gültig gelten kann, was, wie gleich zu zeigen sein wird, der zentralen Grundannahme des von Karl Popper begründeten kritischen Rationalismus entspricht.

Bezogen auf konkrete Forschungsprojekte, obliegt es dem Forscher zu überprüfen und transparent zu machen, inwieweit die Existenz des vorherrschenden Paradigmas auf Forschungsfrage, Forschungsdesign und Ergebnisse wirkt und ob generell andere Vorgehens-, Lösungs- oder Erklärungsoptionen möglich sind.

Aus einer übergeordneten Perspektive betrachtet, können wissenschaftliche Erkenntnisse (im Kontext ihres jeweiligen Paradigmas) durch zwei fundamentale Strategien generiert werden, die Strategie der Induktion (Empirismus), die von der Erkenntnis des Konkreten auf das Allgemeine schlussfolgert, und die der Deduktion (Rationalismus), die von der Existenz<sup>311</sup> einer allgemeinen Struktur, Regel oder Beziehung zwischen zwei Objekten ausgehend, deren Wirkweise im Konkreten ableitet, wodurch eine empirische Überprüfung möglich wird.

Beide Vorgehensweisen werden seit Jahrtausenden zur Erkenntnisgewinnung angewendet, wobei je nach vorherrschendem Wissenschaftsparadigma, als Ausdruck des aktuellen Stands der Wissenschaft, die Gewichtung der beiden Strategien und die verwendeten Methoden stark variieren können.

Im alten Griechenland wurde vor allem durch die Disziplinen der Mathematik, Logik und interessanterweise auch der Rhetorik auf der einen Seite der Grundstein für die moderne Wissenschaft gelegt und auf der anderen Seite ein Paradigma etabliert, durch welches das auf bestimmten Prämissen aufbauende beweisende Argumentieren, mit dem Ziel der zwingenden und widerspruchsfreien Ableitung oder Schlussfolgerung von Erkenntnissen, zur prägenden Kraft der Erkenntnisgenerierung wurde. Dieses Paradigma behielt mit geringen Modifikationen bis zur Zeit der kopernikanischen Wende (einhergehend mit den

---

<sup>311</sup> Beziehungsweise von der Hypothese über deren Existenz.

fundamentalen Veränderungen dieser Zeit wie Reformation, Renaissance, Entdeckung Amerikas etc.) seine Gültigkeit bei. In der nach-griechischen Zeit (Rom und Christentum) behinderten die Dominanz von Staat und Kirche, durch die festgelegt wurde, was überhaupt erkennbar war beziehungsweise erkannt werden durfte, die fruchtbare Weiterentwicklung der Wissenschaft. Zentral war über diese gesamte Periode, dass die von Platon und Aristoteles etablierte Dominanz der Deduktion beibehalten wurde.

Vor allem religiöse Glaubenssätze galten als unumstößlich und wurden als Emanationen einer höheren Vernunftinstanz angesehen, womit im Gegenzug wieder die Methode der Deduktion legitimiert wurde. Erst durch Kants Kritik an der Annahme der Existenz einer reinen Vernunft,<sup>312</sup> in der er belegte, dass der Mensch etwas, das er nicht empirisch erfahren kann, auch nicht beweisen kann, wurde Mitte des 18. Jahrhunderts der Weg vollends frei gemacht für eine empirisch-naturwissenschaftlich ausgerichtete Wissenschaft. Doch bereits mehr als hundert Jahre zuvor hatte Francis Bacon die induktive Methode der Erkenntnisgewinnung als für die Wissenschaft überlegen eingestuft und gefordert, dass man durch Beobachtung und Experiment, ohne den Einfluss von erkenntnislenkenden Vorannahmen und durch ein objektives Vorgehen zu wissenschaftlicher Erkenntnis gelangen solle.

Die Propagierung und Etablierung eines an der Erfahrung ausgerichteten Wissenschaftsverständnisses, gekoppelt mit immer feiner werdenden Messmöglichkeiten, führte zu einer Revolution der Empirie und bildete den wissenschaftstheoretischen Grundstein für Disziplinen wie die Genetik, was sich zum Beispiel an den von Mendel aufgestellten Gesetzen zur Vererbung dominanter und rezessiver Merkmale ablesen lässt, die aus Züchtungsexperimenten empirisch abgeleitet wurden.<sup>313</sup>

Mit dem Empirismus als dominantem Forschungsparadigma und dem zunehmenden gesellschaftlichen und technologischen Wandel im 19. Jahrhundert konnten auch neue Wissenschaftsdisziplinen, wie der gesamte Zweig der

---

<sup>312</sup> Vgl. Kant, Vernunft, 1980.

<sup>313</sup> Auch wenn die publizierten Ergebnisse im Rückblick als gefälscht betrachtet werden müssen.

Erfahrungswissenschaften, zu denen neben den Sozialwissenschaften auch die Betriebswirtschaftslehre zu rechnen ist, entstehen, was auch zur Entwicklung von bis zu diesem Zeitpunkt unbekannten Forschungsmethoden führte.

Aus erkenntnistheoretischer Sicht ergab sich jedoch das Dilemma, dass – gerade in den Sozialwissenschaften – unterschiedliche Forschungsprojekte zu einem Forschungsgegenstand widersprüchliche Ergebnisse erzeugen konnten, worunter die Verallgemeinerbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse litt. Da Verallgemeinerbarkeit jedoch ein zentrales Bestimmungsmerkmal der Güte wissenschaftlichen Arbeitens ist, stellte sich ein weiteres Mal die Frage nach der generellen Beweisbarkeit von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Eine Hypothese, die in einer Studie bewiesen worden ist, kann also nicht zwingend als durch diesen Beweis als wahr angesehen werden, sondern nur bis auf Widerruf als wahr gelten.

Laut Karl Popper ist es die Aufgabe des Wissenschaftlers zu versuchen, durch das kritische Testen wissenschaftlicher Theorien deren Widerruf herbeizuführen. Die Vorgehensweise dieses kritischen Rationalismus ist es, aus wissenschaftlichen Theorien Basissätze abzuleiten, die sich empirisch überprüfen lassen. Je besser sich die Vorhersagen einer Theorie in der Praxis bewähren beziehungsweise überprüfen lassen (und der Überprüfung Stand halten), desto größer ist der empirische Gehalt einer Theorie.

Scheitert die empirische Überprüfung, ist jedoch nicht die Theorie für sich widerlegt, sondern lediglich deren Gültigkeit in einem konkreten Anwendungsbeispiel, wodurch die Anwendungsbreite und somit auch die Güte einer Theorie reduziert werden.

Popper und Kuhn haben mit ihren Beiträgen zur Wissenschaftstheorie das Selbstverständnis wissenschaftlichen Arbeitens fundamental verändert. Zum einen steht fest, dass jede Form wissenschaftlicher Erkenntnis als relativ, da in ein erkenntnislenkendes Paradigma eingebettet, ist und zum anderen immer als vorläufig angesehen werden muss, wobei nicht der Beweis einer Theorie, sondern deren Widerlegung das Ziel wissenschaftlichen Arbeitens sein soll. Zur Überprüfung einer Theorie ist dabei jede wissenschaftliche Methode anwendbar, sofern sie im Ergebnis Aussagen über den empirischen Gehalt einer Theorie zulässt, auch wenn

diese Methode nicht paradigmkonform ist. Dieser Appell an die Offenheit und Kreativität wissenschaftlicher Forschung, um deren Qualität zu erhöhen, geht auf Paul Feyerabends bekannte Feststellung zurück, dass bei der Überprüfung von Theorien und Paradigmen alles möglich ist („anything goes“).<sup>314</sup>

Für die naturwissenschaftlichen Disziplinen stellen die Methode der Falsifikation sowie die Aufforderung zu einem paradigmfreien Forschen einen idealen Nährboden für die Erkenntnisgewinnung dar. Dies liegt daran, dass die Beschaffenheit der Forschungsobjekte es ermöglicht, stabile und verallgemeinerbare Erkenntnisse zu generieren, da zum Beispiel eine Zellteilung in Chile wie in Schweden gleichermaßen abläuft. Die Konsistenz von naturwissenschaftlichen Ergebnissen ermöglicht also den Aufbau eines belastbaren Wissensfundaments sowie die Integration von Erkenntnissen in übergeordnete Theoriesysteme.

In den Erfahrungswissenschaften stellt sich die Situation differenzierter dar, da wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung auf der Beobachtung respektive Analyse sozialer Systeme oder der Überprüfung von Verhalten basiert und damit immer kontextbezogen erfolgt. Dies impliziert, dass erfahrungswissenschaftliche Disziplinen in dynamischen Umfeldern (sprich sozialen Systemen) agieren und deren Forschungsergebnisse von einer Vielzahl von Einflussgrößen abhängen können, wodurch Interpretierbarkeit und Generalisierbarkeit signifikant erschwert werden. Für die Forschungspraxis ergeben sich hier Probleme in Bezug auf die anzuwendenden Forschungsmethoden, um kontextuelle Effekte möglichst zu minimieren beziehungsweise zu kontrollieren, was im nächsten Unterkapitel zu berücksichtigen sein wird.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht stellt sich jedoch generell die Frage nach der Objektivität erfahrungswissenschaftlicher Erkenntnisse.

Das Hauptproblem ist in diesem Zusammenhang die Kontextbezogenheit von erfahrungswissenschaftlichen Erkenntnissen, da sie letztlich immer subjektive Interpretationen des Forschers aus der Beobachtung beziehungsweise Überprüfung spezifischen Verhaltens, spezifischer Einheiten eines spezifischen Systems in einer spezifischen Konstellation sind, wobei Interpretationen eine Differenzierung der

---

<sup>314</sup> Vgl. Feyerabend, Methodenzwang, 1975.

Wirklichkeit (beziehungsweise des Problemausschnitts) und damit deren Erklärung verfolgen. Basiert die Forschung auf Aussagen oder Einschätzungen von Forschungseinheiten (zum Beispiel aus Befragungen), stellen die Ergebnisse streng genommen sogar subjektive Interpretationen (des Forschers) von subjektiven Interpretationen (der Forschungseinheiten) einer Forschungssituation beziehungsweise -gegenstands dar.

Diese subjektive Filterung und Differenzierung der Wirklichkeit ist keine passive Wahrnehmungsleistung sondern eine aktive Wirklichkeitskonstruktion, was eine zentrale Komponente der Systemtheorie beschreibt. In einer Werkanalyse des Sozialwissenschaftlers Niklas Luhmann, eines der prominentesten Vertreter dieser Theorieschule, schreiben Bechmann und Stehr:

„The most radical assumption of Luhmann’s mature theoretical approach is his emphasis on differences, more precisely on distinctions that are no longer seen as objective differences but as constructions.“<sup>315</sup>

Dies macht deutlich, dass im erkenntnistheoretischen Sinne erfahrungswissenschaftliche Forschungsergebnisse niemals als endgültig wahr angesehen werden dürfen, da es zum einen unmöglich ist, alle Einflussgrößen einer Forschungssituation perfekt zu kontrollieren,<sup>316</sup> und zum anderen die Ergebnisse immer nur Interpretationen, also Konstruktionen, der Wirklichkeit darstellen.

Es wäre jedoch töricht, aus dieser Analyse abzuleiten, dass erfahrungswissenschaftliche Forschung per se unwissenschaftlich ist. Vielmehr eröffnet diese Erkenntnis dem Forscher spezifische Möglichkeiten, sich seinem Forschungsgegenstand zu nähern, wenn man die zu generierenden Erkenntnisse als Heuristiken zur Erklärung der Wirklichkeit versteht.

---

<sup>315</sup> Bechmann & Stehr, Legacy, 2002, S. 69.

<sup>316</sup> Auch die später vorzustellende Form des sozialwissenschaftlichen Experiments, die als elaborierteste Methode im verfügbaren Methodenkanon angesehen werden kann, bietet nicht die Möglichkeit, alle Variablen zu kontrollieren, da zum Beispiel Gesundheitsparameter, Vorwissen, Charaktereigenschaften von Forschungseinheiten nie 100%ig konstant gehalten werden können und zum anderen auch die Effektstärke einzelner Einflussvariablen nie perfekt gemessen und bewertet werden kann.

Auf die Dissertation bezogen bedeutet dies, dass (in Analogie zu Poppers Konzeption des empirischen Gehalts einer Theorie) die Ergebnisse ein möglichst großes *heuristisches Potential*<sup>317</sup> aufweisen sollen, um eine adäquate Erklärung der Wirklichkeit respektive Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsbemühungen zu liefern.

Gleichzeitig gilt es aber auch, durch die Applikation und Explikation fundierter Forschungsmethoden und der Berücksichtigung spezifischer Gütekriterien dazu beizutragen, dass die Daten möglichst objektiv und reliabel (zuverlässig) erhoben werden und die Ergebnisse und die darauf aufbauenden Interpretation möglichst valide (gültig) sind.

Welche Methoden hierfür geeignet sind, soll im nächsten Unterkapitel beschrieben werden.

## 6.1.2 Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden

In den Sozialwissenschaften hat sich vor allem die Disziplin der Psychologie verdient um die Entwicklung von Forschungsmethoden gemacht.<sup>318</sup> Dies kann nicht zuletzt darauf zurückgeführt werden, dass die Psychologie enge Berührungspunkte zu den exakten Naturwissenschaften hat, etwa wenn es um die Identifikation und Beschreibung von Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung geht oder um Fragestellungen der Neuropsychologie. Bezogen auf die Analyse und Erklärung von

---

<sup>317</sup> Kubicek, Bezugsrahmen, 1977, S. 14.

<sup>318</sup> Hier gibt es natürlich große Überschneidungen zu den Forschungsmethoden der anderen Sozial- respektive Erfahrungswissenschaften. Explizit in der Betriebswirtschaftslehre wird jedoch sehr stark auf den Methoden der Psychologie aufgebaut, wenn man zum Beispiel an die Forschungsarbeiten im Rahmen der Spieltheorie zur Erklärung ökonomischen Verhaltens denkt, die methodisch wie konzeptionell aus der Psychologie stammen und ihre Hypothesen auf Basis von Präferenzurteilen von Probanden (teilweise sogar in experimentellen Settings) zu falsifizieren suchen.

physischem und psychischem Verhalten ist folgende Taxonomie besonders geeignet, um „die Vielfalt psychologischer Methoden für die Gewinnung von Information über mentale Prozesse und Verhalten in die folgenden Kategorien einzuteilen:

- Introspektion, entweder frei oder experimentell kontrolliert;
- Beobachtung, entweder frei und zufällig oder in sorgfältig geplanten Situationen;
- das Experiment, welches allerdings eine stringenter und kontrollierter Form der Beobachtung ist, da es sowohl die äußerer Bedingungen der Versuchspersonen kontrolliert als auch das beobachtbare Verhalten auf eine oder lediglich wenige Variablen einschränkt;
- Untersuchung und inhaltliche Analyse von Tagebüchern, Briefen, Zeichnungen o.ä.;
- psychologische Tests, die man in objektive Tests und Selbstberichte einteilen kann und zudem in Persönlichkeits- und Eigenschaftstests einerseits und Fähigkeits- und Leistungstests andererseits.“<sup>319</sup>

Die Datentypen, die man aus der Anwendung derartiger Erhebungsmethoden erhalten kann, konstituieren sich in reiner Ausprägung oder in Mischformen aus der:

- „Korrektheit einer response,
- [den] Präferenzen oder Wahlen einer Versuchsperson
- und kognitiv-bewertende[n] Urteile[n].“<sup>320</sup>

Die drei Datentypen können sich in Bezug auf ihren Informationsgehalt durch qualitative und quantitative Merkmale auszeichnen. Diese beiden Merkmalsgruppen sind nach<sup>321</sup> folgendermaßen zu definieren:

---

<sup>319</sup> Roskam, Beobachtung, 1996, S. 3.

<sup>320</sup> ebd.

<sup>321</sup> Arnold et al., Lexikon, 1997, S. 1834-1835.

- „Qualitative Merkmale sind Merkmale, die ausschließlich in inhaltlich verschiedene Klassen gegliedert werden können, zwischen denen keine zahlenmäßigen Relationen bestehen. Qualitative Merkmale können nur mittels Nominalskalen klassifiziert werden. Nach Anzahl der möglichen Klassen wird zwischen Alternativmerkmalen (z.B. Geschlecht) und mehrklassigen qualitativen Merkmalen unterschieden. Qualitative Merkmale sind diskrete oder diskontinuierliche Variablen...“
- Quantitative Merkmale sind Merkmale, die in ihrem Ausprägungsgrad variieren und daher (grundsätzlich) einer Messung zugänglich sind. Es wird im allgemeinen angenommen, dass quantitative Merkmale kontinuierlich sind, dies auch dann, wenn die angewendeten Meßmethoden nur diskrete Werte ermöglichen... Je nach Art der möglichen Quantifizierung wird zwischen Ordinal-, Intervall- und Verhältnisvariablen unterschieden.“

Aus dem Vorhandensein respektive Ausprägungsgrad qualitativer und quantitativer Merkmale resultieren auch die anwendbaren (statistischen) Auswertungs- und Analysemethoden.

So bieten beispielsweise auf Selbstberichten beruhende Präferenzurteile, welche Personen man aus einer Gruppe von Personen mag und welche nicht, nur sehr limitierte Auswertungsmöglichkeiten. So kann man in diesem Fall lediglich identifizieren, welcher Stimulus (Person) welcher Ereignisklasse zugeordnet wird, und die Anzahl der Elemente, die den beiden Klassen zugeordnet worden sind, bestimmen. Ist lediglich die Zuordnung zu einer Klasse möglich, spricht man von nominalskalierten Daten.

Die oben angeführten ordinalskalierten Daten ermöglichen andere statistische Auswertungsmöglichkeiten, da sie das Bilden von Rangreihen oder Reihenfolgen über Daten ermöglichen. Bezogen auf das Beispiel der Präferenzbeurteilungen über einzelne Personen bedeutet dies, dass die Person zu benennen ist, die man am meisten mag, dann diejenige, die man am zweitmeisten mag etc.

Eine derartige Reihenfolge ermöglicht jedoch noch keine Aussage über den Ausprägungsgrad beziehungsweise Abstand der jeweiligen Kriteriumswerte (z.B. Mögen) zwischen zwei Elementen einer Gruppe von Elementen. Um dies zu

ermöglichen, müssen Fragestellungen appliziert werden, deren Antwortklassen intervall- oder verhältnisskaliert sind. Schulnotenskalen repräsentieren hier zum Beispiel intervallskalierte Datenklassen, ermöglichen also Aussagen über die Beziehung der einzelnen Antwortklassen zueinander, da die Abstände zwischen allen Antwortklassen als identisch angesehen werden können. Da diese Skalenart jedoch keinen echten Nullpunkt besitzt, können Relationen nicht in Form von Verhältnissen (ein Schüler X hat eine doppelt so gute Note wie Schüler Y) ausgedrückt werden, wofür mit verhältnisskalierten Daten eine eigene Datenklasse zur Verfügung steht.

Welche Aufgabe Daten im Forschungsprozess zukommt, hat Roskam sehr präzise beschrieben:

„Die wichtigste Funktion von Daten ist die der Aufdeckung gesetzmäßiger Strukturen. Dies kann in Form exploratorischer Forschung oder auch konfirmatorischer Experimente erfolgen. Im letzteren Fall verwenden wir die Daten zur Verifikation gesetzmäßiger Strukturen, die aus theoretischen Voraussetzungen hergeleitet wurden. Vorher muss man jedoch festlegen, an welchen Daten und somit an welchem Verhaltensbereich man interessiert ist. Desgleichen muss man zur Prüfung theoretischer Voraussetzungen angeben, auf welchen empirischen Bereich sich diese Theorie bezieht.“<sup>322</sup>

Die Frage, die bei der Entwicklung der Forschungsmethode der Dissertation zu beantworten sein wird, ist, inwieweit auf Basis der theoretischen Vorarbeiten bereits konfirmatorisches Hypothesentesten möglich ist, oder ein exploratorisches Vorgehen einen größeren Erkenntnisgewinn (im Sinne des heuristischen Potentials der Ergebnisse) verspricht.

Ein weiterer zentraler Aspekt, der bei der Entwicklung einer Forschungsmethode zu berücksichtigen ist, betrifft das Zusammenspiel von empirischem Vorgehen und Untersuchungseinheit. Generell kann man sagen, dass Forschungsarbeiten darauf abzielen, „Informationen über eine abstrakt definierte, aber real existierende Zielgesamtheit (target population) von Einheiten (z.B. Personen, Institutionen,

---

<sup>322</sup> Roskam, Beobachtung, 1996, S. 10.

physikalischen Objekten) durch Erfassung von Merkmalen zu erlangen und daraus...Aussagen abzuleiten.“<sup>323</sup>

Da jedoch nur selten eine Totalerhebung der Zielgesamtheit möglich und sinnvoll ist, werden in Forschungsprojekten Subgruppen (Stichproben) dieser Zielgesamtheit ausgewählt und untersucht, um von dieser Subgruppe auf das Verhalten in der Zielgesamtheit schlussfolgern zu können.

Die Schwierigkeit, die sich aus diesem Vorgehen ergibt, ist, dass die Ergebnisse keine Gültigkeit haben oder nicht auf den fokussierten Phänomenbereich angewendet werden können, wenn ausgewählte Stichprobe und Zielgesamtheit in ihrer Beschaffenheit strukturell voneinander abweichen, die Ergebnisse aber dennoch auf die Zielgesamtheit verallgemeinert werden. Hiermit wird zunächst die generelle Passung zwischen einer Stichprobe und der ihr zugrunde liegenden Zielgesamtheit angesprochen. Darüber hinaus ergibt sich aus dem Ziel der Verallgemeinerbarkeit auch die Frage, ob eine Stichprobe repräsentativ für die spezifische Zielgesamtheit ist.

Für die Dissertation ist daher zu prüfen, inwieweit die erzielten Ergebnisse verallgemeinerbar (und auf welche Zielgesamtheit) sind.

Letztes konstituierendes Merkmal für die Entwicklung einer guten Forschungsmethode ist die Definition und Konzeption der Gütekriterien, denen die Empirie entsprechen soll.

Das Problem der *Objektivität* wurde in diesem Teilkapitel bereits mehrfach angesprochen und muss nach Fissen<sup>324</sup> unter drei Gesichtspunkten betrachtet werden.

Durchführungsobjektivität beschreibt die Notwendigkeit, in allen Erhebungssituationen nach Möglichkeit identische Bedingungen zu kreieren und

---

<sup>323</sup> Schäffer, Planung, 1996, S. 23.

<sup>324</sup> Fissen, Diagnostik, 1997, S. 67.

diese konstant zu halten, um so externe Einflüsse, die ergebnislenkend sein könnten, zu minimieren.

Auswertungsobjektivität meint, dass bei der (statistischen oder inhaltsanalytischen) Auswertung der Daten verschiedene Auswerter zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen, was vor allem bei offenen Fragestellungen ohne wortgenaue Transkription sehr schwierig ist.

Interpretationsobjektivität bezeichnet schließlich die Notwendigkeit (im Sinne wissenschaftlicher Exaktheit), dass unterschiedliche Interpreten aus einer strukturierten oder unstrukturierten Datenmenge dieselben Schlussfolgerungen ziehen sollen.

Gerade in Forschungsdesigns, die auf der Informationsexploration im Rahmen von Selbstberichten (z.B. im Rahmen von Interviews) beruhen, ist dies aufgrund des konstruktivistischen Charakters der Erhebungssituation als ausgesprochen schwierig – wenn nicht unmöglich – anzusehen.

Das zweite zentrale Gütekriterium wissenschaftlichen Arbeitens ist die *Reliabilität* der empirischen Ergebnisse. Dabei beschreibt Reliabilität die Zuverlässigkeit und Präzision des Erhebungsvorgangs, womit zum einen die Messgenauigkeit des verwendeten Erhebungsinstruments und zum anderen die Abwesenheit oder Konstanz von dem Erhebungsinstrument immanenten Messfehlern gemeint ist. In der Praxis (z.B. bei Persönlichkeits- oder Intelligenztests) kann durch zeitversetzte Mehrfachapplikation eines Tests ermittelt werden, ob eine Person (wenn man davon ausgeht, dass Intelligenz oder bestimmte Persönlichkeitsdimensionen zeitstabil sind) mit demselben Instrument identische Ergebniswerte erzielt, was als Beleg für die Zuverlässigkeit eines Messinstruments angesehen wird (man spricht hier von *Retest-Reliabilität*).

Als drittes zentrales Gütekriterium ist die *Validität*, also Gültigkeit, einer Forschungsmethode (und der aus ihr resultierenden Ergebnisse und Schlussfolgerungen) anzuführen. Validität beschreibt dabei, ob das empirische Vorgehen inhaltlich den betroffenen theoretischen Konzeptraum erschöpfend abbildet (*Inhaltsvalidität*) und ob die angenommenen theoretischen Beziehungen

durch die empirisch beobachtbare Wirklichkeit bestätigt oder widerlegt werden (*Konstruktvalidität*).<sup>325</sup>

Abhängig vom wissenschaftstheoretischen Verständnis einer Forschungsarbeit, deren inhaltlicher Ausrichtung (also der zugrunde liegenden Forschungsfrage) und den zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen dann die für eine konkrete Fragestellung beste Forschungsmethode, die zu erhebenden Datentypen und deren Skalierung, die Beschaffenheit der Stichprobe sowie die relevanten Gütekriterien ausgewählt werden.

Um dies für die vorliegende Arbeit zu gewährleisten, soll zunächst das der Dissertation zugrunde liegende wissenschaftstheoretische Verständnis verortet und festgelegt werden, bevor die anzuwendende Forschungsmethode ausgewählt und spezifiziert werden kann.

## 6.2 Wissenschaftsverständnis der Dissertation

Ausgangspunkt für die Reflexion über das dieser Dissertation zugrunde liegende Wissenschaftsverständnis sind die Forschungsfrage und der theoretische Bezugsrahmen.

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, zu explorieren, mit welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren.

---

<sup>325</sup> Explizit in Bezug auf Leistungs-, Einstellungs- und Persönlichkeitstests gibt es noch weitere Validitätsformen, die an dieser Stelle jedoch nicht beleuchtet werden sollen, da sie für den Gegenstandsbereich der Dissertation keine Relevanz haben.

Als Grundlage und Rechtfertigungsinstanz für diese Forschungsfrage dient das im theoretischen Bezugsrahmen entwickelte Modell, in dem davon ausgegangen wird, dass Führungskräfte mit spezifischem Bewältigungsverhalten auf technologieinduzierte Wandelanforderungen reagieren. Im Rahmen der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens konnten neben der Forschungsfrage, die aufgrund ihrer Beschaffenheit ein exploratorisches Vorgehen erforderlich macht, auch konkrete Hypothesen aufgestellt werden, die in direktem Bezug zur Forschungsfrage stehen.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht baut die Dissertation somit auf einer Theorie auf, die es gilt in der empirischen Überprüfung zu validieren oder zu falsifizieren.

Damit steht die Dissertation in der Tradition eines rationalistischen Wissenschaftsparadigmas, das darauf aufbaut, „Sätze oder Systeme von Sätzen aufzustellen und systematisch zu überprüfen...und an der Erfahrung durch Beobachtung und Experiment zu überprüfen.“<sup>326</sup>

Durch die Neuigkeit der Forschungsthematik kommt der Dissertation damit die Aufgabe zu, einen Erkenntnisfortschritt hinsichtlich der Frage zu erzeugen, ob die Erforschung der Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen durch Führungskräfte eine relevante und eigenständige Forschungsthematik darstellt oder im Rahmen allgemeiner Bewältigungsforschung bearbeitet werden kann und inwieweit die aufgestellten Hypothesen durch die empirische Überprüfung gestützt werden oder verworfen werden müssen.

Bezogen auf einzelne Facetten der Forschungsfrage gilt es jedoch deren explorativen Charakter zu betonen, der sich aus zwei Gründen einem rationalistischen Wissenschaftsverständnis entzieht:

- Es konnte gezeigt werden, dass noch nicht genügend Forschungsergebnisse zu dem in der Dissertation behandelten Forschungsgegenstand vorliegen, um strikt hypothesesgeleitet vorgehen zu können. Damit richtet sich der Fokus auf die Generierung von Erkenntnissen mit möglichst hohem

---

<sup>326</sup> Popper, Logik, 1971, S. 3.

„heuristischen Potential,“<sup>327</sup> um so den Boden für weiterführende Forschungsfragen zu bereiten, was durch die Exploration von Sinn-, Bedeutungs- und Handlungszusammenhängen in der Dissertation geschehen soll.

- Die Beschaffenheit des Forschungsgegenstandes und die zur Verfügung stehenden Ressourcen für das Forschungsprojekt bedingen, dass Daten lediglich retrospektiv auf der Basis von Selbsteinschätzungen der Forschungsstichprobe erhoben werden können, somit auf deren subjektiver Deutung der von ihnen wahrgenommenen Umwelt basieren und damit lediglich konstruierte Repräsentationen von Wirklichkeitszusammenhängen abbilden.

In diesem Sinne ist bei der vorliegenden Dissertation ein zweistufiges Erkenntnisziel zu unterscheiden, das im ersten Schritt darauf ausgerichtet ist, die Gültigkeit des postulierten Bezugsrahmens zu validieren oder zu falsifizieren<sup>328</sup> und in einem zweiten Schritt Erklärungsangebote für diesen bestimmten Wirklichkeitsausschnitt zu liefern und so neue Knotenpunkte im Netz des Wissens zu verorten und zu beschreiben, die ihrerseits dann wieder als Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsvorhaben dienen können.

Um trotz der erkenntnistheoretischen und ressourcenbedingten Limitation (Konzentration auf Führungskräfte von Deutsche Post World Net als Erhebungseinheit, Unmöglichkeit eines rein hypothesengeleiteten Forschungsdesigns, konstruktivistischer Charakter der Forschungsfrage) zu adäquaten Ergebnissen zu gelangen, soll nun auf Basis der im vorigen Teilkapitel geleisteten Explikation forschungsmethodischer Bestimmungsmerkmale und Notwendigkeiten das empirische Vorgehen spezifiziert werden.

---

<sup>327</sup> Kubicek, Bezugsrahmen, 1977, S. 14.

<sup>328</sup> Nämlich nachzuweisen, dass Führungskräfte über ein spezifisches Handlungsrepertoire verfügen (oder eben nicht), um die Herausforderungen technologieinduzierten Wandels zu bewältigen, wobei davon auszugehen ist, dass je spezifischer und differenzierter dieses Handlungsrepertoire ist, desto besser technologieinduzierter Wandel bewältigt werden kann.

## **6.3 Forschungsmethode**

Aus der Diskussion des wissenschaftstheoretischen Forschungsverständnisses, das dieser Dissertation zugrunde liegt, geht klar hervor, dass in erster Linie eine Exploration konkreten Bewältigungsverhaltens in Bezug auf technologieinduzierten Wandel von Führungskräften erfolgen soll.

Die so generierten Daten und Erkenntnisse dienen dazu, die Forschungsfrage(n) zu beantworten und die Gültigkeit des in dieser Arbeit entwickelten theoretischen Bezugsrahmens zu überprüfen.

Aufgrund dieser Festlegung und der damit verbundenen Implikationen (z.B. retrospektiv-konstruktivistischer Charakter der auszuwertenden Daten) verengt sich der Raum der sinnvoll einzusetzenden Forschungsmethoden bereits signifikant, da etwa ein rein auf geschlossenen Fragen basierendes Forschungsvorgehen (Vorgabe von Antwortkategorien) dem Erkenntnisziel nicht gerecht werden würde. Nämliches gilt für Testverfahren, da keine Leistungen oder Eigenschaften abgefragt werden sollen, sondern Konstruktionen und Interpretationen im Vordergrund des Interesses stehen.

Nachfolgend wird daher zunächst die, vor dem Hintergrund dieser Vorgaben, adäquate Forschungsmethode abgeleitet und deren Umsetzung beschrieben, bevor die Facetten der Forschungsfrage in einem Gesprächsleitfaden zusammengefasst und auf die ausgewählte Forschungsmethode zugeschnitten werden. Basierend auf diesen beiden Säulen können anschließend die relevanten Gütekriterien diskutiert werden.

## **6.3.1 Empirische Forschungsstrategie**

### **6.3.1.1 Auswahl der Forschungsmethode**

Vergegenwärtigt man sich die im vorigen Abschnitt diskutierte Taxonomie sozialwissenschaftlicher Daten,<sup>329</sup> wird evident, dass die empirische Forschungsstrategie der Dissertation auf Selbstberichten der Untersuchungseinheit aufbauen muss, wobei diese Selbstberichte aus kognitiv-bewertenden Urteilen (wie nämlich technologieinduzierter Wandel wahrgenommen und eingeschätzt wird) und Präferenzurteilen (welche Strategien zur Bewältigung dieser Wandelanforderungen bevorzugt eingesetzt werden) bestehen werden.

Im Fokus steht somit die Exploration und Explikation der Wirklichkeitskonstruktionen von Führungskräften von Deutsche Post World Net über den forschungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitt.

Dies impliziert für die Wahl der Forschungsmethode, dass diese genügend Flexibilität und Freiraum bieten muss, um in ihrer Beschaffenheit subjektive und einzigartige Aussagen abbilden zu können, und damit stark auf die Erfassung qualitativer Daten ausgerichtet sein muss.

Durch diese Festlegung ist ebenfalls klar, dass die zu erhebenden Informationen hinsichtlich ihres Datenniveaus nominal- und partiell ordinalskaliert sind, was die Einsatzmöglichkeiten konfirmatorischer statistischer Methoden stark einschränkt und nicht sinnvoll erscheinen lässt.

Diese Tatsachen stehen in einem Spannungsfeld zu zwei Aspekten, wovon einer wissenschaftstheoretischer und der andere inhaltlicher Natur ist.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht ist die in Relation zur Grundgesamtheit möglichst breite statistische Überprüfung eindeutiger Hypothesen, mit dem Ziel,

---

<sup>329</sup> Vgl. Roskam, Beobachtung, 1996, S. 3-22.

diese zu falsifizieren respektive zu validieren, im Vergleich zu explorativen Techniken überlegen, da auf diese Weise Theorien mit einem hohen empirischen Gehalt aufgeladen werden können.<sup>330</sup>

Aus inhaltlicher Sicht sind bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmen und der Ableitung der relevanten Forschungsfragen jedoch auch Einzelfacetten spezifiziert worden, wie etwa die Hypothese, dass sich Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen in der Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen unterscheiden, die eine statistische Überprüfung auf Basis eines möglichst standardisierten Vorgehens mit einer für die Grundgesamtheit repräsentativen Stichprobe wünschenswert machen, um zu belastbaren Aussagen zu kommen.

Die Herausforderung ist, unter Berücksichtigung dieser Argumente zu entscheiden, welche Forschungsmethode beziehungsweise Erhebungsstrategie geeignet ist, um die Forschungsfragen mit ihren Unterfragen möglichst präzise beantworten zu können.

Zu diesem Zweck sollen zunächst drei mögliche Forschungsstrategien vorgestellt und diskutiert werden, wovon je eine Strategie rein explorativ beziehungsweise hypothesentestend ist und eine Strategie eine Mischform dieser beiden Vorgehensweisen darstellt, um auf Basis dieser Analyse diejenige Methode mit der besten Passung zum Erkenntnisziel auszuwählen.

---

<sup>330</sup> Eine entscheidende Moderatorvariable ist in diesem Zusammenhang der Reifegrad einer Theorie, da ausgereifte (sprich bereits mehrfach überprüfte Theorien) eine besonders strenge empirische Überprüfung ermöglichen, während junge Theorie in bisher unerschlossenen Forschungshöfen, wie dies im Rahmen dieser Dissertation der Fall ist, sich nur bedingt für ein derartiges Vorgehen eignen.

Tab. 5: Szenarien für die Durchführung des Forschungsprojekts:

	<b>Deskriptiv-exploratives Vorgehen</b>	<b>Explorativ-vergleichendes Vorgehen</b>	<b>Quantitatives Vorgehen</b>
<b>Methode</b>	<p>Einzelgespräche auf Basis des erarbeiteten Gesprächsleitfadens mit ca. 30 Führungskräften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Interviews mit Führungskräften der Zentrale, sowie 15 Interviews mit Führungskräften aus der Fläche</li> <li>• Erstellung einer Verhaltenstypologie in Bezug auf die Bewältigungsmuster technologieinduzierter Wandelanforderungen</li> <li>• Inhaltsanalytische Auswertung</li> </ul>	<p>5-6 Gruppendiskussionen auf Basis des erarbeiteten Gesprächsleitfadens mit jeweils 5 Teilnehmern.</p> <p>Gruppenaufteilung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 Gruppendiskussionen mit Führungskräften der Zentrale von Deutsche Post World Net</li> <li>• 2 Gruppendiskussionen mit deutschen Flächenführungskräften</li> <li>• Gruppendiskussionen mit internationalen Führungskräften (z.B. UK, Benelux) aus der Fläche (z.B. Operations Manager, Customer Service Manager)</li> <li>• Abgrenzung von Führungskräftegruppen gegeneinander</li> <li>• Inhaltsanalytische Auswertung und inhaltsanalytischer Vergleich</li> </ul>	<p>Internationale Online-Befragung von Führungskräften von Deutsche Post World Net.</p> <p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationalisierung des bestehenden Gesprächsleitfadens (30-40 Items)</li> <li>• Ggf. Einsatz von bestehenden Manualen zur Abfrage von Bewältigungsstrategien</li> <li>• Einsatz offener explorativer und geschlossener Fragestellungen</li> <li>• Quantitativ-statistische und inhaltsanalytische Auswertung</li> </ul>

Tab. 5: Fortsetzung

	<b>Deskriptiv-exploratives Vorgehen</b>	<b>Explorativ-vergleichendes Vorgehen</b>	<b>Quantitatives Vorgehen</b>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskription individuell erlebter technologischer Wandelanforderungen</li> <li>• Identifikation und Systematisierung des Spektrums individueller Bewältigungsstrategien</li> <li>• Analyse spezifischer Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der erlebten Wandelanforderungen und eingesetzten Bewältigungsstrategien</li> <li>• Identifikation von Unterschieden zwischen den unterschiedlichen Führungskräftegruppen</li> <li>• Identifikation gruppenspezifischer Entwicklungsbedarfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Abfrage technologieinduzierter Wandelanforderungen bzw. Bewältigungsstrategien</li> <li>• Stat. Überprüfung der Hypothesen</li> <li>• Identifikation von Kompetenzlücken zur Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschauliche Tiefenanalyse individueller Bewältigungsstrategien und Wirklichkeitskonstruktionen</li> <li>• Fokussierung auf subjektive Erlebniswelten möglich</li> <li>• Vorgehen bietet großes heuristisches Potential (zur Ableitung von Hypothesen für weitere Forschungsprojekte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interkultureller Vergleich</li> <li>• Systematischer Vergleich verschiedener Führungskräftegruppen</li> <li>• Identifikation gruppenspezifischer Weiterbildungsbedarfe möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interkultureller Vergleich</li> <li>• Überprüfung von Hypothesen (sprich deren Falsifikation) möglich</li> <li>• Trennscharfe statistische Auswertungen möglich</li> <li>• Forschungs-ökonomisches Vorgehen</li> </ul>

Tab. 5: Fortsetzung

	<b>Deskriptiv-exploratives Vorgehen</b>	<b>Explorativ-vergleichendes Vorgehen</b>	<b>Quantitatives Vorgehen</b>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantifizierung von Ergebnissen und Überprüfung von Hypothesen nur sehr eingeschränkt möglich (lediglich Identifikation von Tendenzen seriös zulässig)</li> <li>• Forschungsökonomisch aufwändigstes Verfahren, vor allem wenn interkultureller Vergleich angestrebt wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration in Gruppendiskussionen ermöglicht nur eingeschränkt das Nachvollziehen individueller Wahrnehmungen und Strategien</li> <li>• Soziale Kontrolle in Erhebungssituation kann Auskunftsbereitschaft einschränken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorativ-verstehende Komponente tritt klar in den Hintergrund</li> <li>• Eindimensionaler Ansatz zur Überprüfung von Hypothesen</li> </ul>
<b>Fazit:</b>	Methode der Wahl in Bezug auf Exploration individueller Bewältigungsstrategien	Methode der Wahl in Bezug auf explorative Gegenüberstellung verschiedener Bewältigungsstrategien unterschiedlicher Führungskräftegruppen	Methode der Wahl in Bezug auf Wissenschaftlichkeit (im Sinne des kritischen Rationalismus) und Quantifizierung von Phänomenbereichen

Jede der drei Methoden hat, wie gezeigt werden konnte, spezifische Vorteile und Limitationen, was verdeutlicht, dass im Rahmen dieser Dissertation der Facettenreichtum des Forschungsgegenstandes nicht erschöpfend abgearbeitet werden kann, sondern anhand der gewählten Methode eine Fokussierung und somit Einschränkung stattfinden wird.

Mit Blick auf die Neuigkeit der Forschungsthematik und somit auch den niedrigen Reifegrad der zugrunde liegenden Theorien auf der einen Seite und die (inhaltliche) Beschaffenheit der Forschungsfrage und der Forschungseinheit auf der anderen

Seite, ist in dieser Dissertation das skizzierte deskriptiv-explorative Vorgehen zur Anwendung gekommen, das sich auf Einzelinterviews stützt, um Ergebnisse mit hohem heuristischen Potential zu generieren und vor allem individuelle Bewältigungsstrategien zu explorieren.<sup>331</sup>

Mit dieser Entscheidung war es möglich, die aus der zur Verfügung stehenden Grundgesamtheit (Führungskräfte von Deutsche Post World Net) zu rekrutierende Stichprobe zu spezifizieren.

### 6.3.1.2 *Auswahl der Stichprobe*

Die Auswahl der Stichprobe verlangte eine besonders hohe Sorgfalt, da die in dieser enthaltenen Personen (beziehungsweise Untersuchungseinheiten) letztlich die Grundgesamtheit repräsentieren sollen, über die Aussagen zu treffen sind beziehungsweise für die Empfehlungen, Maßnahmen, Ratschläge erarbeitet werden sollen, was impliziert, dass strukturelle Abweichungen zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit zu Ergebnissen führen würden, die auf die Grundgesamtheit nicht übertragbar sind.

Bei einem explorativen Vorgehen mit nur 30 Untersuchungsteilnehmern ist die Sicherstellung von Repräsentativität praktisch unmöglich, vor allem wenn man bedenkt, dass es im Konzern Deutsche Post World Net weltweit ca. 10000 Führungskräfte gibt, was vor allem auch die gezielte Untersuchung von Unterschieden zwischen Subgruppen (z.B. interkulturelle Unterschiede) erschwert.

Aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten ist jedoch eine breiter angelegte Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation nicht möglich gewesen, was bedeutet,

---

<sup>331</sup> Die mit dieser Wahl verbundenen Einschränkungen und Nachteile werden am Ende dieses Methodenkapitels noch einmal dezidiert diskutiert werden.

dass eine sorgfältige „Schichtung“<sup>332</sup> der Stichprobe erforderlich war, um aus der Empirie möglichst belastbare Ergebnisse zu erhalten, um zum einen die Forschungsfragen beantworten zu können, zum anderen aber auch, um abzuleiten, wie Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in Hinblick auf diesen spezifischen Wirklichkeitsausschnitt optimiert werden können.

In der vorliegenden Dissertation wurden die Forschungsfragestellungen in 30 Einzelgesprächen mit Führungskräften von Deutsche Post World Net diskutiert.

Unter Führungskräften, die für die Forschungsarbeit hinzugezogen worden sind, wurden, wie bereits definiert, Personen subsumiert, die Personalverantwortung haben, über ein Budget oder eine Kostenstelle verfügen und persönlich verantwortlich für die Qualität der Leistung in ihrer Einheit/Abteilung sind.

Die Stichprobe wurde innerhalb der 30 zu führenden Gespräche nach den Kriterien Geschlecht, Nationalität und Hierarchiestufe gewichtet, wobei folgende Schichtung vorgenommen wurde:

- Ein Viertel der Probanden waren weiblich.
- Ein Drittel der Probanden waren keine deutschen/deutschsprachigen Führungskräfte.

Darüber hinaus wurde sichergestellt, um unterschiedliche Wahrnehmungsweisen technologieinduzierter Wandelprozesse bei Mitgliedern verschiedener Hierarchiestufen nachweisen zu können, dass innerhalb der Stichprobe Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen befragt wurden.

---

<sup>332</sup> „Die Schichtung (stratification) der Auswahlgesamtheit ist eine Modifikation der Auswahl, mit der Informationen, die für alle Einheiten der Auswahlgesamtheit verfügbar sind, genutzt werden können, um bei gleichem Stichprobenumfang Ergebnisse mit kleineren Stichprobenfehlern zu erhalten. Eine Schichtung im stichprobenmethodischen Sinne unterteilt die Auswahlgesamtheit aufgrund der Werte eines Merkmals (oder mehrerer Merkmale) in strukturähnliche Teilgesamtheiten (Schichten)...Mit der geschichteten Auswahl wird das Ziehen von ungünstigen, d.h. von der Zielgesamtheit strukturell stark abweichenden Stichproben verhindert.“ Schäffer, Planung, 1996, S. 27.

Auf diese Weise war es möglich, wenn auch nur in Bezug auf die Identifikation von Tendenzen, Unterschiede zwischen einzelnen Subgruppen innerhalb der Stichprobe zu erfassen, wobei es nicht möglich war, über alle Forschungszellen, die durch die drei Schichtungskriterien aufgespannt worden sind, dezidierte Aussagen zu treffen, beziehungsweise diese mit gleicher Fallstärke zu füllen.<sup>333</sup> Eine Gegenüberstellung ist also nur innerhalb des jeweiligen Schichtungskriteriums sinnvoll möglich, was impliziert, dass weiter gehende Differenzierungen in zukünftigen Forschungsprojekten zu leisten sein werden.

Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und soweit möglich und sinnvoll systematisiert und klassifiziert, um so zu einer Typologisierung von Bewältigungsverhalten in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen zu gelangen.

Als Leitfaden für die Gespräche diente der im folgenden Teilkapitel konsolidiert vorgestellte Gesprächsleitfaden mit seinen Unterpunkten.

Die Unterfragen gliederten dabei die Interviews in jeweils 10 Themeneinheiten, so dass einerseits genügend Raum für einen offenen Gesprächsverlauf und individuelle Rückfragen blieb, andererseits jedoch auch ein strukturierender Rahmen für die Interviews gegeben wurde, der die Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit der Interviewdaten gewährleistete, weswegen von einer halbstandardisierten Befragung gesprochen werden kann.

---

<sup>333</sup> So ist es beispielsweise unwahrscheinlich, dass eine Gegenüberstellung von weiblichen, nicht-deutschen Flächenführungskräften mit männlichen, deutschen Führungskräften aus der Konzernzentrale aufgrund der Fallzahlen überhaupt möglich sein wird.

### **6.3.2      Gesprächsleitfaden**

Die Grundstruktur des Gesprächsleitfadens ist bereits im zweiten Kapitel im Rahmen der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens festgelegt worden, wobei die leitende Forschungsfrage, *mit welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren*, den Ausgangspunkt für die Auffächerung des Themengebietes in einzelne Forschungsfacetten respektive Unterfragen bildet.

Zusätzlich wurden bei der Analyse konkreter Bewältigungsstrategien und konkreten Bewältigungsverhaltens von Führungskräften und der Analyse der Post- und Logistikindustrie sowie der Beschreibung des Konzerns Deutsche Post World Net weiterführende Aspekte identifiziert. An dieser Stelle gilt es nun, alle zu berücksichtigenden Aspekte zusammenzuführen, um auf diese Weise einen für die Durchführung der Untersuchung finalen Gesprächsleitfaden zu erhalten.

Dieser Gesprächsleitfaden soll nun vorgestellt werden, um anschließend die für die Untersuchung relevanten Gütekriterien zu diskutieren und das methodische Vorgehen noch einmal kritisch zu reflektieren.

#### **Gesprächsleitfaden**

##### **Teil A:            Exploration von technologieinduzierten Wandelanforderungen und Bewältigungsstrategien**

- 1. Welche technologieinduzierten Wandelanforderungen werden von Managern im Arbeitsalltag erlebt?**

- Erleben die zu befragenden Führungskräfte generell zunehmende Mobilitätsanforderungen und führen sie diese auch oder ausschließlich auf den technologieinduzierten Wandel zurück?
- Sehen die Führungskräfte von Deutsche Post World Net die zentralen Transformationsaufgaben auf diesen Dimensionen?
  - Konsequente technologieunterstützte und -getriebene Transformation einer ehemals staatlichen Postgesellschaft zu einem Wirtschaftsunternehmen
  - Anpassung des eigenen Rollenverständnisses und Kompetenzprofils an die veränderten Rahmen- und Unternehmensbedingungen
  - Sinnstiftungs- und Erklärungsinstanz gegenüber Mitarbeitern, um Transformationszwänge und -konsequenzen deutlich, verständlich und nachvollziehbar zu machen.
- Erleben Führungskräfte von DPWN in ihren Bereichen dieselben Wandelanforderungen, wie sie aus Sicht der Konzernentwicklung als strategisch relevant angesehen werden?

Ziel: Identifikation und Exploration der relevanten Stimuli.

## 2. Wie werden diese Anforderungen erlebt und qualitativ bewertet?

- Wird die permanente multimediale Erreichbarkeit in Relation zu den bestehenden Mobilitätsanforderungen eher als Erleichterung oder eher als Belastung angesehen?

Ziel: Beschreibung der subjektiv erlebten Valenz und der Effekte technologieinduzierten Wandels.

3. *Wie sehen Bewältigungsstrategien von Managern auf technologieinduzierte Wandelanforderungen aus (in Privat- und Berufsleben)?*
  - Inwieweit nutzen Führungskräfte Bücher, Seminare oder Systeme der populärwissenschaftlichen Bewältigungsindustrie und wie bewerten sie diese?
  - Berichten Führungskräfte über ein (stärkeres) Bedürfnis nach Religion/Spiritualität?
  - Setzen Führungskräfte gezielt spirituelle/religiöse Techniken ein, um die Anforderungen des Berufslebens - und dabei explizit technologieinduzierte Wandelanforderungen – besser bewältigen zu können?
    - Wie sehen diese Techniken aus?
    - Mit welchem Ziel werden sie eingesetzt?
    - Welchen Effekt/Erfolg bringt der Einsatz dieser Techniken subjektiv mit sich?
  - Sollte aus Sicht der zu interviewten Führungskräfte das Unternehmen als Arbeitgeber Führungskräften und Mitarbeitern Angebote im Berufsalltag machen, um eine bessere Verzahnung von Arbeit und Spiritualität zu ermöglichen?
  - Werden informelle Netzwerke von den zu befragenden Führungskräften spontan als Instrumente zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels angeführt und als wie wichtig werden sie in diesem Kontext eingeschätzt?

- Welche Rolle spielt die meinungsbildende Kraft von informellen Netzwerken für Führungskräfte (in Relation zu objektiven Informationen)?
- Sehen Führungskräfte die Teilhabe ihrer Mitarbeiter an informellen Netzwerken als Bedrohung der eigenen Führungsposition oder als wertvollen Suchscheinwerfer für die Explikation von schwachen Signalen oder Befindlichkeiten in einer Organisation an?
- Welche Rolle spielen Familie oder andere soziale Unterstützungssysteme, um die bestehenden Mobilitätsanforderungen und den technologieinduzierten Wandel zu bewältigen?

Ziel: Explorative Erhebung konkreten Bewältigungshandelns, das eine spätere Strukturierung und Systematisierung in unterschiedliche Verhaltenskategorien ermöglicht.

#### **Teil B: Überprüfung spezifischer Annahmen aus dem theoretischen Bezugsrahmen**

4. *Inwieweit sind kontextuelle Faktoren für die individuelle Bewältigung technologieinduzierten Wandels relevant?*
  - Spielt die besondere Historie von Deutsche Post World Net als ehemals behördlich organisierte Institution eine Rolle für die Wahrnehmung und Bewertung von technologieinduzierten Wandelanforderungen?

Ziel: Suche nach Verhaltensmustern oder Bewältigungsstrategien, die auf organisationsspezifische Ursachen zurückgeführt werden können und individuelles Handeln moderieren.

5. Unterscheiden sich Strategien von Managern zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Strategien zur Bewältigung anderer Stressoren?

Ziel: Identifikation von Handlungsmustern, die ausschließlich für den Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen eingesetzt werden.

6. Wird technologieinduzierter Wandel von Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen qualitativ und quantitativ unterschiedlich wahrgenommen?

Ziel: Klärung der Hypothese, ob der, in höheren Managementpositionen notwendige, niedrigere Auflösungsgrad bei der Betrachtung von technologieinduzierten Wandelanforderungen weniger spezifisches Bewältigungsverhalten auslöst als bei Führungskräften niedrigerer Hierarchiestufen, die technologieinduzierte Wandelanforderungen mit einem viel höheren Auflösungsgrad betrachten müssen.

7. Können unterschiedliche Strategien bei Managern verschiedener Hierarchieebenen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels ausgemacht werden?

Ziel: Sollte sich der in Frage 6 als Moderatorvariable angenommene unterschiedliche Auflösungsgrad beim Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen als relevant erweisen, ist an dieser Stelle zu klären, welche Verhaltenskonsequenzen daraus resultieren.

8. *Gibt es kulturelle Unterschiede in der Bewältigung technologieinduzierten Wandels?*

Ziel: Explorative Überprüfung, ob Unterschiede im Bewältigungsverhalten gegenüber technologieinduzierten Wandelanforderungen zwischen deutschen und nicht-deutschen Führungskräften festgestellt werden können.

## **Teil C:           Implikationen für die Führungskräfteentwicklung**

9. *Werden die angewandten Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Managern als adäquat erlebt?*

- Kommen Männer in funktionierenden traditionellen Partnerschaften oder kinderlose Paare mit ähnlich varimobilen Lebensstilen besser mit den Mobilitätsanforderungen der digitalen Ökonomie zurecht als Alleinstehende oder Frauen, die kein männliches Pendant in ihrer Partnerschaft haben?
- Sehen sich Führungskräfte im Konzern Deutsche Post World Net durch das existierende Führungskräfteentwicklungsmodell als hinreichend vorbereitet, unterstützt und gefördert, um die bestehenden Transformationsanforderungen adäquat bewältigen zu können?

- Betrachten es Führungskräfte als ihre private Aufgabe oder (zumindest partiell) als Aufgabe der Konzerns, zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen zu befähigen?

Ziel: Ermittlung der Adäquatheit und der Zufriedenheit von Führungskräften mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Coping-Repertoire und den genutzten Bewältigungsstrategien.

10. *Welche Optionen bieten die Instrumente der Führungskräfteentwicklung, um die Fähigkeit zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen bei Managern zu verbessern?*

- Welche Verbesserungsvorschläge haben Führungskräfte in Richtung Entwicklungsmaßnahmen, um die organisatorische und individuelle Wandlungsfähigkeit zu verbessern?

Ziel: Identifikation und Entwicklung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zur besseren Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen.

### 6.3.3 Gütekriterien

Das Thema Gütekriterien kann unter zwei spezifischen Aspekten betrachtet werden.

Die Qualität des eben vorgestellten Gesprächsleitfadens stellt den ersten entscheidenden Hebel für die Güte der empirischen Untersuchung und somit der Dissertation dar.

Man spricht in diesem Zusammenhang von Inhaltsvalidität, die in der diagnostischen Psychologie, die stark auf standardisierten Testverfahren aufbaut, folgendermaßen definiert wird: „Inhaltsvalidität ist dann gegeben, wenn der Inhalt der Test-Items das Zielmerkmal hinreichend genau definiert.“<sup>334</sup>

Dies bedeutet also, dass der Forschungsgegenstand dieser Dissertation durch das Erhebungsmanual erschöpfend, vollständig und möglichst überschneidungsfrei abgebildet sein muss, was vor allem durch das Maß an Sorgfalt bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens und die logische Stringenz und Kohäsion der aus der Sekundärliteratursynthese abgeleiteten Fragestellungen moderiert wird.

In dieser Arbeit wurde durch die detaillierte Analyse aller relevanten Bestimmungsfaktoren der Forschungsfrage sowie die Berücksichtigung branchen- und firmenspezifischer Aspekte in Bezug auf die Untersuchungseinheiten versucht, dem Anspruch an eine möglichst hohe Inhaltsvalidität gerecht zu werden.

Zusätzlich durchlief der Gesprächsleitfaden iterative Peer-Reviews mit Kommilitonen, betrieblichen Marktforschern, Führungskräften und mehrere Reviews mit Prof. Dr. Glotz, um ein taugliches Erhebungsmanual für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) zu erhalten.

Der zweite zentrale Hebel für eine hohe Güte ist die Qualität der Durchführung und Auswertung der empirischen Untersuchung, wobei hier die beiden anderen zuvor diskutierten Gütekriterien Objektivität und Reliabilität Berücksichtigung finden müssen.

Objektivität als Kriterium für gute wissenschaftliche Forschung bedeutet zunächst einmal, dass die Untersuchungssituation die Ergebnisse nicht beeinflusst. Durchführungsobjektivität umfasst dabei sowohl die Vermeidung von Interviewer- oder Settingeffekten, wobei im Sinne des Idealfalls konstante Bedingungen (z.B. ein einheitlicher Erhebungsraum) über alle Untersuchungsteilnehmer realisiert werden sollen.

Die Praxisbezogenheit der Fragestellung sowie die spezifische Untersuchungseinheit (Führungskräfte) haben die Konstanthaltung von Settingeffekten unmöglich

---

<sup>334</sup> Fissen, Diagnostik, 1997, S. 95.

gemacht, da die Interviews wie bereits skizziert in den Büros der Führungskräfte beziehungsweise in Besprechungsräumen oder im Rahmen von Telefoninterviews stattgefunden haben. Gerade vor dem Hintergrund, dass nicht nur Führungskräfte eines Standorts befragt werden sollten und es aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten auch nicht möglich war, alle Untersuchungsteilnehmer an einen Untersuchungsort einzuladen und dort zu interviewen, mussten diese Limitationen in Kauf genommen werden. Generell wurden vor den Interviews zwei mögliche Settingeffekte in Betracht gezogen:

- Einerseits wurde als möglich betrachtet, dass Führungskräfte im eigenen Büro besonders offen agieren.
- Auf der anderen Seite hätte aber auch das genaue Gegenteil der Fall sein können, dass eben dort, wo täglich Kompetenz demonstriert und gelebt werden muss, die Auskunftsbereitschaft über Bewältigungsverhalten (und technologieinduzierte Wandelanforderungen) eher eingeschränkt ist.

In den Gesprächen selbst kam nicht der Eindruck auf, dass die Wahl des Mediums (telefonisches oder persönliches Gespräch) oder des Ortes (Büro der Führungskraft oder öffentlicher Raum) die Ergebnisse in irgendeiner Art moderiert hätte.

Ein zweiter relevanter Punkt waren etwaige Interviewereffekte, da der Verfasser dieser Dissertation selbst bei Deutsche Post World Net beschäftigt ist.

Aus dieser Tatsache ergaben sich im Vorfeld wiederum zwei Hypothesen über mögliche daraus resultierende Effekte. Die Erwartung war, dass dies

- auf der einen Seite die Teilnahme- und Auskunftsbereitschaft der Interviewten fördern würde, da es sich um eine „konzerninterne“ Befragung handelt.
- Auf der anderen Seite hätte diese Tatsache aber auch eine gewisse Reaktanz auslösen und als Bedrohung wahrgenommen werden können, da ein in der Hierarchie formal niedriger Stehender gezielt Schwächen und Bewältigungsstrategien abfragt.

Auch wenn die Auskunftsbereitschaft einiger interviewter Führungskräfte zu spezifischen Fragestellungen eingeschränkt war, ergab sich kein Hinweis darauf,

dass dies aufgrund der eben erwähnten Tatsachen der Fall war. Bei der Diskussion der Ergebnisse wird auf diese Aspekte auch noch einmal gesondert eingegangen.

Um eine möglichst hohe Durchführungsobjektivität unabhängig von diesen Aspekten sicherzustellen, wurden die Interviews nach folgenden Regeln geführt, die im Rahmen der psychologischen Diagnostik entwickelt worden sind und eine gute Checkliste für die Gespräche darstellten:

- „Einfache Formulierungen suchen...“
- An die Erfahrung der Probanden anknüpfen...
- Sich mit eigenen Reflexionen zurückhalten...
- Leitidee und Hauptthemen aufschlüsseln...
- Den Befragten Vertrauen schenken...
- Das Gespräch steuern.“<sup>335</sup>

Neben der Durchführungsobjektivität spielt auch die Auswertungsobjektivität eine wichtige Rolle in Bezug auf die Qualität der zu erzielenden Ergebnisse. Für die Auswertung der Gespräche war es wichtig, Originalaussagen so genau wie möglich festzuhalten. Den Idealfall hätte eine wortgenaue Transkription der Aussagen der Interviewten gebildet. Da aus diversen Gründen von einer Tonbandaufnahme der Gespräche abgesehen wurde und eine wortgetreue Mitschrift während der Interviews nicht möglich war, wurde die Ergebnisinterpretation auf Basis von Stichpunkten, die während der Interviews mitgeschrieben und nach jedem Interview ausformuliert wurden, vorgenommen.

Letztlich bezieht sich Objektivität auch auf die Nachvollziehbarkeit und Eindeutigkeit der aus den Daten abgeleiteten Interpretationen, was bei quantitativen Untersuchungen durch die Konventionen, Prozeduren, Algorithmen und Formeln der Statistik gewährleistet wird. Bei qualitativen Untersuchungen müssen immer Schlüsse aus verbalen Aussagen gezogen werden, wobei es sich

---

<sup>335</sup> ebd., S. 223-235.

unvermeidbarerweise um einen individuellen und subjektiven Interpretationsakt des Forschers handelt. Der theoretische Bezugsrahmen und die Struktur des Gesprächsleitfadens bieten hier das Referenzmodell, auf das man sich im Rahmen einzelner Interpretationen beziehen kann, um so die Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Schlussfolgerung zu gewährleisten. Hinzu kommt, dass eine Annäherung an eine objektive Ergebnisinterpretation durch intersubjektive Übereinstimmung über verschiedene Interpreten hinweg im Rahmen der Auswertung erzielt werden kann. Aus diesem Grund wurden die Klassifizierungen und Systematisierungen des Verfassers auch im Rahmen von Peer-Reviews mit einem betrieblichen Marktforscher besprochen, so dass durch die Beachtung intersubjektiver Übereinstimmung bei der Auswertung der Daten deren Qualität sichergestellt wurde.

Zweites zentrales Gütekriterium ist die Zuverlässigkeit der erhobenen Daten, also deren Reliabilität. Im Idealfall führt die Applikation derselben Fragestellungen bei derselben Person situations- und zeitunabhängig zu wortgleichen Antworten respektive Ergebnissen.

Dies ist im Rahmen der Überprüfung stabiler Fähigkeits- oder Persönlichkeitseigenschaften nicht nur möglich, sondern auch notwendig.<sup>336</sup> Im Rahmen dieser Dissertation geht es jedoch um die Erfassung von Wirklichkeitskonstruktionen, die in ihrem Charakter beschreibend sind, was zur Folge hat, dass die konkreten Aussagen lediglich Dispositionen, Einstellungen oder Propositionen umschreiben, ohne diese direkt zu benennen. Die Zuverlässigkeit und Replizierbarkeit der Ergebnisse hängt also davon ab, wie zwingend man von den konkreten Aussagen der Interviewten auf zeitstabile Einstellungen, Eigenschaften oder Verhaltensmuster abstrahieren kann. Eine empirische Überprüfung der Reliabilität wäre nur im Rahmen einer zeitversetzten Zweitbefragung möglich gewesen, um so zu kontrollieren, ob dieselben Ergebnisse respektive Schlussfolgerungen wie bei der Erstbefragung erzielt werden konnten, was im Rahmen dieser Dissertation jedoch nicht möglich war. Hinzu kommt, dass der im Rahmen des theoretischen Bezugsrahmens dargestellte Rückkopplungseffekt (von

---

<sup>336</sup> Man stelle sich vor, dass ein Eignungstest im Rahmen eines Auswahlverfahrens nur situativ Gültigkeit besäße, was dessen Aussagefähigkeit für die zu erhebende Dimension „Eignung“ gegen null senken würde.

der Eignung oder Neuheit der ausgewählten Bewältigungsstrategie in einer konkreten Situation auf das allgemein verfügbare Coping-Repertoire) sehr wahrscheinlich dazu führen würde, dass bei einer zeitversetzten Zweiterhebung eine Veränderung im Coping-Repertoire der Probanden stattgefunden hat, was eine Überprüfung der Reliabilität der Forschungsmethode in Bezug auf die Zeitstabilität der ermittelten Ergebnisse unmöglich macht und nicht sinnvoll erscheinen lässt.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass bedingt durch die Wahl der Forschungsmethode eine Definition quantitativer Gütekennwerte nicht möglich war. Aus diesen Gründen wurden einzelne Maßnahmen vorgestellt, um wissenschaftliche Qualitätssicherung im Rahmen dieser Dissertation zu betreiben.

Inwieweit diese Maßnahmen hinreichend waren, und wie gut die Forschungsmethode die Erlangung des Erkenntnisziels der Dissertation unterstützt hat, soll nachfolgend diskutiert werden.

## **6.4 Passung zwischen Erkenntnisziel der Dissertation und gewählter Forschungsmethode**

Das gewählte methodische Vorgehen steht im Einklang mit dem Anspruch und Ziel der Dissertation, eine neue Forschungsthematik für die betriebswirtschaftliche Forschung zu erschließen.

Die Ergebnisse, die im Rahmen dieser Pionierarbeit ermittelt wurden, bieten noch kein belastbares Wissensfundament, sondern einen Federboden, der es ermöglichen soll, zum einen Einblicke in die Bewältigung technologieinduzierten Wandels durch Manager zu geben, gleichzeitig aber auch weitere Forschungsbemühungen zu stimulieren. Im Vordergrund stand und steht also das möglichst hohe heuristische Potential der erzielten Ergebnisse.

Die ausgewählte Forschungsmethode hat genügend Freiheitsgrade geboten, um diesem Ziel gerecht zu werden. Ausmaß und Beschaffenheit dieser Freiheitsgrade reduzieren jedoch auch gleichzeitig die wissenschaftliche Exaktheit der zu erzielten Ergebnisse.

Die bewusst getroffene Entscheidung, sich aufgrund fehlender Referenzstudien auf die Exploration von Bewältigungsverhalten von Führungskräften in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen zu konzentrieren, erscheint dennoch legitim, da auf die Weise Licht in einen neuen Forschungshof geworfen wurde und damit die Vorarbeit für nachfolgende exploratorische und konfirmatorische Untersuchungen geleistet werden konnte.

Die sorgfältige Herleitung der Forschungsfrage(n) und die ganzheitliche Diskussion wissenschaftstheoretischer und forschungsmethodischer Aspekte haben zudem sichergestellt, dass die Auswahl des konkreten Vorgehens nachvollziehbar geworden ist und die in diesem Rahmen getroffenen Entscheidungen und damit verbundenen Limitationen transparent beschrieben wurden, was die kritische Überprüfung durch die Wissenschaftsgemeinschaft erleichtert.

In diesem Sinne ist zu postulieren, dass die gewählte Forschungsmethode aus inhaltlicher Sicht zur Bearbeitung der Thematik als geeignet angesehen wird.

Gleichzeitig stellen die dargestellten Limitationen wissenschaftlicher Exaktheit keine gravierende Einschränkung dar, da sie sich zum einen aus den Fragestellungen und dem Forschungsgegenstand begründen lassen und zum anderen aus forschungsökonomischer Sicht das Maß repräsentieren, das im Rahmen dieser Dissertation erbracht werden konnte.

Bedenkt man Feyerabends Ausspruch des „anything goes“ in Bezug auf wissenschaftliche Methoden, solange diese nur zu einem Erkenntnisgewinn führen, ist es mehr als gerechtfertigt, dass im Rahmen dieser Dissertation ausgewählte forschungsmethodische Vorgehen als adäquat für die Beantwortung der Forschungsfrage anzusehen.

Im nächsten Kapitel werden nun die Ergebnisse vorgestellt und deren Auswertung und Interpretation vorgenommen, bevor Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungs-maßnahmen abgeleitet und ausgesprochen werden.

Abschließend wird der empirische Teil und die gesamte Dissertation noch einmal kritisch reflektiert werden, um sicherzustellen, dass [aus Sicht der Verfassers] Stärken der Arbeit hervorgekehrt und Schwächen nicht verschwiegen werden, um die Bewertung der wissenschaftlichen Leistung zu erleichtern.

## **7 Ergebnisse**

Die Darstellung, Diskussion und Reflektion der empirischen Ergebnisse stellt zum einen das Bindeglied zwischen Theoriebildung und daraus abzuleitenden Empfehlungen dar, indem die dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen an der Wirklichkeit überprüft werden.

Zum anderen liefern die empirischen Ergebnisse aber auch komplett neue und eigenständige Beiträge zur Beurteilung der Tatsache, wie Führungskräfte technologieinduzierte Wandelanforderungen bewältigen.

Auf diese Weise bedeuten die Darstellungen, Interpretationen und Analysen in diesem Kapitel durch die Beantwortung der Forschungsfragen bereits die Erreichung eines wesentlichen Etappenziels der Dissertation, bieten aber gleichzeitig auch neuen Nährboden für die Formulierung von Empfehlungen, wie Führungskräfte-entwicklungsmaßnahmen die Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen berücksichtigen, thematisieren und stimulieren sollten.

## **7.1 Vorgehensbeschreibung**

Die Gespräche mit Führungskräften fanden über einen relativ breit aufgefächerten Zeitraum statt. Erste Gespräche wurden bereits kurz nach Genehmigung der Vorstudie im November 2003 geführt, um den zu diesem Zeitpunkt bereits grob vorliegenden Gesprächsleitfaden zu testen und zu validieren. Auf Basis dieser ersten Ergebnisse wurde der Gesprächsleitfaden zusammen mit Professor Dr. Glotz besprochen und an einigen Stellen geschärft, um so ein solides Handwerksinstrument für die Dissertation zu schaffen.

In den Jahren 2004 und 2005 wurden dann die weiteren Gespräche geführt, wobei ein Teil der Gespräche als für sich stehende Interviewtermine koordiniert und durchgeführt wurde, bei einem größeren Teil der Gespräche wurden aus anderen Gründen stattfindende Gesprächssituationen genutzt, um im Anschluss an geschäftliche Themen die Fragestellungen der Dissertation zu diskutieren. Bei einem kleineren Teil der Gespräche wurden auch informelle Anlässe genutzt, um den Gesprächsleitfaden der Dissertation zu diskutieren und abzuarbeiten

Insgesamt gab es ein großes Maß an Unterstützung in Bezug auf die Durchführung des empirischen Teils, wobei stets die Gratwanderung geleistet werden musste, dass der Autor letztlich Kollegen beziehungsweise Vorgesetzte vor sich hatte, was eine offensive Befragung erschwerte, beziehungsweise ein besonderes Maß an Diplomatie, Diskretion und Einfühlksamkeit voraussetzte.

Aus diesem Grund wird bei der Darstellung der Ergebnisse und deren Analyse darauf verzichtet werden, explizit auf einzelne Positionen der Befragten zu verweisen, beziehungsweise Verhaltensprofile vorzustellen, die Rückschlüsse auf die befragten Führungskräfte zulassen könnten. In der Ergebnisdiskussion wird lediglich auf Unterschiede bei dissertationsrelevanten Parametern, wie Geschlecht, Nationalität, Hierarchieebene sowie die Frage, ob eine Führungskraft zentrale oder dezentrale Aufgaben erfüllt, eingegangen.

Darüber hinaus werden natürlich auch einzelne Aussagen aus den Interviews zitiert, die sich aus Sicht des Verfassers als besonders illustrativ für die Beschreibung und Darstellung einzelner Sachverhalte erwiesen haben.

Aus den eben angeführten Gründen der erforderlichen Diskretion wurde, wie bereits angedeutet, in den Gesprächen auf einen Mitschnitt der Gespräche durch Aufnahmegeräte verzichtet. Statt dessen dienten Aufzeichnungen, die während der Gespräche gemacht wurden, und die im Anschluss an jedes Gespräch erfolgte Zusammenfassung des jeweiligen Gesprächs als Grundlage für die Inhaltsanalyse und die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse.

Die bei der Diskussion der wissenschaftlichen Gütekriterien eingeforderte intersubjektive Übereinstimmung bei der Ableitung der Analyseergebnisse aus den Aussagen der Interviewten war zum einen im letzten telefonischen Abstimmungsgespräch mit Professor Dr. Glotz Thema, wurde zum anderen aber auch durch die Diskussion der Ergebnisse und der daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen mit einem betrieblichen Marktforschungsexperten sichergestellt.

## **7.2      Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels**

Die Forschungsfrage, die den Rahmen dieser Dissertation bildet, lautet, *mit welchen Bewältigungsstrategien Manager/Führungskräfte auf den durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in Organisationen reagieren.*

Die geführten Interviews haben hierzu genügend Einblicke in individuelles Bewältigungsverhalten gewährt, um eine Typologie mit fünf verschiedenen Reaktions- und Verhaltensclustern zu bilden.

Hierbei ist anzumerken, dass der entwickelte Bezugsrahmen und das gewählte empirische Vorgehen sich als geeignet erwiesen haben, diese fünf Typen zu identifizieren und zu benennen. Ein Anspruch auf Überschneidungsfreiheit zwischen den identifizierten Gruppen und Exklusivität der Zugehörigkeit zu einem Typus kann jedoch weder auf Basis der Stichprobe noch des Vorgehens erhoben werden.

Dies ist aber auch gar nicht der Anspruch dieser Arbeit, da die Forschungsfrage explorativ beantwortet werden sollte, um eine erste Orientierung in diesem noch neuen Forschungsfeld zu bieten, das sich mit den Auswirkungen der digitalen Ökonomie auf das Individuum auseinandersetzt.

In zukünftigen Forschungsarbeiten, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, wird es darum gehen, die nachfolgend vorgestellte Struktur auf ihre Gültigkeit und Persistenz zu überprüfen, wobei der methodische Zugang sich sukzessive von qualitativen Forschungsdesigns entfernen und sich stärker auf eine quantitativ-konfirmatorische Überprüfung, wie zum Beispiel durch statistische Verfahren wie die Faktorenanalyse, konzentrieren sollte.

In den Aussagen der befragten Führungskräfte zeigte sich sehr deutlich, dass die im theoretischen Bezugsrahmen benannten Reaktionsmuster auf technologieinduzierten Wandel (Eskapismus, Assimilation, Adaptation) treffend hergeleitet waren und sich in den Reaktions-, Erlebnis- und Berichtsmustern der Interviewpartner wieder finden ließen.

Ähnlich wie beim betriebswirtschaftlichen Analyseinstrument der SWOT-Analyse,<sup>337</sup> die sowohl unternehmensinterne als auch -externe Faktoren zur Ergebnisermittlung berücksichtigt, ist es auch bei dieser Arbeit notwendig, der inneren Disposition und dem Verhalten von Führungskräften eine externe

---

<sup>337</sup> SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats und stellt ein Analyseinstrument dar, bei dem sowohl organisationsimmanente Stärken und Schwächen als auch Umweltfaktoren (im Sinne von Gelegenheiten und Bedrohungen) zur Einschätzung einer Situation herangezogen werden.

Dimension gegenüberzustellen, nämlich die (objektive) Betroffenheit von technologieinduziertem Wandel, dem die einzelne Führungskraft ausgesetzt ist.<sup>338</sup>

Mit diesen beiden Dimensionen kann man eine Matrix aufspannen, die auf der einen Achse die individuelle Disposition gegenüber und auf der anderen Achse die individuelle Exponiertheit in Bezug auf technologieinduzierten Wandel darstellt.

In diesem Koordinatensystem lassen sich dann aus den Ergebnissen der Interviews fünf Cluster identifizieren, mit denen ganz spezifische Bewältigungstypen verbunden sind.

Diese fünf Typen lassen sich schlagwortartig wie folgt benennen:

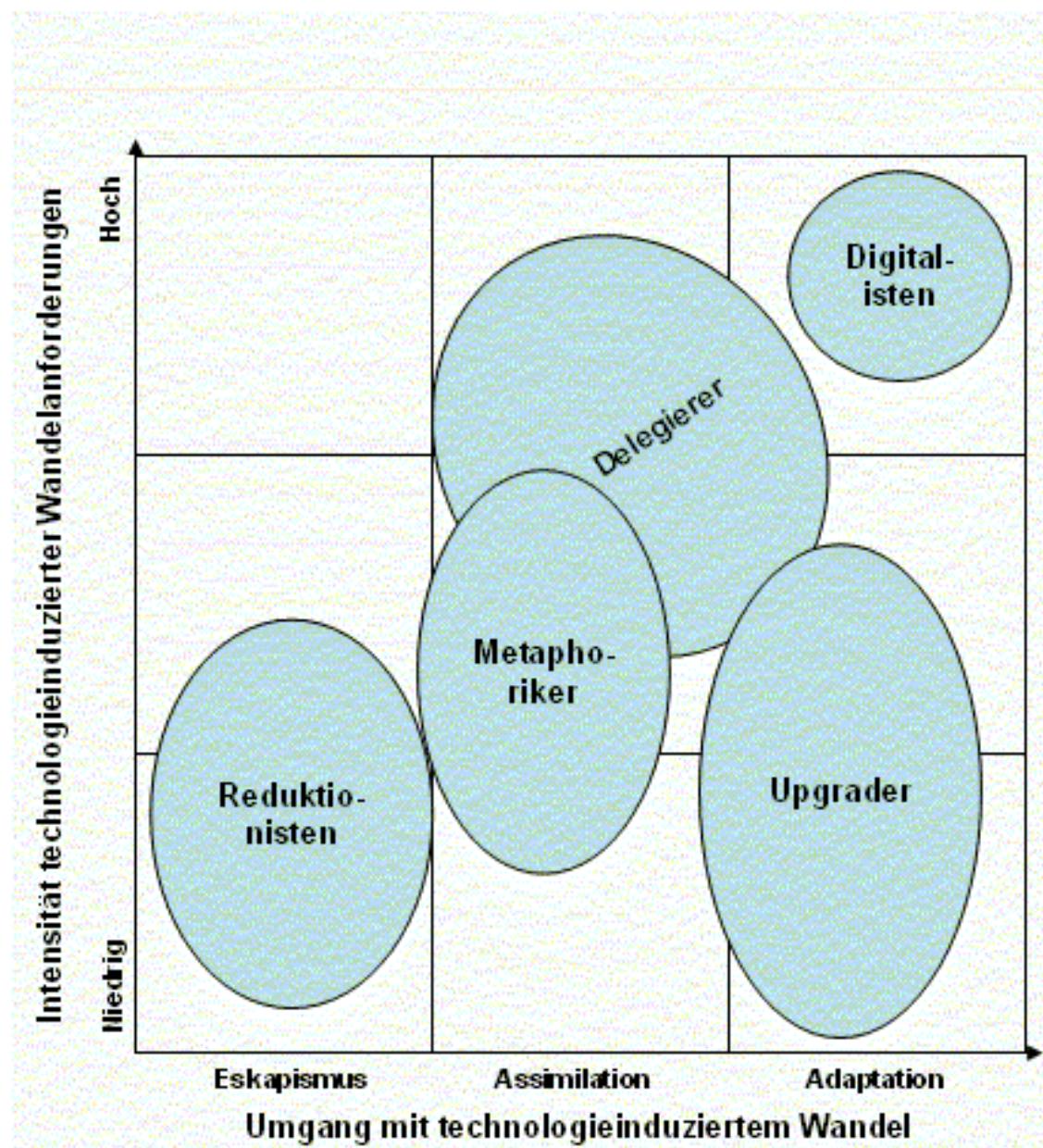
1. Reduktionisten
2. Metaphoriker
3. Delegierer
4. Upgrader
5. Digitalisten

Nun soll zunächst die beschriebene Matrix dargestellt werden, bevor jeder einzelne Bewältigungstyp in Bezug auf seine spezifischen Charakteristika zu beschreiben sein wird.

---

<sup>338</sup> Es liegt auf der Hand, dass Führungskräfte eines Unternehmens, die sich mit Rechtsfragen, Immobilienverwaltung oder der Fuhrparkverwaltung beschäftigen, weniger oder fokussierter von technologieinduzierten Wandelanforderungen betroffen sind (auch wenn hier natürlich ebenfalls technologieinduzierte Wandelanforderungen in Bezug auf Arbeitsalltag und verantwortete Geschäftsprozesse greifen.) als Manager, die sich mit Geschäftsentwicklung, Integrationsthemen oder Kostensenkungsthemen beschäftigen, ganz zu schweigen von denjenigen (IT)-Managern, bei denen der Umgang mit IuK-Technologien ganz schlicht das Tagesgeschäft repräsentiert.

Abb. 12: Typologie unterschiedlicher Bewältigungsstrategien in Bezug auf technologieinduzierten Wandel



### 7.2.1 Reduktionisten

Mitglieder der Gruppe der Reduktionisten zeichnen sich dadurch aus, dass sie technologieinduzierten Wandel nicht als Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse

revolutionierenden Megatrend wahrnehmen, sondern diesen als simplen Fortschrittsprozess<sup>339</sup> interpretieren. IuK-Technologien werden von diesen Führungskräften als Instrumente gleicher Beschaffenheit wie zum Beispiel industrielle Produktionsmaschinen angesehen. Der fundamentale kategoriale Unterschied zwischen funktionsgebundenen Maschinen und der IuK-Technologien immanenten Funktionsflexibilität<sup>340</sup> ist diesen Führungskräften nicht oder nur ansatzweise bewusst und für ihr Arbeitsverständnis auch nicht relevant.

Es handelt sich bei dieser Gruppe tendenziell um ältere Flächenführungskräfte, die ihr Geschäft von der Pike auf gelernt haben und schon viele Entwicklungen haben kommen und gehen sehen. Transformationszwänge, sofern sie für die Mitglieder dieser Gruppe ersichtlich sind, werden nicht zwingend als Folge einer sich verändernden Wirtschaftsordnung wahrgenommen, sondern als Vorgaben aus der Unternehmenszentrale betrachtet, denen im Rahmen von Projekten oder Arbeitsanweisungen Folge zu tragen ist.

Eine Aussage in Bezug auf geschlechtsspezifische oder nationalitätsspezifische Unterschiede ist an dieser Stelle aufgrund der Stichprobengröße nicht möglich, wobei davon ausgegangen werden muss, dass sich dieser Typus aufgrund der üblichen Karriereverläufe, gerade bei Mitgliedern von Alterskohorten, die jetzt älter als 50 Jahre alt sind, eher aus Männern rekrutiert.

Ein wichtiges Charakteristikum dieser Gruppe ist die Tatsache, dass die betroffenen Führungskräfte nicht die Aufgabe in der Organisation haben, Wandelprozesse zu initiieren und zu planen, sondern im Mittelbau einer Organisation mehr als Erfüllungsgehilfen technologieinduzierten Wandels fungieren und in Müller-Stewens und Lechners Sinne<sup>341</sup> strategischen Managements in wertschöpfenden Aufgabengebieten, sprich der konkreten Leistungserbringung einzelner Geschäftsprozesse, zuhause sind.

Nach dieser allgemeinen Beschreibung der Charakteristika dieser Gruppe soll nun durch die gezielte Deskription und Analyse der im Gesprächsleitfaden definierten

---

<sup>339</sup> Im Sinne von Veränderung.

<sup>340</sup> Vgl. Tully, Aufwachsen, 2003, S. 22.

<sup>341</sup> Vgl. Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001.

Fragestellungen ein genauerer Überblick über deren Verhalten und Selbstverständnis erreicht werden, wobei diese Struktur bei allen Gruppen beibehalten wird.

### Wie wird technologieinduzierter Wandel wahrgenommen:

Die Mitglieder dieses Bewältigungstypus wissen generell, dass eine Vielzahl von Veränderungen das Wirtschaftsleben im 21. Jahrhundert prägen. Die Ursachenattribution für diese Veränderungen und Wandelanforderungen wird jedoch eher in unternehmensspezifischen Gründen gesucht.

In Bezug auf die Forschungspopulation (sprich Führungskräfte von Deutsche Post World Net) bedeutet dies, dass Aussagen wie, „dass liegt daran, dass wir DHL gekauft haben und jetzt alles zusammengeführt werden muss“ oder „seit dem Börsengang ist das Thema Kosten zu senken noch wichtiger geworden, deswegen gibt es diese ganzen Initiativen“ als Ursache für die stattfindenden Veränderungen gesehen werden. Interessanterweise deckt sich diese Ursachenwahrnehmung zwar in ihren Konsequenzen teilweise mit der Sichtweise der Konzernentwicklung, die dahinter stehende Sinnfrage bleibt für die Führungskräfte dieser Gruppe jedoch intransparent und unbeantwortet.

Darüber hinaus haben steigende Mobilitätsanforderungen als Folge technologieinduzierten Wandels keine so große Bedeutung für diese Gruppe, auch wenn teilweise kritisch angemerkt wird, dass man häufiger nach Bonn, wo die Konzernzentrale von Deutsche Post World Net liegt, reisen muss oder sich der eigene Verantwortungsbereich räumlich durch den Zusammenschluss von kleinteiligeren Gebietsaufteilungen erweitert hat, was Fahranforderungen mit sich bringt. Jedoch handelt es sich nicht um die gern zitierte *globalisierte Führungskraft*, die ein London-Paris-Berlin-Tagespensum zu absolvieren hat und in den Flughafenlobbys dieser Welt zuhause ist.

Im eigenen Erleben und Handeln wird vor allem der Einfluss des Mobiltelefons hervorgehoben, was überwiegend positiv, jedoch auch teilweise ambivalent wahrgenommen wird. Uneingeschränkt positiv wird die ubiquitäre Sendemöglichkeit des Mobiltelefons – sprich die Möglichkeit, wen und wann immer anrufen zu können, wenn man will – bewertet. Hierbei handelt es sich aus Sicht der 266

Führungskräfte dieser Gruppe um eine Möglichkeit effektiveren Zugriffs auf die eigenen Mitarbeiter, um Aufgaben zu verteilen und deren Erledigung zu kontrollieren. Die Möglichkeit der eigenen Erreichbarkeit wird jedoch als ambivalent erlebt, was sich auch darin äußert, dass das Mobiltelefon am Wochenende oder in den Ferien nur temporär eingeschaltet ist, woran auch zu sehen ist, dass im Selbstverständnis noch eine klare Trennung von Privatleben und Arbeitsleben vorgenommen wird und die, zum Beispiel im dritten Kapitel, diskutierte Entgrenzung und Überlagerung dieser beiden Lebensbereiche weder gesehen noch forciert wird.

Der Einfluss des Computers auf das eigene Arbeits- und Rollenverständnis ist als eher eingeschränkt anzusehen. Zwar sind alle Führungskräfte in der Lage, zumindest äußerten sie dies, die gängigsten Anwendungen zu bedienen. Jedoch gab es auch Aussagen, dass Sekretärinnen die eMails verfassen und auch der Umgang mit dem PC eher zur Rezeption von Inhalten (eMails, Präsentationen, Kalkulationen) als zu deren Ausarbeitung dient.

Dieses eher traditionelle Arbeits- und Rollenverständnis spiegelt sich auch im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern wieder. Es findet kein echtes delegatives Führen statt. Zwar werden Aufgaben, die sich auf technologieinduzierte Wandelanforderungen beziehen, an spezialisierte Mitarbeiter weitergegeben. Dem Selbstverständnis nach findet dort jedoch lediglich eine Arbeits- und Entscheidungsvorbereitung statt, während der Führungskraft letztlich das entscheidende Urteil zusteht. Die gewährten Freiheitsgrade gegenüber den Mitarbeitern und dem verantworteten Organisationsteil sind eher gering, was letztlich ein Klima des Abarbeitens und nicht der Veränderung kultiviert.

### Generelle Einstellung gegenüber technologieinduziertem Wandel:

Man kann nicht sagen, dass es eine generell negative Attitüde gegenüber Technik und Veränderung bei den Mitgliedern dieser Gruppe gibt. Charakteristischer ist, wie sich auch in der Benennung dieses Typus zeigt, dass die stattfindenden Veränderungen nicht in ihrem Facettenreichtum und ihrer Bedeutungstragweite wahrgenommen werden, sondern auf die bloße Tatsache einer schon immer, wenn

auch jetzt vielleicht etwas schnelleren, existenten Veränderungs- und Entwicklungstendenz im Wirtschaftsleben *reduziert* werden, was eine Aussage wie die folgende verdeutlicht: „Wirtschaft ist doch ständig in Veränderung, das sehe ich jetzt schon seit über 20 Jahren, ob das neue Maschinen sind oder der Computer oder diese ganze Internationalisierung.“

### Bewältigungsstrategie:

Gemäß der Aufteilung der Anforderungsbereiche im zweiten Kapitel der Dissertation<sup>342</sup> soll nun auch hier bereichsspezifisch dargestellt werden, mit welchen Reaktionsmustern die Reduktionisten technologieinduzierte Wandelanforderungen bewältigen.

Wie zu erwarten ist, gibt es im Prinzip kein spezifisches Coping-Repertoire bei den Mitgliedern dieser Gruppe, so dass als handlungsleitende Parameter vor allem die eigene Berufserfahrung und der gesunde Menschenverstand angeführt werden, teilweise aber auch einfach Themen ausgeblendet werden, was am ehesten einem eskapistisch bis assimilierenden Bewältigungsstil entspricht.

### Prozessbezogen:

Die Veränderungs- und Optimierungsoptionen, die IuK-Technologien für Geschäftsprozesse bieten, werden von den Reduktionisten kaum wahrgenommen, außer dass sie durch die direkte, augenscheinliche Wahrnehmung deren Sinn und Mächtigkeit erkennen. Dies bedeutet, dass sie keine Agenten, sondern eher Handlanger des Wandels sind, was daran liegt, dass Entscheidungen über fundamentale Prozessveränderungen normalerweise außerhalb ihres Verantwortungsbereichs getroffen werden und sie „nur“ mit deren Implementierung in ihrem Wirkkreis konfrontiert sind. In diesem Fall besteht auch kein echtes Detailinteresse, was genau

---

<sup>342</sup> In prozessbezogene, strukturelle, verhaltensbezogene und individuelle Komponenten beziehungsweise Bereiche, die von technologieinduzierten Wandelanforderungen betroffen sind.

implementiert wird, sondern Aufwand und Ergebnis müssen verstanden werden, während das Wie der Umsetzung den Mitarbeitern überlassen wird. Eine Aussage, die dies verdeutlicht, ging in die Richtung, dass es egal sei, ob jetzt die Datenbank A oder B genommen wird, solange es nicht zuviel kostet und man schneller an die Informationen (z.B. Kundendaten, Reklamationswerte etc.) gelangt. Aufgrund der Tatsache, dass die potentielle Flexibilität von IuK-Technologie nicht in ihrem Bedeutungsspektrum durchdrungen wird, führt dazu, dass oft Entscheidungen im Sinne eines industriellen Verständnisses getroffen werden (benötigt wird Funktion A, also wird die Maschine respektive das IT-System so gebaut, dass Funktion A zur Verfügung steht, die Berücksichtigung von weiteren Funktionen oder zukünftig intendierten Veränderungen wird als nicht relevant oder möglich angesehen), was dazu führt, dass oft zu enge und zu spezifische IuK-Lösungen entwickelt werden (was natürlich dem Zwang, wenig Kosten zu verursachen, entgegenkommt). Das Risiko von kostspieligen Folgeinvestitionen (wenn etwa Funktionsänderungen erforderlich werden und starre Programm- oder Systemarchitekturen größere Änderungsaufwände verursachen) wird hierdurch massiv vergrößert, was eines der großen Probleme bei reduktionistischen Führungskräften darstellt.

### Strukturell:

Auf dieser Dimension ist zu sehen, dass wenig durch strukturelle Maßnahmen auf technologieinduzierten Wandel reagiert wird beziehungsweise reagiert werden kann. Auf der einen Seite haben Flächenführungskräfte nur bedingt das Mandat, Organisationsstrukturen eigenständig zu verändern, auf der anderen Seite wird jedoch auch meist keine Notwendigkeit gesehen, Arbeitsabläufe beziehungsweise Arbeitsstrukturen zu überdenken und zu verändern. In den betreffenden Abteilungen gibt es meist einen Mitarbeiter, der die Rolle der rechten Hand erfüllt, an den die Führungskraft diejenigen Aufgaben zur Bearbeitung gibt, die sich auf Technologie und Veränderung beziehen.

Das Verständnis, wie der Umgang mit anderen Bereichen, Lieferanten oder Kunden zu gestalten ist, bleibt ebenfalls traditionell. Der persönlichen Beziehung zu den entsprechenden Entscheidungsträgern und den traditionellen Mitteln zur Beziehungspflege wie gemeinsamen Geschäftssessen oder persönlichen Treffen wird mehr Bedeutung beigemessen als der technologieunterstützten Verzahnung von Geschäftsprozessen, um so Abhängigkeiten aufzubauen und Effizienz zu steigern, was aus Sicht der Führungskraft dieser Gruppe eher Detailfragen der Umsetzung sind.

### Verhaltensbezogen:

Wie dargestellt worden ist, investieren die Führungskräfte dieser Gruppe keine oder kaum Energie, das eigene Verhaltensspektrum auf die Möglichkeiten und Anforderungen, die aus den IuK-Technologien resultieren, auszurichten. Das Mobiltelefon ist die eigentliche revolutionäre Erfindung, alles andere wird mehr oder weniger als Beiwerk erlebt, wobei der PC in seinen Grundfunktionalitäten (eMail, MS Office und in Teilen Intra-/Internet) genutzt wird) aber kein wirklich zentraler Bestandteil der eigenen Arbeit ist.

### Individuell:

In Bezug auf die individuell-persönliche Bewältigung technologieinduzierten Wandels ist zu sagen, dass spezifische spirituelle oder handlungsorientierte Verhaltensweisen nicht gefunden werden konnten. Auffällig ist jedoch, dass die Sehnsucht (und auch das Ausleben) eines Familienidylls für die Reduktionisten sehr wichtig zu sein scheint. Durch die relativ geringen Mobilitätsanforderungen ist eine starke soziale Verankerung im Familien- und Freundeskreis möglich, wobei oftmals noch die Mitgliedschaft oder das Engagement in einem Verein hinzukommt.

Die Bezeichnung dieser Gruppe als Reduktionisten scheint aufgrund der dargestellten Analysen folgerichtig. Dieser Gruppe ein eskapistisches Selbstverständnis zu unterstellen ist erläuterungsbedürftig, um Missverständnisse zu vermeiden. Richtig ist, dass sich Mitglieder dieser Gruppe, wenn möglich, einer sinnstiftenden Auseinandersetzung mit technologieinduzierten Wandelanforderungen entziehen, womit im zweiten Kapitel eskapistisches Verhalten definiert worden ist. Durch diesen Begriff soll aber nicht nahe gelegt werden, dass hier eine Wirklichkeitsflucht stattfindet.

Alles in allem stellen die Reduktionisten eine Gruppe dar, die im Mittelbau von Organisationen ihre Existenzberechtigung hat, wie auch noch einmal im Schlusskapitel zu zeigen sein wird, jedoch für eine Organisation auch gewisse Risiken darstellt, weshalb perspektivisch davon ausgegangen werden muss, dass diese Gruppe entweder durch Entwicklungsmaßnahmen (die vom Unternehmen angestoßen werden müssen, da von den Führungskräften selbst keine direkte Veränderungsnotwendigkeit wahrgenommen wird) oder Selektionseffekte (sprich strukturell durch die von Glotz beschriebene „Ausdünnung der Mitte“<sup>343</sup> oder durch Beförderungen anderer) kleiner werden und zahlenmäßig an Bedeutung verlieren wird.

## 7.2.2 Metaphoriker

Die Metaphoriker stellen einen besonders interessanten Typus innerhalb der hier vorgestellten Typologie dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie technologieinduzierte Wandelanforderungen und deren Konsequenzen in Analogien, Bildern und Metaphern für sich selbst und andere beschreibbar machen und diese oft sehr kreativen und plastischen Deskriptionen und Interpretationen als mentale Modelle nutzen, um auf deren Basis als Führungskraft handeln zu können. In diesem Sinne stellt die spezifische Beschreibungsform der digitalen Ökonomie durch Mitglieder dieser Gruppe bereits deren charakteristische Bewältigungsstrategie dar.

---

<sup>343</sup> Glotz, Gesellschaft, 1999, S. 104.

Umfang, Irreversibilität und Geschwindigkeit des technologieinduzierten Wandels wird von den Metaphorikern sehr genau wahrgenommen. Es werden Bilder gebraucht, dass dieser Wandel wie eine „Welle über die Wirtschaft schwappe“ und dabei so wichtig sei „wie der Buchdruck oder die Erfindung des Automobils.“

Auch wird die charakteristische Funktionsflexibilität von IuK-Technologien erfasst, was sich in Aussagen spiegelt, dass „das ganze IT-Thema ist wie ein riesiges Schweizer Messer, an dem alles dran ist, egal ob man einen Löffel oder eine Säge braucht.“

Die Metaphoriker rekrutieren sich sowohl aus männlichen und weiblichen Führungskräften. Alters- und Nationalitätseffekte konnten nicht nachgewiesen werden. Hervorzuheben ist, dass eher auf den höheren Hierarchieebenen ein metaphorisches Bewältigungsverständnis in Bezug auf technologieinduzierten Wandel vorherrscht (oftmals in Kombination mit Handlungsweisen, die für den Delegierer charakteristisch sind, was zeigt, dass eine trennscharfe Beschreibung der einzelnen Typen nicht möglich ist, da es situativ immer zu Überlappungen kommen kann). Ebenfalls eigenständlich für diese Gruppe ist, dass deren Vertreter in ihrer Grundausbildung aus einer betriebswirtschaftlichen, juristischen oder sozialwissenschaftlichen Richtung stammen, also keinen technischen oder naturwissenschaftlichen oder sogar IT-orientierten Studien- oder Wissenshintergrund mitbringen.

Bemerkenswert ist, dass Metaphoriker über eine besondere Fähigkeit zu transformationaler Führung zu verfügen scheinen und als sinnstiftende Instanz innerhalb der Organisation agieren, was darauf zurückzuführen ist, dass das Ergebnis ihres zunächst individuellen Bemühens, technologieinduzierte Wandelanforderungen und deren Implikationen für sich selbst beschreib- und verstehbar zu machen, in der Kommunikation mit anderen Organisationsmitgliedern und vor allem den eigenen Mitarbeitern auch für diese sinndeutend beziehungsweise -stiftend verfügbar wird.

Bei den Interviewpartnern, die dieser Gruppe zugerechnet werden, verband sich die Kreativität, mit der die digitale Ökonomie gedeutet wird, mit einer hohen

Kommunikationsfähigkeit, was diese Personen zu sehr charismatischen Führungskräften (auch und gerade im Sinne transformationalen Führens macht).

Klar ist aber auch in den Gesprächen geworden, dass die Bereitschaft zur (echten) Erweiterung eigener Denk- und Verhaltenskategorien in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen nur mäßig ausgeprägt ist, sondern statt dessen Wirklichkeit assimiliert, das heißt in bereits bestehende Denkstrukturen eingepasst wird.

Mit Blick auf den von Müller-Stewens und Lechner entwickelten Managementnavigator<sup>344</sup> kann man sagen, dass die Metaphoriker vor allem *Initiatoren* und *Positionierer* sind, wobei mehr die großen Handlungslinien (gegebenenfalls eine Folge der relativ hohen hierarchischen Positionen) als die Details Beachtung finden.

#### Wie wird technologieinduzierter Wandel wahrgenommen:

Vorherrschend bei der Wahrnehmung und Interpretation technologieinduzierten Wandels sind für diese Gruppe zwei Einflussgrößen.

Auf der einen Seite steht eine Einschätzung darüber, was die digitale Ökonomie generell für die Wirtschaft im 21. Jahrhundert bedeutet. Hier wird vor allem die Vernetzung und die damit einhergehende wachsende Komplexität wahrgenommen, was sich in einer Beschreibung so äußerte, dass „alles viel chaotischer wird, wie bei der Chaostheorie, die ja auch davon ausgeht, dass, wenn in China ein Sack Reis umfällt, ein Tornado in Amerika entstehen kann. Alles hängt jetzt irgendwie zusammen, weshalb man sehr aufpassen muss.“ Betrachtet man solche Aussagen in Wortwahl und Valenz genauer, wird klar, dass technologieinduzierter Wandel als latent unkontrollierbar, weil *chaotisch* wahrgenommen wird. Gleichzeitig können aber Dinge, die in der Vergangenheit unwichtig waren (man denke an das Sprichwort, dass einem etwas so egal ist, als *wenn ein Sack Reis in China umfällt*) nun auf einmal an Bedeutung gewinnen und es wird die Notwendigkeit gesehen, all diese Dinge im Blick, sprich kontrollierbar, zu halten.

---

<sup>344</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001.

Auf der anderen Seite sind den Führungskräften aber auch die Auswirkungen auf die eigene Position und Rolle bewusst, zum Beispiel, dass der eigene Handlungsspielraum aufgrund steigender Abhängigkeiten enger wird, was sich in Beschreibungen äußert, wie dass „man eine Spinne im Netz ist und überall wird gezogen und gezerrt und ständig gibt es etwas zu reparieren, so dass man nie zur Ruhe kommt.“

Die Mitglieder dieser Gruppe agieren teils hierarchie-, teils typbedingt mit einem relativ geringen Auflösungsgrad im Hinblick auf die Wahrnehmung und Beschreibung von technologieinduzierten Wandelanforderungen. So werden die Transformationsanforderungen an den Konzern Deutsche Post World Net größtenteils im Einklang mit den von der Konzernentwicklung formulierten Punkten gesehen, die Begründung dieser Sichtweise ist dann jedoch wieder simplifizierend, was zum Beispiel die Beschreibung in Bezug auf den Anspruch- One-Stop-Shopping-Dienstleister werden zu wollen, zeigt: „das ist wie in einem Supermarkt, wo man Gemüse, Fleisch und Tiefkühlsachen kauft, aber dann auch Zahnpasta und Toilettenpapier kriegt. Man spart so eine Menge Zeit und am Ende wird an der Kasse alles gezählt und man erhält eine Rechnung. Für unsere Kunden heißt das, dass wir ein Angebot schaffen müssen, dass man weltweit bei uns einkaufen kann, aber am Ende auch nur eine Rechnung erhält und alles auf dem Kassenzettel aufgeführt wird.“

Die besondere Kunst und auch der besondere Charme dieser Strategie besteht im Formulieren von Anschaulichkeit bei abstrakten Sachverhalten, was auch eine wichtige Komponente für den Umgang mit Mitarbeitern darstellt. Die Mitglieder dieser Gruppe legen keinen großen Wert auf Detailkontrolle, sondern müssen auf dem ihnen angemessen erscheinenden Beschreibungsniveau verstehen, was ihre Mitarbeiter tun, und auf diese Weise auch ihre Wünsche, Anforderungen und Aufgaben kommunizieren können (auch hier sind wieder klare Überschneidungen zu den Delegierern festzustellen).

In Bezug auf die Bewertung von Mobilitätsanforderungen sind die Führungskräfte dieser Gruppe pragmatisch und sehen dies als notwendigen Bestandteil der Arbeit als Führungskraft an. Als Kompensationsmittel gegenüber diesem Beschleunigungsdruck werden jedoch auch die angenehmen Seiten steigender

Mobilitätsanforderungen gesehen und genutzt, was sich zum Beispiel darin äußert, dass Autofahrten oder Reisen als entspannende Phasen in eng getakteten Tagesabläufen gesehen werden („wenn man über die Autobahn gleitet, ist das manchmal ein wenig Easy Rider“).

### Generelle Einstellung gegenüber technologieinduziertem Wandel:

Die interviewten Führungskräfte, die dieser Gruppe zugerechnet werden, stehen Wandel und Veränderung generell sehr offen gegenüber. Dies äußert sich in Beschreibungen wie „in der Bewegung liegt die Kraft“ oder „Leben ist Veränderung“. Auch der Vergleich einer Organisation mit einem Fluss, der durch sein Bett eine gewisse Stabilität hat (wie eine Organisation durch ihre Branchenzugehörigkeit, Kernkompetenzen etc.), aber auch in ständiger Veränderung begriffen ist, wurde angeführt.

Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit technologieinduziertem Wandel verharrt jedoch auf einem gewissen Abstraktionsniveau. Ursachen und Konsequenzen von Vernetzung, Digitalisierung und den damit verbundenen Implikationen für den Rohstoff Information und dessen Kommunikation werden verstanden und thematisiert. Wenn es jedoch darum geht, im konkreten Fall daraus resultierende Strukturen und Anwendungsmöglichkeiten auszubuchstabieren, greift ein Selbst- und Rollenverständnis, das darauf aufbaut, dass eine weitergehende Auseinandersetzung durch die Führungskraft nicht erforderlich ist, sondern an dieser Stelle die Spezialisten zum Zuge kommen sollen. Damit ist auch die Erwartungshaltung verbunden, dass diese Spezialisten nicht nur in der Lage sind, die zum Teil sehr ungenauen Beschreibungen der Führungskräfte, wie Wandel (durch IT) zu gestalten ist, in ihrem Bedeutungsspektrum zu verstehen, sondern auch in einer Sprache zu antworten, die mit den kognitiven Strukturen der Führungskräfte vereinbar ist. Dies bedeutet, dass alle Sachverhalte idealerweise auf einer PowerPoint-Seite darstellbar und durch die Führungskraft ohne weiteres Lernengagement verstehbar sein sollen. Wenn es jedoch um Ursachenbeschreibungen geht, warum komplexe IT-Projekte Verzögerungen aufweisen oder wenn Entscheidungen anstehen, ob man sich für ein Vorgehen A

oder B entscheiden soll, ist eine derartige Darstellungsweise oft nicht möglich. Dies bedeutet, dass Führungskräfte selber eine Informationsreduktion einfordern und somit Entscheidungen ohne die Kenntnis aller Fakten zu treffen bereit sind.

An dieser Stelle greift jedoch das überwiegend stark ausgeprägte Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter (oder auch Berater), die der Führungskraft diesen Detaillierungsschritt abnehmen sollen.

Da die Mitglieder dieser Gruppe sich als sehr kommunikative und teilweise auch selbstdarstellerische Persönlichkeiten präsentiert haben, verwundert es nicht, dass die Möglichkeiten, die Mobiltelefon, eMail und Internet mit sich bringen, als sehr positiv bewertet werden. Alle drei Medien werden intensiv genutzt, vor allem um auf dem Laufenden zu bleiben und Botschaften, Anweisungen etc. senden zu können. Es wird jedoch auch hier die Rezeption kurzer und klarer Botschaften präferiert. eMails mit mehreren Anhängen, die eine intensivere Auseinandersetzung einfordern, werden als „Frechheit“ angesehen und teilweise auch ignoriert. Ferner besteht eine Tendenz, komplexere Sachverhalte (wenn die Auseinandersetzung damit unvermeidbar ist) in der physischen und nicht der virtuellen Welt zu rezipieren und zu durchdringen, was sich zum Beispiel darin zeigt, dass Präsentationen, Dokumente, Tabellen grundsätzlich ausgedruckt gelesen werden, um Notizen und Anmerkungen machen zu können. Hinter all diesen Aktivitäten steckt der Wunsch und das Bedürfnis, die Welt greifbar beziehungsweise begreifbar zu machen und in die eigenen Sinnstiftungs- und Verständnisstrukturen einzubetten, was letztlich eine ambivalente Auseinandersetzung mit technologieinduziertem Wandel indiziert, da zwar Bereitschaft besteht, Fortschritt und Wandel in einer Organisation zu gestalten, aber die Bereitschaft zur Selbstveränderung als sehr eingeschränkt angesehen werden muss.

### Bewältigungsstrategie:

Die Metaphoriker machen von einem Bündel an Bewältigungsstrategien Gebrauch. An erster Stelle steht Komplexitätsreduktion und Verständnisbildung durch die Übersetzung von Sachverhalten in Bilder, Analogien und Metaphern, über die technologieinduzierter Wandel wahrgenommen, gedeutet, gesteuert und

kommuniziert wird. Ein zweiter Hebel ist die Delegation von Aufgaben, was die Überschneidung zur Gruppe der Delegierer belegt, die nachfolgend vorgestellt werden.

Als drittes Kriterium ist eine gewisse Veränderungsresistenz in Bezug auf die eigene Person anzuführen, was als Schutzmechanismus gedeutet werden kann, um „selbst nicht unter die Räder zu kommen“, was auch von einem Befragten so benannt worden ist.

#### Prozessbezogen:

Die Veränderung von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen wird von den Mitgliedern dieser Gruppe oftmals vorangetrieben und verantwortet, wobei die Führungskräfte meist als Sponsoren oder Lenkungskreisteilnehmer zwar für derartige Initiativen verantwortlich sind, sich aber nur selten mit den Details auseinandersetzen. Als Bindeglied zur Detailwelt dienen Übersetzungsinstanzen, die Berater oder enge Mitarbeiter sein können.

#### Strukturell:

Auf dieser Dimension zeigte sich, dass die organisatorischen Implikationen technologieinduzierten Wandels wertgeschätzt, gelebt und umgesetzt werden, was zum Beispiel am Interesse der Führungskräfte an virtuellen Projektteams und verteiltem Arbeiten ersichtlich ist. Für den persönlichen Verantwortungsbereich ist es diesen Führungskräften wichtig, eine Struktur zu etablieren, in der wenige direkte Mitarbeiter Schlüsselrollen übernehmen und auf Abruf in Bezug auf jede Thematik einsetzbar sind und andere Mitarbeiter (oder untergeordnete Führungskräfte) das Liniengeschäft sicherstellen.

### Verhaltensbezogen:

In Bezug auf das eigene Verhalten und auch die Fragen interaktiver Führung haben Führungskräfte dieser Gruppe eine Strategie der *distanzierenden Intimität* entwickelt. Weiche Faktoren wie Vertrauen, Mitarbeiterbindung, Emotionalität spielen eine wichtige Rolle, um zum einen Kooperationsbeziehungen zu den engsten Mitarbeitern aufzubauen, die ein blindes Vertrauen ermöglichen, was zum einen die eben bereits angesprochene Rolle als Übersetzungsinstanz anbelangt, zum anderen aber auch Voraussetzung für die Beibehaltung des hohen Auflösungsgrades der Führungskraft ist (sprich zur Distanzierung vom Tagesgeschäft), da die Mitarbeiter ungefragt die Detailarbeit erledigen.

Für das eigene Verhalten ebenfalls unentbehrlich ist die Beziehungspflege im Rahmen informeller Netzwerke, in die Metaphoriker oft als Kommunikatoren und Verbindungsglieder zwischen verschiedenen Personen oder Organisationsteilen eingebunden sind. Die offene und oft auch unterhaltsame Art der Mitglieder dieser Gruppe ist ein wichtiger Baustein für deren Sympathie- und Machterhalt innerhalb einer Organisation.

### Individuell:

Die Frage der Sinnstiftung ist für die Mitglieder dieser Gruppe sehr wichtig (wahrscheinlich nicht zuletzt, da ja deren Kernstrategie zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels als Versuch subjektiver Sinnstiftung gedeutet werden kann).

Dies zeigt sich darin, dass generell Offenheit gegenüber Interpretationsangeboten aller Art besteht, was in den Gesprächen von der Horoskoprezeption bis hin zu einem Interesse an den Ritualen der Maya reicht.<sup>345</sup> Jedoch konnte hier keine wirkliche Ausrichtung eigenen

---

<sup>345</sup> Man denke an dieser Stelle noch einmal an die Ausführungen im dritten Kapitel, dass die Bewältigungsliteratur stark von einleuchtenden und neuartigen Metaphern lebt.

Verhaltens an externen Bewältigungsangeboten gefunden werden (also kein tiefgehendes kirchliches Engagement, Ausrichtung nach einem bestimmten Arbeitssystem aus der Ratgeberliteratur etc.). Die Metaphoriker zeichnet ein ebenso eklektizistisches wie unverbindliches Interesse aus. Input aller Art ist erwünscht, wird aber nur aufgenommen und genutzt, wenn dieser integrierbar in bestehende mentale Modelle und Überzeugungshaltungen ist.

Ein weiterer Beleg für die beschriebene Tatsache, dass zwar Wandel bejaht wird, aber gleichzeitig Konstanz in den eigenen Deutungs- und Kompetenzstrukturen eine Voraussetzung für dessen Bejahung ist, zeigt sich auch in dem Wunsch nach einem stabilen sozialen Umfeld, das einerseits, wie beschrieben, im Berufsleben durch enge Mitarbeiterbeziehungen etabliert wird, sich aber gleichzeitig auch in stabilen familiären Beziehungen (oder dem Wunsch danach) äußert.

Metaphoriker bilden den Leim, der eine Organisation zusammenhält. In diesem Sinne wirken sie sinnstiftend und behalten aufgrund einer gewissen Distanzierung zum Detailgeschäft die Strukturen der Organisation im Blick und halten diese zusammen, können aber auch „zäh“ oder lähmend sein, wenn sie Sachverhalte nicht in eigene Verständnisstrukturen übersetzt bekommen.

In diesem Sinne sind Metaphoriker notwendig für eine Organisation (vor allem in höheren Führungsebenen), wobei aufgepasst werden muss, dass innerhalb der Organisation eine Balance mit anderen Führungstypen, die eher detailorientiert sind, sichergestellt ist, um so Weit- und Überblick mit unmittelbar prozessorientiertem Handeln miteinander zu verbinden.

### **7.2.3 Delegierer**

Die Delegierer stellen die größte Gruppe innerhalb dieser Typologie dar, wobei diese Gruppe auch gleichzeitig die größten Überlappungen zu anderen Typen aufweist, nicht zuletzt deswegen, weil Delegation (im Sinne von Weitergabe von Aufgaben zur Abarbeitung durch Mitarbeiter) per se eine Kernkomponente von Führung darstellt.

Man kann die Delegierer daher als recht heterogene Gruppe verstehen, die sich durch wenige gemeinsame Eigenschaften auszeichnen, außer durch die einende Tatsache, dass sie als Strategie zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels in erster Linie das Instrument der Delegation von Wandelanforderungen an Mitarbeiter, Berater oder sonstige Dritte einsetzen.

#### Wie wird technologieinduzierter Wandel wahrgenommen:

Die stattfindenden Veränderungen und Veränderungswänge werden als immanenter und konstituierender Bestandteil der Wirtschaftslebens des 21. Jahrhunderts wahrgenommen und beschrieben. In den Interviews war von einem „Grundrauschen oder besser Grundmelodie“ die Rede, wenn es darum ging, zu beschreiben, wo technologieinduzierter Wandel ansetzt, wobei immer wieder „Paukenschläge“ besonderes Handeln erforderlich machen.

Die Auswirkungen der digitalen Ökonomie und die Implikationen für Deutsche Post World Net sind den Führungskräften dieser Gruppe klar bewusst und decken sich auch mit der Sichtweise der Konzernstrategie.

Die Delegierer sehen sich in diesem Zusammenhang als Durchlauferhitzer, die Anforderungen, Ressourcen und Ergebnisse zueinander in Beziehung setzen müssen, wobei vor allem die Vielzahl der Anforderungen als belastend wahrgenommen wird. In einem Interview wurde die eigene Rolle mit der eines chinesischen Tellerjongleurs verglichen, der darauf zu achten hat, dass kein Teller

herunterfällt, während parallel immer „neue Teller hinzukommen“ beziehungsweise andere Tätigkeiten zu verrichten sind. Dies belegt auch die Aussage, dass „immer mehr Themen bearbeitet werden müssen und die Informationen über eMail und Internet viel schneller ausgetauscht werden müssen.“ Die Erwartungshaltung, was die Geschwindigkeit der Reaktionszeit anbelangt, steigt also massiv, gleichzeitig Anzahl und Komplexität der bearbeiteten Themen. Vor diesem Hintergrund wird als einzige Möglichkeit gesehen, „Aufgaben abzugeben, soviel es geht, also Spezialisten zu haben, die sich darum kümmern können.“

Auf individueller Ebene kommt hinzu, dass die Delegierer am eigenen Leib feststellen, wie sie in die Maschinerie der digitalen Ökonomie eingespannt sind. „Man muss also immer erreichbar sein und am besten an zwei Orten gleichzeitig. Das ist kaum zu machen, deswegen übernimmt Frau X alle Aufgaben in diesem Bereich, da kann ich mich nicht selbst drum kümmern.“ Erreichbarkeit und Mobilitätsanforderungen verstärken also noch einmal massiv die gefühlte Erwartungshaltung und reduzieren somit die Kapazität, sich selbst intensiv mit einzelnen Themen auseinanderzusetzen zu können. Die Gefahr, die sich daraus ergibt, ist, dass es dazu kommen kann, dass Delegierer ohne Plan führen, weil dieser für sie selbst nicht mehr ersichtlich ist, sondern nur noch Aufgaben disponieren und deren Erledigung hinterherlaufen, was teilweise durch Kontrollstrategien aufgefangen werden soll, um so das Gefühl der Beherrschbarkeit des eigenen Verantwortungsbereichs aufrechtzuerhalten.

### Generelle Einstellung gegenüber technologieinduziertem Wandel:

Delegierer erleben die Anforderungen, die sich aus technologieinduziertem Wandel ergeben, mit fatalistischem Interesse. Interesse zeigt sich vor allem bei den eher jüngeren Mitgliedern dieser Gruppe, die noch den Anspruch haben, eigene Kompetenzlücken zu schließen und den eigenen Wissenshorizont zu erweitern. Fatalismus wird vor allem denjenigen angemerkt, die sich an der Grenze ihrer eigenen Belastbarkeit sehen, wissen, dass sie ohnehin zu viele Themen und Aufgaben mit sich „herumschleppen“ und dieser „Tretmühle“ trotzdem nicht entgehen können. Bemerkenswert ist, dass nicht-deutsche Führungskräfte die

Bewältigungsstrategie der Delegation stärker wertschätzen beziehungsweise mit einem besseren Gefühl einsetzen und auch weniger Kontrollinstanzen gegenüber ihren Mitarbeitern einziehen.

Delegation wird, um sich selbst Freiräume zu verschaffen, auch als Mittel eingesetzt, den Zwang zur persönlichen Erreichbarkeit abzuschwächen und Mobilitätsanforderungen zu reduzieren, was sich darin äußert, dass Mitarbeiter von Delegierer oftmals an derer statt Auswärtstermine wahrnehmen oder als Ansprechpartner für einzelne Themen fungieren.

Ferner ergab sich aus den Interviews der Eindruck, dass Führungskräfte höherer Hierarchieebenen Delegation als effektiver und gewinnbringender einstufen als Führungskräfte niedrigerer Hierarchieebenen.

#### Bewältigungsstrategie:

Wie bereits durch den Namen dieser Gruppe ausgedrückt, ist als zentrale Bewältigungsstrategie in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen das Prinzip der Delegation anzuführen.

Dies reicht von einer reinen Aufgabenportfoliosteuerung, bei der die Führungskraft nur Fortgang und Ergebnisse der von den Mitarbeitern bearbeiteten Themen steuert, bis hin zur Delegation einzelner Verrichtungen (wenn zum Beispiel die Sekretärin wie in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts als Telefonzentrale eingesetzt wird).

#### Prozessbezogen:

Die Veränderung von Geschäftsprozessen und deren Reorganisation kann bei einer identischen Bewältigungsstrategie der Mitglieder innerhalb dieser Gruppe trotzdem zwei Ergebnisse hervorbringen.

Ein Teil der Delegierer, womit eher die jüngeren und adaptionsbereiteren gemeint sind, will technologieinduzierte Wandelanforderungen an Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse detailliert verstehen und wendet

entsprechend Zeit dafür auf, bis ein Grundverständnis existiert, welches sozusagen die Delegation auf einen Mitarbeiter legitimiert. Neben dem Verständnisaufbau, der als notwendig erachtet wird, klang auch teilweise an, dass sich darin Anspruch und Herausforderung spiegelt, zu überprüfen, ob man selber in der Lage wäre, dieses Thema zu beherrschen (so wie in einem Fall ein Abteilungsleiter noch regelmäßig selber Programmcodes schreibt, um den Bezug zu diesen Aufgaben zu behalten und auf fachlicher Augenhöhe mit den eigenen Mitarbeitern zu sein).

Ein anderer Teil der Delegierer gibt Aufgaben weiter, deren Hintergründe und Zusammenhänge der Führungskraft selbst nur vom Namen her bekannt sind. Führungskräfte setzen Selektions- und Entscheidungsmechanismen ein, indem sie einzelnen Mitarbeitern fixe Themenfelder zuzuordnen, was sich in Äußerungen zeigen kann wie dieser: „alle Paymentthemen werden von XY bearbeitet, sobald ich eine Anforderung in diese Richtung erhalte, geht das an XY.“

In beiden Fällen haben Mitglieder bei unbekannten Themen den spontanen Impuls, Berater einzusetzen, entweder um eigene Kompetenzen nicht aufbauen zu müssen, oder diese durch die Berater vermittelt zu bekommen, was im schlimmsten Fall zu einer Kompetenzerosion innerhalb des verantworteten Bereichs führen kann, da gestalterische Themen ausgelagert werden, während die Mitarbeiter in erster Linie zur Abarbeitung des Tagesgeschäfts benötigt werden.

### Strukturell:

In Bezug auf organisatorische Fragen ergibt sich bei den Delegierern, auch wenn sie technologieinduzierten Wandel teilweise interessiert gegenüberstehen, ein eher traditionelles Bild. Der eigene Bereich ist klar hierarchisch aufgebaut, Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten sind definiert, so dass der Instabilität der digitalen Ökonomie eine relativ starre Struktur gegenübergestellt wird, die man als Trutzburg bezeichnen kann, da sie zum einen als Abwehrbollwerk gegenüber externer Komplexität dient,

zum anderen aber auch den Anforderungen der Wirklichkeit trotzt, also ihnen nicht entspricht, da keine Passung zwischen externer Instabilität und intern benötigter Flexibilität existiert, was Lernpotential und Adaptationsfähigkeit der Organisation reduziert.

Wenn eine technokratisch-hierarchische Struktur mit einem rein delegativen aber wenig inhalts- und detailorientierten Bewältigungsstil zusammenfällt, besteht das Risiko, dass ein *strukturierter Aktionismus* kennzeichnend für die Aktionseinheit wird, der sich darin äußert, dass alle Mitglieder des Organisationsbereich durch eine Vielzahl von Aufgaben gebunden sind und immer wieder Zwischenstände *reporten*, aber kein roter Faden in den Handlungen der Organisationseinheit zu erkennen ist.<sup>346</sup>

### Verhaltensbezogen:

Führungskräfte dieser Gruppe haben ein generelles Rollenverständnis, das sich am besten mit dem Begriff des *dispositiven Faktors* innerhalb der Organisation beschreiben lässt. Sie sehen es also als ihre wesentliche Aufgabe an, Aufgaben, Produktionsmittel und Produktivkräfte zueinander in Beziehung zu setzen und zu steuern, um so Wertschöpfung für die Organisation sicherzustellen. Dies kann sich in einem technokratischen Führungsverständnis äußern, das sich stark an Vorgaben und Regeln orientiert. Delegations- und Arbeitsprozesse sollen nach Möglichkeit sehr klar definiert sein, genau wie Verantwortungsstrukturen und Kommunikationsflüsse. Durch diese transaktionalen Rahmenbedingungen wird Delegation überhaupt erst möglich beziehungsweise akzeptabel. Ein Teil der Führungskräfte dieser Gruppe achtet in seinem Verhalten darauf, derartige Strukturen oder Beziehungen aufzubauen und pocht penibel auf deren Einhaltung. Diese spezifischen Strukturen weisen, wenn man Müller-Stewens und Lechner in der Argumentation folgt, eine

---

<sup>346</sup> Was im Sinne der Ausführungen im zweiten Kapitel als Beginn der Hyperventilation bezeichnet werden kann.

unternehmensspezifische „Rationalität“<sup>347</sup> auf, die sich als „Selbstreproduktion“ von „fortwährend...gelebten Regelwerken“<sup>348</sup> äußert. In der Befragung der Führungskräfte konnte auch ein solcher unternehmensspezifischer Rahmen erahnt werden, für eine präzise Explikation reichen die Einzelbeobachtungen jedoch nicht aus.

Ein anderer Teil der Führungskräfte dieser Gruppe (hier auch wieder die Überschneidung zu den Metaphorikern) ist jedoch in dieser Hinsicht deutlich flexibler und transformationaler, zeichnet sich aber auch durch die generelle Strategie der Aufgabendelegation aus.

Eigene Adaptationsbemühungen in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen und auch das Maß an intraorganisationaler Vernetzung sind bei der Gruppe der Delegierer ebenfalls sehr unterschiedlich ausgeprägt. In den Interviews wurde deutlich, auch wenn diese Beziehung keineswegs als statistisch abgesichert gelten kann, dass Führungskräfte dieser Gruppe, die eine gewisse Anpassungsbereitschaft äußerten, weniger aktiv innerhalb informeller Netzwerke waren als diejenigen, die eher eine assimilierende Bewältigungsstrategie an den Tag legten. Eine Erklärung hierfür ist wahrscheinlich die Tatsache, dass die tendenzielle Meinungskohäsion in informellen Netzwerken Führungskräfte mit starreren mentalen Modellen stärker anspricht, weil dort bestehende Meinungen verstärkt werden.

### Individuell:

Die zuvor angesprochene Heterogenität innerhalb der Gruppe der Delegierer äußert sich auch in deren individuell-persönlichen Verhaltensweisen. In einem Fall wurde sehr detailliert davon berichtet, dass im Privatleben als Gegenreaktion auf die alltägliche Aufgabendelegation sehr intensiv handwerkliche Arbeit praktiziert wurde, um so stofflich-

---

<sup>347</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001, S. 382.

<sup>348</sup> ebd., S. 383.

konkrete Erlebnisse zu haben, die in der dematerialisierten, symbolgeprägten Arbeitswirklichkeit Mangelware sind. Auch bei anderen Befragten zeigte sich ein Bedürfnis nach konkreten Kompensationstätigkeiten (z.B. Gartenarbeit, Tennis etc.). Bei einem kleineren Teil der Befragten wurde jedoch, wenn auch vorsichtig, eine Entfremdung vom Leben außerhalb der beruflichen Delegationswirklichkeit thematisiert, was sich darin äußerte, dass private Alltagstätigkeiten als „Zeitfresser, mit denen ich nur schwer umgehen kann“ beschrieben werden. Diese Entfremdung birgt Konfliktpotential für private Beziehungen, was von Glotz sehr treffend folgendermaßen beschrieben worden ist und eine gute Illustration für die Aussagen aus einigen Interviews bietet: „Dieser Konflikt eskaliert in Hunderttausenden Beziehungen, meist mit einem männlichen Wissensarbeiter und einer entschleunigten oder entschleunigungssehnsüchtigen Frau – gelegentlich aber auch durchaus umgekehrt. Wer am Tag zehn Besuche hat, 15 Telefonanrufe erledigen muss und 20 eMails absetzt, wird zornig, wenn dieser Partner oder Partnerin die Erledigung von zwei Verabredungen als ‚Stress‘ empfindet. Er versteht die Eigenlogik eines häuslichen, introvertierten, ‚innerlichen‘ Lebens nicht. Er ist Delegation gewöhnt, ‚subalterne‘ Arbeit macht man nicht selber. Das, was der Wissensarbeiter als ‚subaltern‘ ansieht, ist aber gelegentlich ‚das ganze Leben‘ seiner Frau.“<sup>349</sup>

Im Privatleben können also bei den Delegierern zwei unterschiedliche Strategien ausgemacht werden, wie die Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen im Berufsleben kompensiert werden kann. Auf der einen Seite steht die Hinwendung zum Konkreten, Fassbaren und Familiären, während sich als anderer Pol eine gewisse Hilf- und Bezugslosigkeit verorten lässt, da die im Beruf so gut funktionierenden Mechanismen der Delegation im Privatleben nicht greifen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass bei den Delegierern das Bedürfnis nach Zeitmanagement und Zeitsouveränität besonders ausgeprägt

---

<sup>349</sup> Glotz, Wissensarbeiter, 2004, S. 25-26.

ist, was sich nicht zuletzt darin äußert, dass alle Mitglieder dieser Gruppe angaben, bereits ein Buch zu dieser Thematik gelesen oder ein Seminar besucht zu haben.

Alles in allem stellt die Gruppe der Delegierer die – zumindest in dieser kleinen, hier vorliegenden Untersuchung – größte, heterogenste und auch unzufriedenste Gruppe dar, da sie im schlimmsten Fall in einem Teufelskreis gefangen ist, die Delegation von Aufgaben eigentlich nicht wertzuschätzen, aber immer mehr delegieren zu müssen, weil die Anforderungen steigen, was wiederum mit wachsender Unzufriedenheit einhergeht. Das systematische Herunterfahren von Delegation ist zwar einforderbar und kann auch trainiert werden, jedoch versprechen sich die Mitglieder dieser Gruppe keinen Erfolg von solchen Aktivitäten beziehungsweise verfügen nicht über den Freiraum, bestehende Verhaltens- und Bewältigungsmuster zu durchbrechen, und zementieren so den Status quo.

#### **7.2.4      Upgrader**

Die Upgrader stellen eine eng umrissene und sehr spezifische Gruppe dar. Es handelt sich um Führungskräfte, die in Bezug auf ihren Hintergrund und ihr Selbstverständnis technologieinduziertem Wandel sehr offen gegenüberstehen, zum Beispiel weil sie einen (IT)-technischen Studien- oder Arbeitshintergrund haben, aber in ihrem Verantwortungsbereich nur wenig oder moderat mit externen oder zwingenden technologieinduzierten Wandelanforderungen konfrontiert sind, weil sie zum Beispiel in einem Querschnittsbereich (z.B. Personal) eingesetzt sind.

Das Interessante an diesen Führungskräften ist, dass sie der digitalen Ökonomie sozusagen auf Augenhöhe begegnen und in ihrem spezifischen Bereich sogar der Zeit voraus sein können.

Aus diesem Grund sind solche Führungskräfte die eigentlichen Agenten technologieinduzierten Wandels, da sie die damit verbundene Transformation in

ihrem jeweiligen Bereich nicht nur begleiten, sondern aktiv forcieren. Sie bemühen sich also um kontinuierliche Aktualisierungen, sprich Upgrades, in ihrem Bereich und beziehen das auch auf die eigene Person, was sich in einer konsequenten Lern- und Anpassungsbereitschaft äußert.

Digitale Technologien werden als „Keyboards oder Synthesizer“ beschrieben, über deren Klaviatur man „jede beliebige Melodie und jeden Sound“ erzeugen kann. In diesem Sinn sehen sich Upgrader als Komponisten und Musiker technologieinduzierter Veränderung.

Die Mitglieder dieser Gruppe sind in der vorliegenden Untersuchung männlich, unter 40 Jahren und in der Selbsteinschätzung noch nicht am Endpunkt ihrer hierarchischen Karriere angekommen. Das eigene Verständnis in Bezug auf IuK-Technologien und die von ihnen angestoßenen Initiativen werden als persönliche Wettbewerbsvorteile auf dem organisationsinternen Karrieremarkt gesehen, die sie durch entsprechende Erfolge der von ihnen verantworteten Wandelinitiativen dokumentieren und in Szene setzen wollen.

Man könnte die Upgrader auch Beschleuniger nennen, was wie bereits angedeutet auch in der individuellen Vita ablesbar ist, die sich wie bei allen globalisierten Führungskräften durch eine konsequente internationale Orientierung bei Studien- und Berufswahl auszeichnet und allein dadurch schon Mobilitätsbereitschaft dokumentiert, was dadurch unterstrichen wird, dass konzernintern auch ein internationaler Wechsel in Erwägung gezogen wird.

Die größte Herausforderung für die Mitglieder dieser Gruppe ist es jedoch, *Betroffene zu Beteiligten* zu machen, sprich die eigenen Mitarbeiter auf dem von ihnen eingeschlagenen Transformationspfad mitzunehmen und einzubinden.

Da sich die Upgrader in drei Fällen selbst als extrem ungeduldig beschrieben haben, können hier größere Konfliktpotentiale liegen und entstehen.

### Wie wird technologieinduzierter Wandel wahrgenommen:

In den Interviews wurden die Implikationen technologieinduzierten Wandels sehr facetten- und detailreich beschrieben, wobei vor allem strukturell-technische  
288

Themen im Vordergrund standen und weniger sozial-systemische Aspekte angesprochen wurden.

Die Auswirkungen auf die Post- und Logistikindustrie wurden sehr anschaulich dargestellt, und auch die Handlungsnotwendigkeiten für den Konzern Deutsche Post World Net wurden, wie von der Konzernentwicklung beschrieben, benannt, wobei die Upgrader in ihrer Analyse sogar teilweise noch über die strategischen Ziele der Konzernentwicklung hinausgingen.

Die Führungskräfte dieser Gruppe differenzieren die Auswirkungen technologieinduzierten Wandels nach drei Kriterien, die sich mit den Analysen im Rahmen der Dissertation decken. Es wird gesehen, dass sich der Gegenstand der Leistungserbringung verändern kann, wie die Aussage zeigt, dass „wir früher nur Ware transportieren mussten, das ging von Fürth nach Berlin und der Kunde war glücklich. Aber heute will der Kunde mehr. Wir brauchen Informationstransparenz, wo die Sendung ist, müssen die Laufzeit ausweisen können, und so weiter uns so fort.“

Gleichzeitig wird auch beschrieben, dass sich die Art der Leistungserbringung, also das Wie, verändert: „Nehmen sie die Personalverwaltungsprozesse, das war früher alles Papier basiert, mittlerweile brauchen wir die Personalakten eigentlich nicht mehr, weil wir alles elektronisch abbilden könnten.“

Und die Implikationen für das persönliche Arbeiten werden beschrieben, wie zum Beispiel, dass „Blackberries die beste Erfindung seit dem Handy sind. So habe ich alle eMails jederzeit präsent. Egal ob jemand anruft oder mailt, ich kann sofort reagieren.“

### Generelle Einstellung gegenüber technologieinduziertem Wandel:

Aus den Lebensläufen, Erfahrungen und Überzeugungen der Führungskräfte dieser Gruppe resultiert ein Selbstverständnis, das Wirtschaft im Schumpeterschen Sinne als einen Prozess *kreativer Zerstörung* betrachtet und die digitalen Technologien aufgrund ihrer Einsatzbreite und Funktionsungebundenheit als den mächtigsten

Hebel und Katalysator zur Etablierung einer sich selbst vernichtenden und neu gebärenden Wirtschaftsordnung beschreibt.

Die sich daraus ergebenden Implikationen wie Arbeitsintensivierung, Erreichbarkeit, Mobilitätsanforderungen, Verwischung der Grenzen von Berufs- und Privatleben werden dabei nicht nur billigend in Kauf genommen, sondern die Grenzen werden aktiv verschoben. So wird es als selbstverständlich angesehen, auch am Wochenende eMails zu bearbeiten, innereuropäische Reisen in Tagesrhythmen zu takten und in der Woche nicht vor 20 Uhr das Büro zu verlassen.

Diese Aspekte formieren sich zur subjektiven Einsicht in die Notwendigkeit der Selbstausbeutung, um eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Dieses Selbstverständnis wird tendenziell auch auf die eigenen Mitarbeiter übertragen, was, sofern durch entsprechende Ressourcenselektion sichergestellt ist, dass dieses Selbstverständnis von den Mitarbeitern geteilt wird, die Grundlage für sehr hohe und intensive Performanz ist. Kritisch wird es jedoch, wenn Mitarbeiter die Fähigkeiten oder die Bereitschaft zur Forcierung technologieinduzierten Wandels nicht oder nur eingeschränkt haben, da es so, wie in einem Interview formuliert, dazu kommen kann, dass „eine Schieflage in der Abteilung entsteht, was Einsatzbereitschaft und Engagement anbelangt, und die gesamte Abteilungsleistung runter gezogen wird.“

### Bewältigungsstrategie:

Charakteristisch für diese Gruppe ist die Anerkennung des Primats der digitalen Ökonomie und die Ausrichtung des eigenen Arbeits- und Selbstverständnisses an deren Anforderungen und Gesetzmäßigkeiten.

Dies geschieht zum einen durch eine Disposition, die man als Bereitschaft zur Selbstausbeutung beschreiben kann, um so Erwartungen überzuerfüllen und der Verwirklichung eigener Ambitionen Nahrung zu geben.

Zum anderen ist aber auch eine große Lern- und Veränderungsbereitschaft kennzeichnend, was sich darin äußert, dass es als Notwendigkeit angesehen wird, sich schnell in neue Themen einzuarbeiten zu können („Wenn ich etwas nicht verstehe, dann setze ich mich solange hin, bis es klar ist. Es kann ja nicht sein, dass Dinge in

meinem Bereich von mir nicht verstanden werden.“) und sich kontinuierlich weiterzubilden („Ich lese jede Woche zwei bis drei Fachzeitschriften, um zu gucken, an welchen Schrauben wir noch drehen können.“).

Eine wichtige Determinante für dieses Verhalten ist dabei die Tatsache, dass die Führungskräfte dieser Gruppe in ihren Bereichen nicht an ihre Kompetenzgrenzen gehen müssen, sie also technologischen Wandel eher aktiv induzieren können als auf Anforderungen technologieinduzierten Wandels bewältigend reagieren zu müssen. Anders ausgedrückt kann man sagen, dass ihr gesamtes Coping-Repertoire nicht von situativen oder aufgabenbezogenen Notwendigkeiten abgerufen wird.

### Prozessbezogen:

In Bezug auf die Veränderung von Geschäftsprozessen lässt sich bei den Upgradern ein systematisches Vorgehen beobachten. Auf der einen Seite stehen die extern induzierten Wandlungsnotwendigkeiten (Umweltanforderungen, Managemententscheidungen etc.), die abgearbeitet werden müssen, was sozusagen das Pflichtprogramm darstellt. Darüber hinaus werden jedoch auch aus eigener Kraft Veränderungen initiiert, die eine proaktive Ausrichtung an erwarteten zukünftigen Handlungsnotwendigkeiten oder eine Optimierung bestehender Prozesse zum Ziel haben. Bei den interviewten Personen wird eine solche Agenda teilweise mit den Mitgliedern der eigenen Organisationseinheit entwickelt (zum Beispiel im Rahmen eines jährlich stattfindenden Veränderungsworkshops) oder auch auf Basis einer individuellen Entscheidung in die Organisation hineingetragen. Dieses Kürprogramm wird mit wachsenden verpflichtenden Wandelnotwendigkeiten kleiner, wird aber von den Führungskräften dieser Gruppe in allen Fällen als besonders befriedigend (weil intrinsisch motiviert und selbst initiiert) beschrieben und stellt einen wichtigen Motivator für die eigene Arbeit dar.

### Strukturell:

Upgrader sind Verfechter von Projektarbeit, (virtueller) Teams und Netzwerkorganisationen. Auf diese Weise sichern sie sich zum einen Einflussmöglichkeiten über die Grenzen ihrer eigenen Organisationseinheit hinweg, stellen aber auch den eigenen Verantwortungsbereich in diese Richtung auf. Hierarchien werden als eher hinderlich angesehen („Das bringt doch gar nichts, dass immer nur Mitarbeiter und Mitarbeiter und Manager und Manager miteinander sprechen, das muss man heute anders machen. Information muss fließen, damit es schnell geht.“) und virtuelles Führen wird als Normalität angesehen („Da braucht man nicht unbedingt immer ein Treffen, das geht auch per eMail oder man macht eine Telefonkonferenz, kein Problem.“).

Bei der Verwirklichung der strukturellen Vorstellungen dieser Führungskräfte werden auch wieder nur auf Nachfrage die Belange und Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter erwähnt („Die meisten Leute in meinem Bereich sehen das genauso, aber bei einigen Mitarbeitern muss ich gucken, dass ich niemanden überfordere. Das ist manchmal schwierig, aber was soll ich machen.“).

Interessant ist, dass Führungskräfte dieser Gruppe bereit sind, auf strukturelle Kontrollinstanzen, wie sie zum Beispiel von den Delegierern eingesetzt werden, zu verzichten und Mitarbeitern relativ großen Handlungs- und auch Verantwortungsspielraum einzuräumen, wodurch Mitarbeiter zur Selbstorganisation angeregt werden und letztlich das „Transformationspotential“<sup>350</sup> innerhalb des Systems steigt, was bedeutet, dass Bestehendes leichter verändert werden kann, weil die Verantwortung dafür (zum Teil) auf die Mitarbeiter übergeht.

### Verhaltensbezogen:

Die Upgrader leben die digitale Ökonomie, indem sie das Spektrum der IuK-Technologien in Form von PC, Mobiltelefon und weiterer Gadgets

---

<sup>350</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001, S. 384.

(Organizer, Blackberries etc.) als zentrale Arbeitsinstrumente ansehen und auch mehr medienbasiert als direkt kommunizieren (zumindest in der Selbstangabe in Bezug auf die Quantität der Kommunikation).

Dabei erwarten sie diese Kompetenz der *digital literacy* auch von Kollegen und Mitarbeitern und können hier ungeduldig werden beziehungsweise mit Unverständnis reagieren, wenn solche aus ihrer Sicht basalen Methodenkompetenzen nicht ähnlich virtuos beherrscht und selbstverständlich genutzt werden.

Im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Zulieferern zeigt sich auch, dass vor allem auf der Sachebene an Themen gearbeitet wird, die Beziehungsebene wird zwar nicht ausgeblendet, aber als nachrangig bezeichnet (daher auch die Einschätzung, die geäußert wurde, dass man Mitarbeiter virtuell genauso effektiv führen könne wie direkt interaktiv).

Entsprechend sind die Führungskräfte dieser Gruppe zwar sehr engagiert, wenn es darum geht, Themen voranzutreiben, legen dieses Engagement jedoch nur in abgeschwächter Form an den Tag, wenn es um reine Beziehungspflege geht. In informellen Netzwerken kann man die Upgrader eher als Methodenexperten und Handlungstreiber verorten und weniger als Konnektoren.

Dies zeigt sich auch im Umgang mit den Mitarbeitern des eigenen Bereichs, da zwar soziale Interaktionsstandards wie Jour Fixe und die Ausrichtung von Weihnachtsfeiern eingehalten werden, um ein gewisses Maß interaktiver Führung bereitzustellen, aber in der Wahrnehmung der Führungskräfte handelt es sich hier mehr um notwendige Standards, die zu halten sind, und weniger um Kernaufgaben einer Führungskraft.

### Individuell:

In den Gesprächen schien es so, als ob sich die Upgrader ein wenig als Prototypen der neuen Führungskraftspezies, die in der digitalen Ökonomie benötigt wird, sehen. Das Selbstverständnis ist so ausgerichtet, dass Arbeit,

damit verbundene Veränderungsnotwendigkeiten und die erzielten Ergebnisse als zentrale Lebensinhalte beschrieben werden. Nur eine der interviewten Führungskräfte gab an, in einer Beziehung zu leben, während die anderen Personen Singles oder geschieden waren. Generell wurden, soweit dies zu besprechen war, soziale Sicherungssysteme (Freunde, Familie) als wichtig beschrieben, eine Verankerung im täglichen Erleben ist aber nicht zwingend erforderlich („Ich treffe mich zweimal im Jahr, mit zwei Freunden für ein Wochenende, einer wohnt in Hamburg, der andere derzeit in London, da kann man dann alles besprechen und Spaß haben und dann reicht es auch.“).

Spiritualität oder Sinnsuche wurden ebenfalls nicht thematisiert, da Arbeit für sich genommen bei dieser Gruppe bereits als Sinnstifter dient. Interessant ist, dass drei Personen von Hobbies sprachen (Sammeln alter Uhren, Erlernen der italienischen Sprache, Marathonlauf), die außerhalb der Arbeit als wichtige Instanzen des eigenen Lebens bezeichnet wurden. Es ist also offenkundig, dass Arbeit und eigene Ambitionen einen so starken Einfluss auf die Mitglieder dieser Gruppe haben, dass kompensative Tätigkeiten oder andere Lebensbereiche eine eher nach- oder untergeordnete Rolle spielen beziehungsweise sich auf ein Thema / Hobby beschränken.

Die Upgrader stellen in dieser Untersuchung diejenige Führungskräftegruppe dar, die technologieinduzierten Wandel nicht nur umfassend bewältigen, sondern auch noch vorantreiben. Diese Innovatoren im übergeordneten System *Unternehmen* sind für jede Organisation unverzichtbar, treiben sie doch das organisationale Lernen voran und schaffen Rahmenbedingungen, die genügend Varietät und damit Entwicklungspotential in der von ihnen verantworteten Organisationseinheit ermöglichen.

Ebenso wichtig wie problematisch ist, dass diesem Selbstverständnis alle Mitarbeiter folgen können müssen, da sonst die Vorteile eines solchen Arbeits- und Selbstverständnisses ins Gegenteil umschlagen, da es zu einer wachsenden Distanz

zwischen Führer und Geführten kommen kann und so die eingeräumte Flexibilität nicht zu Veränderung sondern zu Diffusion und Zielunterwanderung führt. Bei der Anzahl der interviewten Führungskräfte ist es schwer zu sagen, ob tendenziell eher (in einem quantitativen Sinne) von einer guten oder schlechten Passung zwischen Anspruch der Führungskraft und Selbstverständnis der Mitarbeiter ausgegangen werden kann. Sicher ist, dass, wenn diese Passung nicht gegeben ist und die Führungskraft nicht über die nötige soziale Sensibilität verfügt, um die Mitarbeiter (oder Einzelpersonen) auf diesem Weg mitzunehmen, es zu Problemen kommen wird. Die daraus resultierenden Implikationen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen werden im achten Kapitel thematisiert werden.

### **7.2.5      Digitalisten**

Die Digitalisten formieren sich aus einer kleinen und sehr spezialisierten Führungskräftegruppe, die auf unterschiedlichen Dimensionen große Ähnlichkeiten zu den Upgradern aufweist.

So verfügen sie auch über einen (IT)-technischen Erfahrungshorizont, der sich an den früheren Studien- oder Arbeitspositionen ablesen lässt und sich in zielgerichteten, konsequenten wie konsistenten Biographien niederschlägt. Geschlecht oder Nationalität sind keine relevanten moderierenden Faktoren für die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe, während man in Bezug auf die Dimension Alter sagen kann, dass eher jüngere Führungskräfte die Bereitschaft und die Qualifikationsbasis haben, in dieser spezifischen Art und Weise zu leben und zu arbeiten.

Der Unterschied zu den Upgradern besteht darin, dass in den von den Digitalisten verantworteten Arbeitsbereichen sehr hohe technologieinduzierte Wandelanforderungen bestehen, da sie zum Beispiel direkt dem IT-Bereich angehören und technologieinduzierter beziehungsweise technologischer Wandel

Tagesgeschäft ist oder in Bereichen beschäftigt sind, die sich durch eine hohe Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit auszeichnen, wie zum Beispiel im Speziallösungsgeschäft für Großkunden.

Die gestellten Herausforderungen werden als Aufgaben gesehen, die mit beinahe wissenschaftlichem Interesse angegangen werden, wobei auch in einem Interview der Vergleich zu Forschungsprojekten gezogen wurde, wenn es darum geht, zu beschreiben, wodurch sich einzelne Aufgaben oder Themen auszeichnen. Digitalisten tüfteln gerne, was sich in folgender Aussage zeigt: „Es ist doch toll, wenn man eine Aufgabenstellung und eine Zielsetzung hat und dann beginnt Lösungsmöglichkeiten zu suchen, eine Architektur zu planen und das Thema dann Schritt für Schritt umzusetzen.“

Anders als bei den Upgrader gibt es jedoch keine Kapazitäten, um selber noch Initiativen initiieren zu können, was bedauert wird, da technologieinduziertem Wandel gegenüber Neugierde entgegengebracht und die Möglichkeiten, die dieser bietet, schnell erkannt werden („Genau, da könnte man noch soviel machen, denke ich oft und dann diskutiert man ein paar Minuten, bis man merkt, dass man weder die Kapazitäten noch das Budget hat, um ein Thema umzusetzen. Das ist dann schon schade.“).

Bei den Digitalisten ist also die Exekution der Veränderung<sup>351</sup> Hauptanspruch und Hauptaufgabe, was quantitativ als auslastend angesehen wird, qualitativ jedoch teilweise als unzufriedenstellend und unterfordernd beschrieben wurde.

### Wie wird technologieinduzierter Wandel wahrgenommen:

Die Auseinandersetzung mit digitalen Technologien zieht sich wie ein roter Faden durch die Lebensläufe dieser Führungskräfte. In den Interviews wurde daher nicht nur der Status quo, sondern auch die Entwicklungsgeschichte der digitalen Ökonomie thematisiert, wobei zwar deren wachsende Komplexität angesprochen

---

<sup>351</sup> Im Sinne der Dimension „Veränderung“ aus Müller-Stewens’ und Lechners Managementnavigator als Zusammenspiel von „Prozess“ und „Wirksamkeit“ bei strategischen Initiativen. Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001.

wurde, aber vor allem deren dramatisch gestiegene Lösungsmächtigkeit betont wurde.

Die Beschreibung technologieinduzierten Wandels beschränkt sich jedoch relativ stark auf seine technischen Komponenten, während seine sozial-gesellschaftlichen Auswirkungen eher unbenannt bleiben.

Auch werden Themen wie steigende Erreichbarkeit und Mobilitätsanforderungen nicht als direkte Auswirkungen technologieinduzierten Wandels beschrieben, sondern als notwendige Vehikel zur Erhöhung der Transformationsgeschwindigkeit betrachtet.

Interessant ist ebenfalls, dass die Digitalisten zwar über eine themenspezifische Neugierde verfügen, sich aber weniger für das Big Picture interessieren, also zum Beispiel anders als die Metaphoriker kein Interpretationsbedürfnis in Bezug auf die Gesamtsituation der Organisation haben. Aus diesem Grund werden zwar die strategischen Zielsetzungen, wie sie von der Konzernentwicklung definiert worden sind, auf den eigenen Aufgabenbereich bezogen und da an konkreten Themen gespiegelt, eine übergreifende Deutung der sich aus technologieinduziertem Wandel ergebenden Konsequenzen für die Gesamtorganisation wird nicht geliefert und auf Nachfrage auch nicht als eigene Aufgabe betrachtet.

Das Rollenverständnis der Führungskräfte dieser Gruppe lässt sich gut mit dem Begriff des Werkstattmeisters umschreiben, der in seiner Werkstatt arbeitsteilig produzieren lässt, aber am Ende selber noch einmal Hand anlegt, um ein Thema abzunehmen oder einer Sache den letzten Schliff zu geben. Je nach Vertrauensgrad gegenüber den einzelnen Mitarbeitern werden diesen unterschiedlich große Spielräume zugebilligt und auch Kontrollmechanismen gelockert oder verschärft.

Besonders interessant wurde es in den geführten Interviews, wenn man auf die generelle Zukunft beziehungsweise Weiterentwicklung digitaler Technologien zu sprechen kam (worauf die interviewten Führungskräfte meist selber und von sich aus eingingen). Von den technischen Möglichkeiten ausgehend, die zum Beispiel im Bereich Mobile Computing gesehen werden, wurden dann mögliche Anwendungsfelder innerhalb der Organisation skizziert. Dieser konsequent technische Ansatz entspricht widersinnigerweise dem klassischen Make-And-Sell-

Verständnis, indem für aus der schieren technologischen Möglichkeit heraus entwickelbare Lösungen, Services, Produkte Anwendungsfelder gesucht wurden. Kritisch ist daran, dass bei diesem Blick in die Zukunft nicht die Geschäftsprozessnotwendigkeiten als entwicklungsauslösende Faktoren betrachtet wurden sondern die technischen Möglichkeiten den Ausgangspunkt der Betrachtung bildeten. Vor diesem Hintergrund könnte man einen solchen Ansatz auch überzeichnet als *strategy follows technology* bezeichnen, was den Handlungsspielraum von Organisationen sehr einschränken würde, da ja Technologie Strategieerfüllungsgehilfe sein soll und nicht umgekehrt. Aus diesem Grund muss man die Digitalisten als Spezialisten bezeichnen, die in ihrem spezifischen Aufgabenbereich verankert sind, in dem sie sich allerdings mit jedem Projekt neu erfinden, ohne die großen Leitlinien für eine Organisation zeichnen zu können beziehungsweise zu müssen.

### Generelle Einstellung gegenüber technologieinduziertem Wandel:

Wie zu erwarten war, stehen die Digitalisten technologieinduziertem Wandel nicht nur offen gegenüber sondern erklären über die damit zusammenhängen Auswirkungen, Aufgaben und Einsatzbereiche auch ihr eigenes berufliches Selbstkonzept („Ohne IT wäre ich arbeitslos, das ist so als ob man einen Metzger fragt, was er ohne Fleisch machen würde.“).

Dennoch klang in einigen Gesprächen eine gewisse Sehnsucht an, sich diesem Leben radikal entziehen zu wollen („Vielleicht höre ich auch in ein paar Jahren damit auf und fange etwas ganz neues an.“), was daran liegen kann, dass die Digitalisten an der Frontlinie der digitalen Ökonomie stehen und sehen, was das Heute bedeutet und das Morgen bringen wird und trotz allem Fortschritt den gleichförmigen Rhythmus der Erneuerung als latente Bedrohung empfinden („Wenn wir ein Release draußen haben, wird schon das nächste geplant, eigentlich ist das wie Fabrikarbeit, nur dass wir Software produzieren.“).

In Bezug auf die Zukunft wird auch die Erwartung geäußert, dass sich die Lage noch einmal verschärfen wird, vor allem in Bezug auf den Kosten- und Effizienzdruck, womit auch im Vergleich noch zur Jahrtausendwende die wahrgenommene

Attraktivität des eigenen Verantwortungsbereichs sinkt („Vor 6-7 Jahren war IT noch ein richtig spannendes Arbeitsfeld, weil man noch richtig Neuland betrat, egal wo man ansetzte, und alles wurde gehypt, heute geht es mehr um Absicherung, Konsolidierung und Performanzsteigerung, das ist wichtig, aber das Feuer brennt nicht mehr so.“).

Man muss also hier von einer ambivalenten Einstellung sprechen, die von der Grundausrichtung (sehr) positiv in Bezug auf technologieinduzierten Wandel ist, aber bereits in Konkurrenz zu einer gewissen professionellen Ernüchterung steht, die sich aus den betrieblichen beziehungsweise betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ergibt.

### Bewältigungsstrategie:

Interessant ist, dass bei den Mitgliedern dieser Gruppe die unmittelbaren Auswirkungen oder Implikationen technologieinduzierten Wandels gar nicht so sehr bewältigt werden müssen, da der Umgang mit diesen Themen das basale Handwerkszeug für die Digitalisten darstellt, so wie ein Controller selbstverständlich die Methoden der Grenzkostenrechnung oder des Activity-based Costing einsetzt.

Schwerer wiegt es, den Rollenwandel technologieinduzierten Wandels innerhalb der untersuchten Organisation zu tragen, sich auf Standardisierungen, Reglementierungen und Prozeduren einzulassen, die Varietät einschränken und somit Transformationsgeschwindigkeit und Transformationsmöglichkeiten einschränken. Paradoxe Weise sind gerade in IT-nahen Bereichen so viele Kontrollinstanzen eingezogen worden, die Wandel steuer- und kontrollierbar machen sollen, dass die Wandlungsfähigkeit der Organisation massiv eingeschränkt wird. Folgende Anekdote aus dem Buch Agile Project Management von Jim Highsmith ist in diesem Zusammenhang sehr erhellend: „In Artful Making, Harvard Business School professor and colleague Rob Austin and his coauthor ... discuss a \$125 million IT project disaster in which the company refused to improvise and change from the detailed plan set down prior to the project's start. ‘Plan the work and work the plan was their implicit mantra’, they write. And it led them directly to

a costly and destructive course of action... We'd all like to believe that this kind of problem is rare in business. It's not.”<sup>352</sup>

In den Gesprächen klang das Problem immer wieder an, wenn auch vorsichtig formuliert, dass die Mechanismen der Organisation, um technologieinduzierten Wandel zu steuern, nicht adäquat für die Charakteristika technologieinduzierten Wandels sind. Ein Beispiel ist hier die Art und Weise, wie IT-Projekte durchgeführt werden sollen. Um die Steuerbarkeit zu erhöhen, wird in sequentiellen Modellen (Wasserfallmodell) Stufe für Stufe abgearbeitet. Die Digitalisten wissen um adaptivere Vorgehensmodelle (wie zum Beispiel agile Softwareentwicklung), können diese aber in der eigenen Organisation nicht einsetzen. Die führt, wenn wegen des aufgekrotenen Vorgehensmodell Schwierigkeiten auftreten, zu kognitiven („Ich würde das anders machen.“) und realen („Natürlich wird man da als Verantwortlicher gesehen, wenn etwas nicht funktioniert, egal ob man daran Schuld trägt oder nicht.“) Spannungen.

Die in den Gesprächen geäußerte Bewältigungsstrategie für dieses Dilemma ist Regelkonformität, auch wenn diese Regeln nicht intrinsisch motiviert mitgetragen werden, was aber – wie bereits gesagt – eine gewisse Distanz zur eigenen Arbeit implizieren kann.

### Prozessbezogen:

Wie dargestellt zeichnen sich die Digitalisten durch ein umfassendes Verständnis der Implikationen technologieinduzierten Wandels aus und legen gleichzeitig eine Anpassung an Organisationsstandards an den Tag. Dies bedeutet, dass bei der Umsetzung einzelner Projekte die zentrale Bewältigungsstrategie als sorgfältige Anforderungserfüllung beschrieben werden kann, für deren Ziel alle Ressourcen eingesetzt werden.

---

<sup>352</sup> Highsmith, Agile, 2004, S. 11.

### Strukturell:

In den Verantwortungsbereichen der Digitalisten kommt es in besonderem Maße zu abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, da Schnittstellen mit Fachseiten, Controllingeinheiten, Beratern, Entwicklern, Qualitätssicherern etc. bestehen. Team- und Netzwerkarbeit ist daher selbstverständlich. Die Ressourcen der eigenen Abteilung werden dabei als Portfolio betrachtet und gesteuert, um so den Anforderungen gerecht zu werden.

### Verhaltensbezogen:

Auf dieser Dimension stellen technologieinduzierte Wandelanforderungen für Digitalisten keine besondere Herausforderung dar. Eigene Methodenkompetenzen und auch normalerweise die der eigenen Mitarbeiter sind so ausgeprägt und Aufgabenbereiche so beschaffen, dass Kooperationsbeziehungen, ob virtuell oder real, sehr gut funktionieren und auch die Passung der Erwartungshaltungen von Führungskraft und Geführten gewährleistet ist.

Digitalisten bilden innerhalb der Organisation (soweit dies von den wenigen Aussagen, die im Rahmen der Dissertation gesammelt werden konnten, abzuleiten ist) eine gewisse Parallelgesellschaft, was bedeutet, dass diese untereinander im Rahmen eines informellen und auch teilweise formellen Netzwerkes miteinander in Beziehung stehen, was durch das berufliche und private Interesse für IT zusätzlich gefördert wird. Das Bedürfnis, diese Einflussbereiche erweitern zu wollen, konnte in den geführten Gesprächen nicht nachgewiesen werden.

### Individuell:

Aus den gesammelten Aussagen kann abgeleitet werden, dass Digitalisten relativ konservativ-traditionelle Lebensentwürfe haben (auch wenn diese noch nicht immer Realität sind). So wird das Bedürfnis nach Familie und Kindern betont. Als Hobbies wird von Bonsaizucht und Reiten gesprochen

und Urlaube finden in Bayern oder an der Ostsee statt. All diese Indizien formen ein Bild, dass bewusst oder unbewusst dem dematerialisierten Arbeitsleben ein besonders real stoffliches Privatleben gegenübergestellt werden soll, das, wie von Neubauer in einem anderem Kontext formuliert, „das Gegenbild zum Existierenden entwerfen soll.“<sup>353</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisten zwar von allen beleuchteten Gruppen das höchste Know-how mitbringen, um technologieinduzierten Wandel voranzutreiben und zu bewältigen, was ihnen in vielerlei Hinsicht auch mit Leichtigkeit gelingt, aber dennoch sich durch eine überraschende Einflusslosigkeit und Anpassungsbereitschaft auszeichnen. Man könnte diese Gruppe auch als die Arbeitsbienen der digitalen Ökonomie bezeichnen, die für deren Funktionieren unerlässlich sind, aber nicht für die Bestimmung ihres Taktzschlags verantwortlich, was den Mitgliedern dieser Gruppe anscheinend gar nicht so unrecht ist.

## **7.2.6      Zusammenspiel von Bewältigungsmustern und technologieinduzierten Wandelanforderungsklassen**

Die in den vorigen Unterkapiteln vorgenommenen Beschreibungen und die getroffenen Einschätzungen sind das Ergebnis der inhaltsanalytischen Auswertung der Gesprächsnotizen des Verfassers.

Die Darstellungen sind dabei so aussagennah wie irgend möglich, wobei im Interesse der Beschreibungsmächtigkeit und -prägnanz sowohl bei der Benennung der einzelnen Typen als auch bei der weiteren Aufschlüsselung versucht worden ist, eine möglichst plakative und differenzierende Beschreibungsform zu wählen, um so die Besonderheiten und Unterschiede der einzelnen Typen herauszuarbeiten.

---

<sup>353</sup> Neuberger, Ganzgutmenschen, 2002, <http://www.b4bschwaben.de>.

Zieht man nun noch einmal die im zweiten Kapitel entwickelte Darstellung heran, in der die unterschiedlichen Bewältigungsverhaltensformen mit den beruflichen Herausforderungen der digitalen Ökonomie gespiegelt worden sind, wird es möglich, in konsolidierter Form das spezifische Zusammenwirken von Stimulus und Reaktionsmuster zu beschreiben, was die Synthese aus der zuvor vorgenommenen Typologisierung darstellt und einen klaren Überblick über die Beschaffenheit von Bewältigungsstrategien in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen gibt und somit auch die Antwort auf die dieser Dissertation zugrunde liegende Forschungsfrage in zusammenfassender Weise liefert.

Tab. 6: Einflussdimensionen technologieinduzierten Wandels und bewältigungsbezogene Reaktionsklassen

	<b>Prozessbezogen</b>	<b>Strukturell</b>	<b>Verhaltensbezogen (Kommunikation)</b>
<b>Eskapismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht-Beteiligung (wenn möglich)</li> <li>• Aufgabendelegation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beibehaltung des Status quo</li> <li>• Ggf. Nutzung einer Person als „Beauftragten“ für Themen technologie-induzierten Wandels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Mobiltelefonnutzung</li> <li>• PC nur als Rezeptionsmedium</li> <li>• Kein Interesse/Kompetenz in Bezug auf virtuelle Führung</li> </ul>
<b>Assimilation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umdeutung / Übersetzung technologie-induzierter Wandelanforderungen in Analogien zur Verständnisgenerierung</li> <li>• Aufgabendelegation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergabe von Verantwortung an Mitarbeiter</li> <li>• Schaffen von Freiheitsgraden innerhalb des Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf direkter interaktiver Führung</li> <li>• Nutzung digitaler Kommunikationsmittel wo erforderlich</li> </ul>
<b>Akkommodation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissens-/Verständnisaufbau bei jedem neuen Projekt</li> <li>• Teilweise aktives Forcieren technologieinduzierten Wandels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Projekt- und Netzwerkstrukturen zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bereitschaft zu Einsatz digitaler Kommunikationsmedien und digitaler Führung</li> <li>• Partiell (bewusste) Vernachlässigung interaktiver Führung</li> </ul>

Aus dieser Matrix und der Darstellung der fünf identifizierten Bewältigungsstile, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können und wollen, kann man ableiten, dass es bei Führungskräften (und vermutlich auch bei nicht leitenden Angestellten) ein sehr breites Spektrum an Bewältigungsstrategien in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen gibt.

Entscheidend für die Bewertung der Qualität und Valenz der einzelnen Bewältigungsstrategien ist deren Adaptivität in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen.

An dieser Stelle muss man zwei grundlegende Bewertungsmöglichkeiten unterscheiden:

- die persönliche Bewertung der Nützlichkeit oder Eignung des eigenen Verhaltens im Umgang mit technologischem Wandel
- und die Bewertung der eingesetzten Verhaltensstrategien im Hinblick auf deren Nützlichkeit für die Organisation.

Aus einer persönlich individuellen Perspektive kann man sagen, dass alle Strategien ihre Existenzberechtigung haben und einen gewissen Wert für den jeweiligen Anwender darstellen, da es sich ja um eine freiwillige Wahl, diese einzusetzen, handelt. Es ist damit zu rechnen, dass Führungskräfte ihre eigenen Strategien erst zu verändern beginnen, sobald diese sich als nachteilig oder eben nicht mehr zielführend für die einzelne Person erweisen. Solange dies nicht der Fall ist, wird, überspitzt formuliert, kein Reduktionist beginnen, IT-Kompetenzen aufzubauen. Betrachtet man die in den Interviews geäußerten Evaluationen der eigenen Bewältigungsstrategien, wird deutlich, dass nur in wenigen Fällen das eigene Verhalten als optimal betrachtet wird, die wahrgenommenen Optimierungspotentiale und Handlungszwänge werden jedoch nicht als zwingend genug betrachtet, um zielgerichtete Veränderungen vorzunehmen.

Aus Sicht der Organisation stellt sich das Bild jedoch anders dar. Zwar kann allen Bewältigungsstilen (noch) eine gewisse Daseinsberechtigung attestiert werden, jedoch wird das Eis für einzelne Gruppen (z.B. die Reduktionisten) dünner. Es

erscheint jedoch auf Basis der Ergebnisse dieser Untersuchung als angezeigt, davon auszugehen, dass es in einer Organisation, um technologieinduzierten Wandel bewältigen zu können, eine Mischung aus Führungskräften mit assimilierenden und akkommodierenden Bewältigungsstilen geben sollte, da die einen (Assimilierer) Überblick, Sinnstiftung und Varietät durch Gewährung von Freiheitsgraden in ein Organisationssystem geben, während die anderen (Akkommodierer) Umsetzung, Wertschöpfung und Detailanpassung an die Umwelt ermöglichen.

Ein derartiges Führungskräfteportfolio ist also bereits bei der Selektion und Rekrutierung beziehungsweise Beförderung von Führungskräften anzustreben. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Bewältigungstypen sollten aber auch bei der Planung und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden, so dass neben einem generellen Entwicklungsvorgehen auch typspezifische Maßnahmen zu definieren sind, was im achten Kapitel zu leisten sein wird.

### **7.3      Überprüfung der spezifischen Annahmen aus              dem theoretischen Bezugsrahmen und              Beschreibung angebotener und gewünschter              Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen**

Die vorgenommene Typologisierung stellt im engeren Sinne bereits die Beantwortung der Forschungsfrage dar, da aufgezeigt werden konnte, mit welchen Strategien Führungskräfte auf die Bewältigung technologieinduzierten Wandels reagieren.

Bei der Herleitung der Forschungsfrage und der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens sowie der Bestimmung und Beschreibung der Untersuchungseinheit

haben sich jedoch weitere Fragestellungen ergeben, die ebenfalls in den Gesprächen mit den Führungskräften thematisiert worden sind.

Einige der nun abzuarbeitenden Forschungsfragen sind als Forschungshypothesen formuliert worden, die es im Rahmen der empirischen Überprüfung zu beantworten beziehungsweise zu validieren galt. Das gewählte methodische Vorgehen hat, wie bereits mehrfach dargestellt, nicht die Ausrichtung und Mächtigkeit, um eine strenge statistische Überprüfung des empirischen Gehalts der einzelnen Forschungshypothesen zu ermöglichen. Deswegen sei darauf hingewiesen, dass die nachfolgenden Ausführungen lediglich als Annäherungen an die einzelne Facetten der Forschungsfrage verstanden werden können und bestenfalls eine tendenzielle Antwort darstellen, deren Erhärtung oder Widerlegung in weiteren Forschungsarbeiten realisiert werden muss.

### **7.3.1      Überprüfung spezifischer Annahmen aus dem theoretischen Bezugsrahmen**

Die Beantwortung der einzelnen Unterfragen, die bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens entwickelt worden sind, komplettiert nun den empirischen Teil dieser Dissertation und trägt ebenfalls dazu bei, den Kontext, in dem die Untersuchung stattgefunden hat, und die in diesem Zusammenhang moderierenden Variablen zu benennen, was eine genaue Bewertung der Anwendungsbreite der Ergebnisse ermöglicht.

Nachfolgend wird nun immer die jeweilige Unterfrage und das mit ihr verbundene Erkenntnisziel benannt und dann beantwortet.

*Inwieweit sind kontextuelle Faktoren für die individuelle Bewältigung technologieinduzierten Wandels relevant?*

Die Frage zielte darauf ab, darzustellen, ob es Organisationsspezifika gibt, die die individuelle Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen durch Führungskräfte bis zu einem gewissen Grad lenken.

Auf Basis der geführten Gespräche ist dies eindeutig zu bejahen. Im Konzern Deutsche Post World Net existiert die interessante Situation, dass sich noch bis zu einem gewissen Grad deutlich die Trennlinie zwischen Postgesellschaft mit behördlicher Vergangenheit und reguliertem Markt (also einem de-facto-Monopol im Briefbereich) und internationalem, im starken Wettbewerb stehenden Express- und Logistikdienstleister ablesen lässt.

Und so zeigte sich auch, dass im traditionellen Postbereich die Bereitschaft technologieinduzierten Wandel durch Akkommodation zu bewältigen deutlich geringer ausfiel als bei Führungskräften im Express- und Logistikbereich.

Auch schien eine längere Vergangenheit im postalischen Teil der Organisation mit einer größeren Gelassenheit in Bezug auf den stattfindenden Wandel einherzugehen, was teilweise nicht zuletzt daran liegt, dass über die Zeit hier Besitzstände aufgebaut worden sind, die für die einzelne Person Stabilität etwa in Form von Unkündbarkeit garantieren.

Im internationalen Express- und Logistikgeschäft sind der Zwang zur Transformation und die damit verbundenen Herausforderungen, Chancen und Risiken für die einzelne Führungskraft klarer abzulesen gewesen. Es existiert dort deutlich weniger (Beschäftigungs-)Stabilität, was auch dazu beiträgt, dass die Notwendigkeit zur organisationalen wie zur individuellen Anpassung an technologieinduzierte Wandelanforderungen deutlich ausgeprägter ist.

Mit Blick auf die anstehende totale Liberalisierung der Postmärkte ist jedoch davon auszugehen, dass auch im traditionellen Kerngeschäft, dem Briefbereich, Führungskräfte noch stärker zu Wandelmotoren werden müssen. Eine Tatsache, die in der zentralen Führung und Steuerung dieses Unternehmensbereichs bereits Rechnung getragen worden ist.

Auch wenn in diesem Fall die Unterschiede aufgrund von historischen Vorbedingungen und der Regulation von Teilbereichen der Unternehmensfelder von Deutsche Post World Net besonders deutlich ausfallen mögen, ist zu bedenken, dass

innerhalb jeder Organisation einzelne Bereiche (egal ob es sich dabei um Wertschöpfungs- oder Unterstützungsprozesse handelt) unterschiedlichem Transformationsdruck unterliegen und ganz spezifische Bedingungen kultureller, strategischer und operativer Natur die Regeln für die Auseinandersetzung einer Organisation mit technologieinduziertem Wandel moderieren.

Aus diesem Grund erscheint es geboten, neben der bloßen Identifikation und Analyse allgemeiner Veränderungstreiber auch immer die besondere Beschaffenheit, Situation und Historie einer Organisation zu beachten, wenn es um diesen Themenkomplex geht.

Daher sollten Empfehlungen in Bezug auf Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen die organisationsspezifische Komponente für die Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen berücksichtigen, und bei weiteren Forschungsarbeiten oder auch Beratungsprojekten sollte immer auf eine vorgeschaltete Einzelfallanalyse geachtet werden, da es keine allgemeingültigen Patentrezepte gibt.

*Unterscheiden sich Strategien von Managern zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Strategien zur Bewältigung anderer Stressoren?*

Die Frage zielte ursprünglich darauf, Handlungsmuster zu identifizieren, die ausschließlich für den Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen eingesetzt werden. Die Ergebnisse haben hierbei gezeigt, dass diejenigen, die sich an die Herausforderungen technologieinduzierten Wandels anzupassen bereit sind, genau solche Handlungsmuster aufzubauen bereit sind. In diesem Sinne kann die Frage bejaht werden, da ein Teil der befragten Führungskräfte tatsächlich spezifische Kompetenzen aufzubauen bereit ist und aufbaut.

Auf der anderen Seite ist die generelle Bereitschaft oder Nicht-Bereitschaft, durch den Aufbau von spezifischen Kompetenzen das eigene Coping-Repertoire in Bezug  
308

auf eine Stimulusgruppe zu erweitern, bereits für sich genommen als Strategie anzusehen, während das Coping-Repertoire letztlich nur Verhaltenskompetenzen widerspiegelt, wie in konkreten Situationen zu agieren ist.

Daher muss die Frage im übergeordneten Sinne verneint werden, da keine spezifischen Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels identifiziert werden konnten, sondern bei der Auseinandersetzung mit derartigen Wandelanforderungen generelle Strategien Anwendung fanden (nämlich der Wille und das Bedürfnis, neue Kompetenzen aufzubauen), die auch bei der Auseinandersetzung mit anderen Wirklichkeitsausschnitten Anwendung finden würden.

In diesem Sinne hat sich der entwickelte theoretische Bezugsrahmen als gültig erwiesen, da er in der Lage ist, Prozessabläufe und Verhaltensstrukturen bei der Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen zu beschreiben, auch wenn nur eingeschränkt spezifische Bewältigungsstrategien identifiziert werden konnten.

*Wird technologieinduzierter Wandel von Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen qualitativ und quantitativ unterschiedlich wahrgenommen?*

Diese Fragestellung ergibt sich aus der Hypothese, dass in höheren Managementpositionen ein niedriger Auflösungsgrad bei der Betrachtung und Bewertung von technologieinduzierten Wandelanforderungen vorliegen sollte, und daraus weniger spezifisches Bewältigungsverhalten resultiert als bei Führungskräften niedrigerer Hierarchiestufen, die technologieinduzierte Wandelanforderungen mit einem viel höheren Auflösungsgrad betrachten müssen.

Auch wenn auf Basis der geführten Gespräche nur eine Tendenz angezeigt werden kann, ist eindeutig davon auszugehen, dass diese Hypothese zutrifft.

Die beiden Hauptgründe hierfür sind einerseits die Filterungs- und Komplexitätsreduktionsinstanzen, die spezifische technologieinduzierte Wandelanforderungen durchlaufen, bevor sie Führungskräften höherer Hierarchieebenen komprimiert auf zweiseitigen Entscheidungspapieren zu Gesicht kommen. Andererseits ist aber auch die Vielzahl der Themenfelder, mit denen sich Führungskräfte höherer Hierarchieebenen auseinanderzusetzen haben, zu nennen, da diese permanent erforderliche Refokussierung von Aufmerksamkeit eine tiefer gehende Beschäftigung mit einzelnen Sachverhalten unmöglich macht.

Man kann sogar sagen, dass, während in der Vergangenheit das Top-Management in besonderem Maße die Aufgabe hatte, die Wirklichkeit für die jeweilige Organisation zu interpretieren und zu deuten, es heute eher so ist (zumindest in diesem spezifischen Bereich technologieinduzierten Wandels), dass das Top-Management seinerseits Übersetzungshelfer in Form von Beratern oder Stabskräften benötigt, um die Wirklichkeit weiterhin deuten zu können, womit die Verantwortung für getroffene Entscheidungen bei den Führungskräften verbleibt, die Verantwortung für die Vorbereitung dieser Entscheidungen jedoch abgegeben wird.

Am anderen Ende der FührungsPyramide zeigt sich das gegenläufige Bild, dass operative Führungskräfte die Konsequenzen technologieinduzierten Wandels kleinteilig abarbeiten müssen (ob sie dem offen gegenüberstehen oder nicht), aber oftmals nicht mehr in der Lage sind, die hinter den einzelnen Initiativen stehenden Deutungszusammenhänge nachvollziehen, was teilweise mit einer fatalistischen Einstellung einhergehen kann und zur beschriebenen reduktionistischen Auseinandersetzung mit technologieinduzierten Wandelanforderungen führen kann.

*Können unterschiedliche Strategien bei Managern verschiedener Hierarchieebenen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels ausgemacht werden?*

Wie aufgrund der Beantwortung der vorigen Frage zu erwarten ist, lässt sich auch ein grundsätzlicher, wenn auch nicht trennscharfer Unterschied in den

Bewältigungsstrategien technologieinduzierter Wandelanforderungen zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen feststellen.

So legen Führungskräfte höherer Hierarchieebenen eher delegative oder metaphorische Bewältigungsstrategien an den Tag, die Detaildistanz bei gleichzeitiger (vermittelter oder vorbereiteter) Deutungskompetenz ermöglichen. Führungskräfte niedrigerer Hierarchieebenen neigen eher zu einer intensiveren Auseinandersetzung (teilweise wohl auch um für die eigene Karriere punkten zu können) oder zu einer innerlich ablehnenden Zweckbewältigung, was eher bei älteren Führungskräften zu beobachten war, die aller Voraussicht nach bereits den Endpunkt ihrer persönlichen Karriereleiter erreicht haben.

*Gibt es kulturelle Unterschiede in der Bewältigung technologieinduzierten Wandels?*

Die Beantwortung dieser Frage ist besonders spannend, da ja bereits in quantitativen Untersuchungen<sup>354</sup> Unterschiede zwischen deutschen und britischen Managern in der Bewältigung von Wandelanforderungen nachgewiesen werden konnten.

Die Datenbasis dieser Untersuchung lässt erneut nur zu, eine Tendenz zu benennen, wobei zusätzlich darauf hinzuweisen ist, dass aufgrund der spezifischen Organisationssituation von Deutsche Post World Net, wie sie in der ersten Frage dieses Unterkapitels beschrieben worden ist, weitere Einflussfaktoren, die über rein kulturelle Unterschiede aufgrund der Nationalitätszugehörigkeit hinausgehen, in die Beantwortung dieser Frage einfließen und so die Aussagen verzerrten können.

In den Gesprächen mit nicht-deutschen Führungskräften war eine größere Offenheit in Bezug auf technologieinduzierten Wandel zu vermerken. Auch erschien die Beschreibung der Ursachen und Konsequenzen geradliniger, wobei dies auch an der Beschreibungssprache (englisch) liegen könnte. Stark simplifiziert kann man die

---

<sup>354</sup> Vgl. Kirkcaldy et al., Occupational, 2002.

Bewältigungsstrategien von nicht-deutschen Führungskräften als wirklichkeitsvereinfachender und zupackender beschreiben, wohingegen die deutschen Führungskräfte technologieinduzierte Wandelanforderungen komplexer beschrieben und die daraus resultierenden Verhaltensnotwendigkeiten vorsichtiger angingen.

Eine weiterführende und detailliertere Beantwortung dieser Fragestellung sollte im Rahmen breiter angelegter Forschungsarbeiten vorangetrieben werden.

### **7.3.2 Beschreibung angebotener und gewünschter Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen**

An dieser Stelle soll nun durch die Empirie bereits der Brückenschlag zur Ableitung von Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, indem zum einen die Bewertung der Eignung bestehender Entwicklungsmaßnahmen beschrieben wird und zum anderen auch Wünsche, wie Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen aussehen sollten, vorgestellt werden.

Darüber hinaus soll aber auch ein Blick auf die Rahmenbedingungen geworfen werden, die durch das Privatleben von Führungskräften vorgegeben werden.

*Werden die angewandten Strategien zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels von Managern als adäquat erlebt?*

Natürlich zeigt sich in den meisten Ausführungen, dass das eigene Verhalten sehr wohl als richtig und geeignet für den Umgang mit technologieinduziertem Wandel angesehen wird, was zunächst einmal der tatsächlichen subjektiven Einschätzung

der jeweiligen Führungskraft entsprechen mag, zum anderen aber auch zum Teil als Methodenartefakt angesehen werden kann, da die offene Benennung eigener Kompetenzdefizite im Rahmen einer persönlichen Unterhaltung nur bedingt zu erwarten ist.

Auffallend ist, dass über alle Bewältigungstypen hinweg ein generelles oder auf Lebensteilbereiche fokussiertes Bedürfnis nach Stabilität festzustellen ist. Dies kann sich entweder im realisierten oder formulierten Bedürfnis nach Familie und soziale Einbettung äußern oder auch in der intensiven Auseinandersetzung mit einem Hobby. Der bedingungslose Arbeitsnomade, wie er im dritten Kapitel dieser Dissertation beschrieben worden ist, scheint die Ausnahme zu sein und mag zwar als prägnante Erscheinungsform, nicht aber als Referenz oder Rollenmodell der Führungskraft in der digitalen Ökonomie gesehen werden. Teilweise wird versucht, diese Form der Stabilität auch auf die Berufssituation zu übertragen, soweit dies möglich ist (z.B. bei den Reduktionisten), während andere Typen (z.B. die Upgrader und Metaphoriker) die Beschleunigung der Arbeitslebens bis zu einem gewissen Grad goutieren, aber eben auch einen Gegenpol zu benötigen scheinen. Stabile soziale Strukturen (egal ob Familie, Freunde oder auch Kollegen) scheinen als Notwendigkeit gesehen zu werden, um die eigene Person im Angesicht permanenten Wandels verorten und beurteilen zu können.

Was die Bemühungen des Konzerns anbelangt, Führungskräfte auf die Bewältigung technologieinduzierten Wandels vorzubereiten, wird überwiegend lobend hervorgehoben, dass erkannt worden sei, Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen (wie „motiv8“ dies tut) zu entwickeln und auch unterschiedliche Handlungs- und Leistungsparameter zu berücksichtigen. Auf diese Weise seien in unterschiedlichen Bereichen Leitlinien erkennbar, wie Führungsverhalten zu gestalten sei.

Auf die Frage, ob es eine Aufgabe des Konzern sei, explizit auf technologieinduzierten Wandel vorzubereiten, wurde zunächst auf einer generellen Ebene darauf hingewiesen, dass Selbst- und Zeitmanagement und andere Methodenkompetenzen im Rahmen von Seminaren thematisiert oder gelehrt werden könnten und dass es ja generell die eigene Aufgabe sei, mit den Arbeitsanforderungen zurecht zu kommen.

Bei mehreren Gesprächen wurde jedoch auch die Notwendigkeit benannt, dass das Thema, wie digitale Technologien Spektrum und Struktur des Arbeits- und Führungslebens in der Post- und Logistikindustrie verändert haben und verändern werden, ganzheitlicher thematisiert und vermittelt werden sollte. In diesem Zusammenhang war zum einen das Bedürfnis nach Konkretisierung zu erkennen, was denn die zunehmende Digitalisierung, wie von der Konzernentwicklung benannt, für die Organisation in ihren verschiedenen Facetten bedeute. Zum anderen war auch der Wunsch nach Erwartungsexplikation zu erkennen, welche Rolle die einzelne Führungskraft zu spielen habe und welche Verhaltensweisen konkret erwarten würden.

*Welche Optionen bieten die Instrumente der Führungskräfteentwicklung, um die Fähigkeit zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen bei Managern zu verbessern?*

Unmittelbar aus der zuvor vorgenommenen Beschreibung ergibt sich, dass die bestehenden Instrumente durchaus als richtig und gut erlebt werden, allerdings eine Schwerpunktlegung auf das Thema Bewältigung technologieinduzierten Wandels gelegt werden sollte.

Hierbei sollte es nach Ansicht der Führungskräfte vor allem darum gehen, dass dieses Thema übergeordnet aufgegriffen, diskutiert und in seinen Konsequenzen vermittelt wird und die einzelne Führungskraft darüber hinaus die Möglichkeit haben sollte, die individuellen Verhaltenserwartungen und -konsequenzen geleitet zu reflektieren und zu entwickeln.

In diesem Sinne wird bei der Ableitung der Empfehlungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen darauf zu achten sein, dass erstens die technologieinduzierten Transformationsnotwendigkeiten ganzheitlich thematisiert werden, zweitens die sich daraus ergebenen Konsequenzen für die Organisation und die Führungskräfte klar benannt werden und drittens die einzelne Führungskraft die

Möglichkeit haben sollte, diese Anforderungen individuell zu besprechen und zu entwickeln.

## 7.4 Reflexion

An dieser Stelle sollen abschließend, bevor es um die Definition von Empfehlungen für die Beschaffenheit von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen gehen wird, noch einmal zwei Themen herausgegriffen und diskutiert werden:

1. Konnte die der Dissertation zugrunde liegende Forschungsfrage hinreichend und vollständig beantwortet werden?
2. Welche Einschränkungen ergeben sich für die Deutung der Ergebnisse aus dem gewählten methodischen Vorgehen?

Zur Beantwortung der ersten Fragestellung ist zu sagen, dass die Forschungsfrage und deren einzelne Facetten vollständig beantwortet worden sind. Die Antworten und daraus abgeleiteten Analysen und Interpretationen sind valide für die zugrunde liegende Untersuchungseinheit und den spezifischen Untersuchungszeitpunkt. Da es sich bei der Untersuchung dynamischer Zusammenhänge in sozialwissenschaftlichen Forschungskontexten immer nur um Momentaufnahmen handeln kann, weil Personen Aussagen auf Basis subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen treffen, die von der Spezifität des Untersuchungskontextes und des Untersuchungszeitpunktes gelenkt werden, ist eine Übertragbarkeit der Ergebnisse nur bedingt möglich. Zwar kann davon ausgegangen werden, dass die identifizierten Grundstrukturen replizierbar sind, jedoch in ihrer Ausprägung und Verteilung bei anderen Untersuchungen stark variieren können. Aus diesem Grund wird das Ziel der Dissertation als erreicht angesehen, da die oben

aufgeführten Limitationen generelles Merkmal und Rahmenbedingung für einen Großteil sozialwissenschaftlicher Forschung sind.

Interessant ist jedoch auch noch die Frage, inwieweit das gewählte methodische Vorgehen diesen generellen Limitationen entgegenwirkt oder ihnen Vorschub geleistet hat.

Die Neuheit und Beschaffenheit des Forschungsgegenstandes sowie die zur Verfügung stehenden Forschungsressourcen haben eine quantitative Analyse als nicht sinnvoll erscheinen lassen, da für ein konsequent hypothesesgeleitetes Vorgehen zu wenig Informationen zum Forschungsgegenstand existierten, die ein solches Vorgehen gerechtfertigt beziehungsweise notwendig gemacht hätten. Zur Exploration und Strukturierung des interessierenden Forschungsbereichs war daher das gewählte Vorgehen adäquat, wenn auch mit den bereits diskutierten Schwierigkeiten behaftet. Als besonders schwierig hat sich erwiesen, Effekte zwischen Subgruppen (moderiert durch Faktoren wie Geschlecht oder Alter) aufzudecken. Hier muss selbstkritisch eingeräumt werden, dass dieses Ziel mit dem gewählten Forschungsvorgehen und den zur Verfügung stehenden Forschungsressourcen nur in Ansätzen erreicht worden ist und entsprechend nur Tendenzen aufgezeigt werden konnten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die vorliegende Arbeit durch die Sichtung und Strukturierung der zu dieser Thematik bisher existierenden Forschungsliteratur und die explorative Observation und Deutung von individuellem Bewältigungsverhalten an einer kleinen und spezifischen Stichprobe die Basisarbeit für die weitere Erforschung dieses Gegenstandes geleistet hat.

Die mit diesem Vorgehen verbundenen Einschränkungen sind ebenfalls offen gelegt worden, so dass deutlich ist, wo weitere Arbeiten ansetzen sollten.

## 8 Implikationen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen

In diesem letzten Teil der Dissertation geht es nun darum, Schlussfolgerungen für Ausrichtung und Beschaffenheit von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen abzuleiten, um Unternehmen und Organisationen so einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie leitende Angestellte durch ihre Arbeitgeber zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen befähigt werden können.

Hierbei muss einschränkend gesagt werden, dass Unternehmen nur in spezifischen Bereichen Hebel zur Verfügung haben, um ihre Führungskräfte allgemein aber auch zu dieser speziellen Thematik zielgerichtet weiterzubilden, genauso wie Führungskräfte das Spektrum der Auswirkungen technologieinduzierten Wandels und die damit verbundenen Bewältigungsherausforderungen weit über die eigene Arbeit hinaus erleben.

Bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens wurde hierzu Lazarus' und Launiers Modell zur Stressbewältigung in modifizierter Form als Wirk- und Regelkreismodell für die Bewältigung technologieinduzierten Wandels herangezogen. Die hinter diesem Modell stehende Grundannahme ist, dass, je mehr Reaktions- und Handlungsmuster von einer Person in Bezug auf einen Wirklichkeitsbereich (hier technologieinduzierter Wandel) beherrscht werden,<sup>355</sup> desto angemessener auf einen Stimulus reagiert werden kann.

Erstes und wichtigstes Ziel für eine Führungskraft muss also ein massives Eigeninteresse am Erlernen und Trainieren von Antwort- und Verhaltensmustern auf derartige (technologieinduzierte) Anforderungen sein, um in der Lage zu sein, adaptiv auf Umweltanforderungen reagieren zu können. Das Spektrum reicht hier, wie in Theorie und Empirie dargestellt werden konnte, von der Erlernung spezifischer Techniken respektive Geisteshaltungen über den Aufbau sozialer

---

<sup>355</sup> Was Lazarus und Launier als *Coping Repertoire* bezeichnen. Vgl. Lazarus & Launier, Transactions, 1978.

Sicherungssysteme bis hin zur Aneignung fachspezifischen Wissens. Im Hinblick auf Führungskräfte muss diese Fähigkeit zur selbst gesteuerten und selbst gewollten Weiterentwicklung eigentlich vorausgesetzt werden, da sich ihre Führungsberechtigung letztlich aus einem Kompetenzvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern legitimieren sollte, was den Willen zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Fähigkeiten impliziert.

Dennoch gibt es eine Vielzahl restringierender Faktoren (Zeit, grundsätzlich anderes Selbst- und Rollenverständnis etc.), die, wie die verschiedenen Verhaltensprofile aus der Empirie gezeigt haben, eine solche selbst gelenkte Entwicklung verhindern oder einschränken können beziehungsweise Fehlanpassungen bedingen.

Generell kommt Organisationen, die ihre Führungskräfte zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels befähigen wollen, also zunächst einmal die Aufgabe zu, ein Klima zu schaffen, in dem Führungskräfte stimuliert werden, ein solches Selbstentwicklungsbedürfnis zu kultivieren und auszuleben. Wie dies genau auszusehen hat, wird in diesem Kapitel noch spezifischer beschrieben werden.

Doch es ist nicht nur die eingeschränkte Einflussmöglichkeit durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen einer Organisation auf ihre Führungskräfte, die an dieser Stelle erwähnt werden muss. Es ist auch die im theoretischen Bezugsrahmen beschriebene Tatsache, dass Auswirkungen und Konsequenzen der digitalen Ökonomie nicht nur im Berufsleben erlebt werden, sondern auch auf privates und gesellschaftliches Leben abstrahlen beziehungsweise dort zur Entfaltung kommen, und sich damit dem Einfluss- und Wirkbereich von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen weitestgehend entziehen. Dies betrifft besonders den schmalen Grat, wenn es zum Beispiel darum geht, wie Führungskräfte im Privatleben mit den Konsequenzen beruflich bedingter Mobilitäts- und Erreichbarkeitsanforderungen umgehen sollen, die zu familiären oder sozialen Spannungen führen können, was auch aus den geführten Gesprächen eindeutig aber vorsichtig formuliert hervorgeht. Im Sinne eines engen Führungskräfteentwicklungsverständnisses sind derartige Fragestellungen nicht Gegenstand betrieblicher Entwicklungsinterventionen, da sich auf diese Weise nicht unmittelbar die Effektivität oder Effizienz einer Führungskraft steigern lässt. Dies wird dadurch gestützt, dass Führungskräfte, um die (in ihren Augen) von ihnen

erwartete Souveränität und Trennung von Beruflichem und Privatem nicht in Frage zu stellen und eigene Schwächen preiszugeben, eine enorme Leidensfähigkeit entwickeln, die bis zur sozialen Isolation außerhalb des Berufslebens<sup>356</sup> oder dem Auseinanderbrechen des eigenen familiären Umfelds reicht, nur um den Anforderungen ihres Arbeitgebers (vordergründig) Genüge zu tun.

Im Sinne eines ganzheitlichen Führungskräfteentwicklungsverständnisses müssen also auch über das Berufsleben hinausreichende Facetten und Auswirkungen beruflicher Anforderungen im Allgemeinen und technologieinduzierter Wandelanforderungen im Besonderen behutsam Berücksichtigung finden, wobei sich hier Mentoren oder Coaches oft als Methode beziehungsweise Ansprechpartner der Wahl empfehlen, da auf Basis einer dyadischen Vertrauensbeziehung derartig sensible Aspekte thematisiert und bearbeitet werden können.

Nachfolgend soll nun dargestellt werden, wie Führungskräfte durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen für die Herausforderungen der digitalen Ökonomie fit gemacht werden können, wobei, wo immer dies möglich und nötig sein wird, ein, wie eben beschrieben, ganzheitliches Verständnis moderner Führungskräfteentwicklung angewendet werden soll.

Zunächst werden die generellen Implikationen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen als Ergebnisse der Forschungsaktivitäten dieser Dissertation vorgestellt werden, bevor spezifische Schlussfolgerungen für das Unternehmen Deutsche Post World Net zu diskutieren sind.

---

<sup>356</sup> Was im Rahmen der Interviews nicht in dieser Ausprägungsstärke nachgewiesen werden konnte (beziehungsweise zugegeben wurde), aber sich dennoch in vielen Aussagen tendenziell bestätigte.

## 8.1 Allgemeine Implikationen

Sekundäranalyse und Literaturrecherche auf der einen Seite und die empirische Exploration auf der anderen Seite haben eindeutig belegt, dass technologieinduzierte Wandelanforderungen für Führungskräfte eine vielschichtige Herausforderung im Führungsalltag darstellen.

Dabei ist als sicher anzusehen, dass dies nicht nur auf die in dieser Arbeit untersuchte Post- und Logistikbranche zutrifft, sondern als branchenübergreifendes immanentes Merkmal des modernen Wirtschaftslebens betrachtet werden muss.

Zieht man in diesem Zusammenhang die Bestimmungsfaktoren nachhaltiger Wettbewerbsvorteile heran, die sich durch ihren Wert, ihre Seltenheit und ihre Einzigartigkeit<sup>357</sup> auszeichnen, und setzt dies in Zusammenhang zu Barneys ressourcenbasierter Wirtschafts- und Organisationstheorie,<sup>358</sup> die davon ausgeht, dass die idiosynkratische Beschaffenheit einer Organisation die Rahmenbedingungen für dauerhaften Unternehmenserfolg<sup>359</sup> darstellt, stellt sich die Frage, welche Ressourcen für die Schaffung derartig vorteilhafter Rahmenbedingungen relevant sind. Barney gliedert diese in physische Ressourcen wie Maschinen und infrastrukturelle Voraussetzungen, organisationale Ressourcen wie Unternehmensstrukturen und die Human-Ressourcen. Führungskräften kommt in diesem Dreiklang die Aufgabe zu, als dispositiver Faktor das Zusammenspiel der Einzelfaktoren zu orchestrieren, was sie zu einer unerlässlichen erfolgskritischen Ressource macht.

In Analogie zur Musik müssen Führungskräfte also als Komponisten, Arrangeure und Dirigenten eines Unternehmens agieren. Dabei ist es nicht von Relevanz, dass

---

<sup>357</sup> Einzigartigkeit in diesem Zusammenhang verstanden als eine Eigenschaft, die weder imitierbar durch andere Wettbewerber noch substituierbar durch andere Methoden oder Einheiten ist.

<sup>358</sup> Vgl. Barney, Resources, 1991.

<sup>359</sup> ...der seinerseits Konsequenz der Etablierung und Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen ist...

sie alle Instrumente, die sie einsetzen, selbst spielen können müssen, aber sie müssen deren Wirkung einschätzen und einsetzen können und die Human-Ressourcen eines Orchesters, sprich die Musiker respektive Mitarbeiter, erreichen, lenken und begeistern können.

Führungskraineentwicklung muss daher zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen darauf abzielen, dass Führungskräfte genau diese Aufgaben erfüllen können.

Hierbei gilt es zwei wesentliche Aufgaben zu unterscheiden.

Auf der einen Seite müssen Führungskräfte die generellen inhaltlichen und methodischen Kompetenzen vermittelt bekommen, die sie zum Führen einer Organisation in der digitalen Ökonomie befähigen.

Zum anderen müssen sie auf einer persönlichen Ebene in der Bewältigung der Anforderungen der digitalen Ökonomie unterstützt werden.

Die sich daraus ergebenen Aufgaben für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen sollen in den beiden nachfolgenden Unterkapiteln diskutiert werden.

### **8.1.1 Aufgaben der Führungskräfteentwicklung in Bezug auf inhaltliche und methodische Kompetenzen**

In Anlehnung an Bleichers St. Galler Konzept integrierten Managements<sup>360</sup> ist davon auszugehen, dass, aufbauend auf einer **Managementphilosophie**, die den Sinn und Endzweck der Organisation beschreibt, drei Dimensionen unterschieden werden können, auf denen Führungskräfte befähigt sein respektive werden müssen:

- Auf einer **normativen Ebene** geht es darum, dass Führungskräfte ein adäquates mentales Modell über Wirkweise und Entwicklungsrichtung der

---

<sup>360</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999.

digitalen Ökonomie haben (bzw. vermittelt bekommen), um so die Entwicklungsrichtung und die Entwicklungsziele für ein Unternehmen bestimmen zu können.

- Auf einer **strategischen Ebene** kommt es darauf an, dass Führungskräfte die für das jeweilige Unternehmen relevanten, spezifischen Einfluss- und Wirkgrößen der digitalen Ökonomie durchdringen, um daraus den Weg für die Erreichung der Unternehmensziele ableiten zu können.
- Auf einer **operativen Ebene** gilt es, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden, das Tagesgeschäft im Einklang mit den beiden übergeordneten Ebenen organisieren und exekutieren zu können.

In diesem Konzept ist es ferner so, dass „drei Aspekte die Dimensionen des Normativen, Strategischen und Operativen durchziehen: Strukturen, Aktivitäten und Verhalten.“<sup>361</sup>

Bezieht man dies wiederum auf die Aufgaben von Führungskräften in Zeiten technologieinduzierten Wandels, kann man drei weitere Befähigungsfelder für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen ableiten:

- Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, die richtigen **Strukturen** für ihr Unternehmen bestimmen, aufbauen und umsetzen zu können.
- Gleichzeitig müssen die **Aktivitäten** der Organisation vor dem Hintergrund technologieinduzierter Wandelanforderungen so ausgerichtet werden, dass sie effektiv und effizient sind.
- Und Führungskräfte müssen individuell wie unter ihrer Führung die Organisation als Kollektiv ein **Verhalten** an den Tag legen, das in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen angemessen und adäquat ist.

---

<sup>361</sup> ebd., S. 48.

Ausgangspunkt für die Ableitung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen unter besonderer Berücksichtigung technologieinduzierter Wandelanforderungen muss also die Frage sein, *was der Existenzzweck der Organisation ist?*

Spannt man nun unter diesem Dach eine 9-Felder Matrix aus den zuvor vorgestellten Einflussdimensionen auf und füllt deren Zellen mit konkreten Fragestellungen, auf die Führungskräfteentwicklung in der digitalen Ökonomie eine Antwort geben muss, wird es relativ leicht, daraus und aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung Stoßrichtungen und Handlungsnotwendigkeiten für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen ableiten und formulieren zu können.

Tab. 7: Fragestellungen für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in der digitalen Ökonomie

	<b>Strukturen</b>	<b>Aktivitäten</b>	<b>Verhalten</b>
<b>Normative Aspekte</b>	Was sind die Grundlagen, nach denen eine Organisation ihre Umweltbeziehungen ausgestalten soll?	Was sind die Tätigkeitsgebiete / -felder, die von einer Organisation fokussiert werden sollen?	Was zeichnet Kultur und Selbstverständnis einer Organisation aus?
<b>Strategische Aspekte</b>	Welche Organisationsform trägt am besten zur Zielerreichung bei?	Welche Handlungsvorgaben /-muster sind für die Organisation adäquat?	Welche Regeln und Prinzipien steuern das Verhalten der Organisation?
<b>Operative Aspekte</b>	Wie müssen Arbeitsabläufe und -prozesse aufgebaut sein?	Wie ist das Tagesgeschäft auszustalten?	Wie muss sich der Einzelne und die Organisation konkret verhalten?

Die Beantwortung dieser zehn Fragen muss für Unternehmen, die ihre Manager zu „digital economy leaders“<sup>362</sup> entwickeln wollen, am Anfang der Planung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen stehen, wobei Führungskräfteentwicklung

---

<sup>362</sup> A.T. Kearney, Leadership, 2000.

an dieser Stelle als vielschichtiges Instrumentarium verstanden wird, das weit über bloße Trainings hinausreicht und bereits mit dem Eintritt oder der Beförderung einer Führungskraft in ein beziehungsweise in einem Unternehmen beginnt.

Dieses Gerüst zur Ausbuchstabierung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen ist nicht nur auf Fragestellungen technologieinduzierter Wandelanforderungen anwendbar, sondern spannt einen generellen Sinnstiftungs- und Kompetenzraum, der für Führungskräfte relevant ist. An dieser Stelle sollen die einzelnen Fragestellungen jedoch ausschließlich aus dem Blickwinkel beantwortet werden, wie Organisationen ihre Führungskräfte durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen vorbereiten können.

## **1. Was ist der Existenzzweck der Organisation?**

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Daseinszweck und Zielrichtung einer Organisation, die sich in deren Managementphilosophie manifestieren, haben nur mittelbar mit technologieinduzierten Wandelanforderungen zu tun, es sei denn, dass es sich um „intervernetzte Unternehmen“<sup>363</sup> handelt. Erster Daseinszweck von Wirtschaftsunternehmen ist natürlich monetärer Erfolg, um so den Interessen verschiedener Anspruchsgruppen gerecht zu werden und den Fortbestand der eigenen Organisation sicherzustellen. Nachgelagert oder teilweise auch beigeordnet können jedoch auch non-monetäre Ziele wie Bildungsziele oder Ziele sozial-ethischer Natur verfolgt werden. Der Weg zur Erreichung dieser Ziele (beziehungsweise zur Annäherung an diese Ziele, da andernfalls mit endgültiger Erfüllung des Daseinszwecks die Notwendigkeit der Existenz einer Organisation negiert werden würde) wird durch verschiedene Rahmenbedingungen moderiert, wobei technologischer Wandel ein besonders tief greifender, vielschichtiger und volatiler Agent in diesem Zusammenhang ist.

---

<sup>363</sup> Tapscott, Revolution, 1998, S. 116 ff.

Die Aufgabe besteht dann darin, für das spezifische Unternehmen explizite Erklärungsansätze zu entwickeln und zu vermitteln, die Führungskräften den Zusammenhang zwischen operativer Tätigkeit, strategischer Zielrichtung, Stakeholderinteressen und technologieinduziertem Wandel transparent und verständlich machen. Hierbei müssen im Rahmen der Planung von Inhalten zur Führungskräfteentwicklung Antworten auf folgende Fragestellungen gefunden werden:

- Welche Rolle beziehungsweise welchen Stellenwert haben die Facetten der digitalen Ökonomie für die jeweilige Unternehmung beziehungsweise die jeweilige Branche, in die das Unternehmen eingebettet ist?
- Inwieweit unterstützt oder gefährdet technologieinduzierter Wandel die Erfüllung des Daseinszwecks der Organisation?
- In welche Richtung wird, beziehungsweise muss, sich eine Organisation entwickeln, um sich den Anforderungen und Implikationen technologischen Wandels anzupassen?

Nur wenn es gelingt, durch zentral gesteuerte Sinnstiftungsprozesse ein gemeinsames mentales Modell für diesen Themenkomplex zu entwerfen und bei den Führungskräften zu verankern, kann davon ausgegangen werden, dass die von den jeweiligen Führungskräften initiierten und verantworteten Aktionen einen Beitrag zur Selbstverwirklichung der Organisation liefern.<sup>364</sup> Gleichzeitig werden Führungskräfte so zu Sprachrohren in die Organisation hinein, um ihrerseits als Sinnstifter gegenüber ihren Mitarbeitern agieren zu können.

Wichtig ist, dass diese zentral gesteuerten Sinnstiftungsprozesse nicht an den physischen Grenzen der Konzernzentrale halt machen, sondern alle Führungskräfte inkludieren, da insbesondere Flächenführungskräfte auf diese Weise die Möglichkeit haben, ihr Handeln in einem übergeordneten

---

<sup>364</sup> Wobei natürlich davon ausgegangen werden muss, dass dadurch Partikularinteressen und individuelle Bemühungen zur Maximierung des eigenen Vorteils nicht unterbunden werden können.

Zusammenhang betrachten zu können und gleichzeitig gemäß den so kommunizierten Inhalten im eigenen Verantwortungsbereich handeln zu können.

### Geeignete Methoden:

Auf der Ebene der Managementphilosophie geht es weniger um Kompetenz-, sondern mehr um Verständnisaufbau. Kommunikation, Austausch und Interaktion sind in diesem Zusammenhang Trumpf.

Drei Maßnahmepakete sind zu empfehlen:

- Konsequente und konsistente Top-down-Kommunikation des Zusammenhangs zwischen Managementphilosophie und technologieinduzierten Wandelanforderungen durch interne Medien, Vorträge des Top-Managements und Veranstaltungen, in deren Mittelpunkt die Vermittlung derartiger Inhalte steht.
- Regelmäßiges Angebot von Workshops und Diskussionsveranstaltungen im Rahmen von Führungskräftetagungen, bei denen Führungskräfte mit dem Top-Management Herausforderungen in Bezug auf die Zukunft einer Organisation diskutieren können.
- Einbindung aller Führungskräfte in die Weiterentwicklung der bestehenden Managementphilosophie durch Partizipationsangebote, wie zum Beispiel Wettbewerbe, Best-Practice-Geschichten etc.

Die drei Maßnahmen zielen nicht nur darauf ab, Sinn zu stiften, sondern durch die Einbindung aller Führungskräfte eine gemeinsame Sicht und Herangehensweise für eine Organisation in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen und daraus resultierende Handlungsnotwendigkeiten zu erzeugen.

## 2. Was sind die Grundlagen, nach denen eine Organisation ihre Umweltbeziehungen ausgestalten soll?

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Das traditionelle Organisationsverständnis, das von relativ starren Grenzen zwischen den Bereichen innerhalb einer Organisation und vor allem in Bezug auf deren externe Umweltbeziehungen ausgeht, ist durch moderne Technologien obsolet geworden. Kooperationen und Partnerschaften mit Kunden, Zulieferern, spezialisierten Dienstleistern, Marketingpartnern, Interessengruppen sowie öffentlichen und sozialen Einrichtungen sind Kernmerkmale der Wissensökonomie. Diese neuen Gesetzmäßigkeiten sind sowohl auf eine gesamte Organisation anwendbar, treffen jedoch genauso auf den individuellen Verantwortungsbereich einer jeden Führungskraft zu.

Aufgabe ist es also, Führungskräfte im Sinne der Ziele einer Organisation als Verbindungsglieder zwischen Organisation und Umwelt zu positionieren und mehr oder weniger autark arbeiten zu lassen, um so die Organisation als Produkt selbst-referentieller Subsysteme zu konzipieren und zu realisieren.<sup>365</sup> Wie bei der Sinnvermittlung der Managementphilosophie geht es auch hier um die Identitätsbildung und die Konfiguration des Selbstverständnisses, sprich die „Autopoiesis“<sup>366</sup>, einer Organisation. Von zentraler Stelle sind daher fünf Komponenten in Bezug auf diese Fragestellung zu vermitteln:

- Generelle Vermittlung von Wissen über die Beschaffenheit der Gesetzmäßigkeiten von Umweltbeziehungen in der digitalen Ökonomie.
- Darstellung der Spielregeln und Rahmenbedingungen, in denen eine Organisation ihre Umweltbeziehungen ausgestalten muss.
- Vermittlung der Notwendigkeiten, der Vorzüge und Spielregeln kooperativer Umweltbeziehungen.

---

<sup>365</sup> Morgan, Flux, 1994, S. 135 ff.

<sup>366</sup> ebd.

- Kommunikation der Ziele und Prinzipien einer Organisation in Bezug auf gewünschte und unerwünschte Umweltbeziehungen.
- Aufbau der Fähigkeit zur Ausgestaltung von kooperativen Umweltbeziehungen durch die jeweilige Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich.

### Geeignete Methoden:

Die aufgeführten Inhalte verlangen nach sehr unterschiedlichen Herangehensweisen, um Führungskräfte hier im Interesse der Organisation adäquat zu entwickeln und auszurichten.

Die Vermittlung von Wissen über die Beschaffenheit und Notwendigkeit von Umweltbeziehungen in der digitalen Ökonomie und die moderierenden Rahmenbedingungen stellt ein Schulungsthema dar, das im Rahmen von organisationsinternen Führungskräfte Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. bei Corporate Universities) aufgegriffen werden sollte. Idealerweise finden derartige Veranstaltungen in Kleingruppen statt, bei denen zunächst das tägliche Erleben der Führungskräfte in Bezug auf Umweltbeziehungen abgefragt werden kann, bevor die Funktionsprinzipien unterschiedlicher Kooperationsmodelle (bis hin zur temporären Bildung virtueller Unternehmen) und deren Vorteile vermittelt werden.

Aufbauend auf dieser Grundlagenvermittlung sollte im gleichen oder einem ähnlichen Setting auf die spezifischen Umweltbeziehungen der jeweiligen Organisation eingegangen werden. Hierbei ist auf der einen Seite ein übergeordneter Einblick über die generellen Umweltbeziehungen der Gesamtorganisation zu geben, aber auch zu thematisieren, nach welchen Kriterien sich Nützlichkeit und Qualität von Umweltbeziehungen für die Organisation definieren, so dass Führungskräfte ihr eigenes Handeln nach diesen Prinzipien ausrichten können.

Im letzten Schritt, der jedoch bevorzugt in der dyadischen Interaktion zwischen Führungskraft und direktem Vorgesetzten oder Führungskraft und Coach

gegangen werden sollte, ist darauf zu achten, dass Führungskräfte das Instrumentarium für die Ausgestaltung von Kooperationen in ihrem jeweiligen Bereich vermittelt bekommen und auch beherrschen.

Wichtig ist das Ineinandergreifen der verschiedenen Themen und Inhalte, weil nur so sichergestellt wird, dass eine Führungskraft vom Allgemeinen bis zum Besonderen (nämlich ihrem konkreten Verantwortungsbereich) begreift und erlernt, wodurch sich Kooperationen (als eine Bewältigungsinstanz technologieinduzierten Wandels) auszeichnen.

### **3. Was sind die Tätigkeitsgebiete /-felder, die von einer Organisation fokussiert werden sollen?**

#### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Die Frage nach den relevanten Tätigkeitsgebieten und -feldern zielt darauf ab, zu klären, in welchen strategischen Geschäftsfeldern sich eine Organisation am Markt mit welchen eigenen strategischen Geschäftseinheiten positionieren möchte. Die durch den technologieinduzierten Wandel erzeugte Vernetzung und damit einhergehend steigende Deutungskomplexität auf der einen Seite und Verknappung der Entscheidungszeit auf der anderen Seite bedingen, dass ein klares Lehr- und Lernziel sein muss, Führungskräften die Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten einer Organisation und den Effekten am Markt transparent zu machen. Durch dieses Verständnis entsteht die Möglichkeit, dass die Führungskräfte einer Organisation ein gemeinsames Ziel verfolgen und eigene Aktivitäten an diesem Ziel ausrichten. Nur so wird es möglich, dass nicht nur durch die Vorgaben des Top-Managements eine Strategie als *Muster in einem Strom von Entscheidungen*<sup>367</sup> sichtbar wird, sondern diese Strategie gemeinsam entwickelt und gelebt werden kann.

---

<sup>367</sup> Mintzberg, Patterns, 1978, S. 935.

Vor allem dem Aspekt der (technologieinduzierten) Vernetzung ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um Chancen, Risiken und Abhängigkeiten einer Organisation intern wie extern aufzudecken.

Natürlich wirken die so zu definierenden Handlungsmuster auch wieder rekursiv auf die auszugestaltenden Umweltbeziehungen.

Für die durchzuführenden Maßnahmen bedeutet dies, wieder vom Allgemeinen zum Besonderen gehend:

- Nach welchen Kriterien ist unternehmerisches strategisches Handeln in einer Netzwerkökonomie überhaupt auszurichten, was auf theoretischer Ebene die Vermittlung der Grundlagen der Systemtheorie und des vernetzten Denkens inkludiert, aber auch auf die Prinzipien der Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern in der digitalen Ökonomie abzielt.<sup>368</sup>
- Im nächsten Schritt ist aufzuzeigen, was dies für die Gegenwart und Zukunft einer konkreten Organisation bedeutet, inwieweit sich Geschäftsfelder entwickeln werden beziehungsweise sollen und warum und wo Schwerpunkte zu setzen sind.
- Schließlich muss die einzelne Führungskraft diese Faktoren in den eigenen Verantwortungs- und Aufgabenbereich integrieren, indem die Wirkprinzipien und Konsequenzen übertragen werden und Entwicklungsverläufe und Szenarios expliziert werden.

### Geeignete Methoden:

Auch hier ist wieder ein mehrstufiges Vorgehen indiziert, um dem Lernziel gerecht zu werden.

Zunächst gilt es im Rahmen von Entwicklungsveranstaltungen (auch hier eignet sich das Curriculum einer Corporate University wieder sehr gut, um diesem

---

<sup>368</sup> Etwa im Sinne der von Hamel vorgestellten Methodik, wie Geschäftskonzeptinnovationen beschaffen sind und entwickelt werden können. Hamel, Leading, 2000, S. 60 ff.

Anspruch gerecht zu werden) die generellen Prinzipien zu vermitteln und am Beispiel der jeweiligen Organisation zu spiegeln, wobei die Übertragung und Ausdeutung auf die jeweilige Organisation durch Mitglieder des Top-Managements geleistet werden sollten, um so die damit verbundene Handlungswirksamkeit und -relevanz zu unterstreichen. Wichtig ist, dass es sich hier nicht um eine einmalige Veranstaltung handelt, sondern, dass wie in einem Regelkreismodell immer wieder eine Situationsanalyse (zum Beispiel im Rahmen jährlich stattfindender Führungskräftetagungen) vorgenommen wird, die über die Benennung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Geschäftseinheiten hinausgeht, Ursachen benennt, Handlungsmaximen ableitet und Überprüfungsmechanismen skizziert.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte auf übergeordneter Ebene (sprich für die gesamte Organisation) wie in Bezug auf ihren konkreten Verantwortungsbereich in diesen Strategieentwicklungs- und Strategieevaluationsprozess einbezogen werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung immer mehr auf Simulationen zurückgegriffen wird und die aufgedeckten Prinzipien unter dem Begriff der Spieltheorie firmieren.<sup>369</sup>

Und genau hier sollte auch Führungskräfteentwicklung stärker ansetzen, indem Führungskräfte in Simulationen (sei es im Rahmen von Präsenzveranstaltungen, sei es im Rahmen virtueller Planspiele) am Beispiel der eigenen Organisation und auch des eigenen Verantwortungsbereichs durchdeklinieren, welche Verhaltensmuster zu welchen Ergebnissen beziehungsweise Konsequenzen führen. Vorteil einer solchen Methode ist die hohe Praxisrelevanz und damit zusammenhängend die fortlaufende Entwicklung unterschiedlicher Entwicklungsszenarien durch interne Experten, die wiederum in die übergeordnete strategische Planung einer Organisation als Entscheidungshilfe und Radar einbezogen werden können. Darüber hinaus werden die in theoretischen Lernmodulen vermittelten Inhalte spielerisch verwendet, was

---

<sup>369</sup> Da eben Wahlentscheidungen von Agenten in einer definierten und reglementierten Umgebung, wie diese durch Spiele vorgegeben wird, einen sehr guten Studien- und Forschungshebel bilden.

einen höheren Lerneffekt mit sich bringt, und gleich auf die eigene Situation angewendet.

Der hohe Wert einer solchen Methode geht natürlich auch mit relativ hohen Aufwänden bei der Konzeption und Umsetzung derartiger Simulationen einher, wobei man, wenn zur Legitimation eines solchen Vorgehens ein Business Case gerechnet werden müsste, den Kosten mit großer Wahrscheinlichkeit signifikante Einsparungen bei Beraterhonoraren gegenübergestellt werden können, da sich so die Deutungshoheit über die Zukunft einer Organisation reinternalisieren ließe, die heute oft gedanken- und bedenkenlos Beratern überlassen wird, was unter dem Strich zu einer Dequalifikation von Führungskräften geführt hat, da Entscheidungen über die Zukunft einer Organisation oftmals nicht mehr von ihnen selbst hergeleitet werden, sondern sich in der Auswahl für die eine oder die andere Handlungsempfehlung eines Beraterteams erschöpfen.

Um die eigene Handlungsgüte innerhalb derartiger Simulationen überprüfen und Lernbedürfnisse identifizieren zu können, ist es darüber hinaus erforderlich, dass Führungskräfte die Ergebnisse derartiger Simulationen mit einem festen Ansprechpartner regelmäßig besprechen können und dort auch konkrete Handlungsmaßgaben für die Zukunft definieren, wofür sich Mentoren oder Coaches eignen.

#### **4. Was zeichnet Kultur und Selbstverständnis einer Organisation aus?**

##### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Die implizit wie explizit erlebbare Disposition und Konfiguration eines Unternehmens in Bezug auf ihr Selbstverständnis lässt sich zusammenfassend als Unternehmenskultur bezeichnen. Hierbei muss unterschieden werden, dass sich eine solche Kultur zu einem gewissen Grad steuern oder herbeiführen lässt, wobei insbesondere Führungskräften die Aufgabe zukommt, hier als Förderer

oder Ermöglicher (im Sinne des englischen Begriffes enabler) aktiv zu werden, zu einem aber nicht zu unterschätzenden Anteil sich auch spontan selbst generiert und in dieser Hinsicht nur bedingt lenkbar ist.

Kernaufgaben einer Unternehmenskultur, die die Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen ermöglichen soll, sind Offenheit für Veränderungen zu propagieren, Fehler zu tolerieren, aber gleichzeitig die Bewahrung gewisser Kernwerte der Organisation zu fördern. Neben diesen inhaltlichen Ausprägungen bildet eine Unternehmenskultur auch eine Klammer für die gesamte Organisation, indem die in ihr enthaltenen Werte handlungsleitend und orientierungsstiftend sind, was zufolge des im theoretischen Teil vorgestellten Konzepts des *Management by Values* einen wesentlicher Erfolgsfaktor für das Bestehen von Organisationen in der digitalen Ökonomie darstellt.

Alle Führungskräfte müssen nach Möglichkeit genau dieses Selbstverständnis für die Organisation, aber auch für die eigene Person verinnerlicht haben,<sup>370</sup> um dieses wiederum in die Organisation hineinzutragen und so als Vorbild für die Belegschaft zu agieren.

Der hier notwendige Dreiklang lautet somit:

- Top-down-Vermittlung oder partizipative Entwicklung eines dynamischen und veränderungsbereiten Organisationsverständnisses bei allen Führungskräften, das dennoch auf klaren Prinzipien aufbaut.
- Sicherstellung der individuellen Passung zwischen dem Selbstverständnis der einzelnen Führungskräfte und dem gewünschten Organisations-selbstverständnis.

---

<sup>370</sup> Bedenkt man, dass Führungskräfte gerade in Zeiten des Wandels dazu neigen können, veränderungsresistent zu werden, da sich so der subjektiv erlebte Kontrollverlust reduzieren lässt, wird klar, dass die Vermittlung dieses Selbstverständnisses bereits ein wichtiger Lerninhalt zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels ist.

- Vermittlung der Notwendigkeit, Motivation und Fähigkeiten bei Führungskräften, um die gewünschte Organisationskultur in die Organisation hineinzutragen.

### Geeignete Methoden:

Schwierigkeit und Herausforderung bei diesem Thema für die Führungskräfteentwicklung liegen vor allem darin begründet, dass Führungskräfte im weitesten Sinne dazu gebracht werden sollen, im Interesse der Organisation altruistisch auf eigene Überzeugungen oder Handlungsoptionen, die den eigenen Vorteil, in welcher Hinsicht auch immer, maximieren, zu verzichten, und das eigene Selbstverständnis mit dem der Organisation zu harmonisieren respektive diesem anzulegen.

Klassische Schulungs- oder Lernsituationen vermögen hier nur einen geringen Beitrag zu leisten, auch wenn nicht darauf verzichtet werden sollte, theoretische wie organisationsspezifische Grundlagen zum Thema Unternehmenskultur im Rahmen eines Workshops zu vermitteln.

Von größerer Bedeutung ist jedoch, was auch die Interviews mit den Führungskräften von Deutsche Post World Net gezeigt haben, dass innerhalb eines Top-down-Prozesses die gewünschte Organisationskultur vorgelebt wird, um diese kaskadenartig weiterzugeben und zu etablieren, während abweichendes Verhalten sanktioniert wird. Von der Spitze der Hierarchiepyramide einer Organisation ausgehend kommt somit Führungskräften die Aufgaben zu, im Umgang mit ihren *direct reports* im wahrsten Sinne des Wortes als *Kulturträger* zu agieren und die Diskussion über das Selbstverständnis der Organisation auch als relevanten Teil interaktiver Führung, jenseits von Zahlendrehereien und Maßnahmenplänen, zu leben. Genau hier muss nämlich auch gefühlt oder erfragt werden, ob die Führungskräfte des mittleren Managements einer Organisation dieses Selbstverständnis teilen oder nach anderen – sprich eigenen – Regeln agieren. Die jeweils nächst höhere Führungsebene muss also wie ein Seismograph erfahren, ob und wo bei den einzelnen Führungskräften Handlungsbedarf in

Bezug auf deren Selbstverständnis, aber auch auf deren Vermittlungsfähigkeiten für derartige *soft factors* besteht, was zum Beispiel durch Mitarbeiterbefragungen identifiziert werden kann und sollte.

Ein weiteres sinnvolles methodisches Herangehen könnte es sein, im Rahmen spezieller Kultur-Coachings, die zum Beispiel halbjährlich stattfinden könnten, Führungskräften die Möglichkeit zu geben, organisationales und eigenes Selbstverständnis zu reflektieren, Übereinstimmungen und Abweichungen zu identifizieren und daraus Lern- beziehungsweise Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Vorteil eines solchen Vorgehens ist die Verlagerung der Auseinandersetzung in einen Schonraum, da sich dieser außerhalb der regulären hierarchischen Beziehungen zu den eigenen Vorgesetzten befindet, was eine offenere und selbstkritischere Auseinandersetzung mit dieser Thematik fördern könnte.

Ideal ist natürlich das Zusammenwirken beider vorgestellten Vorgehensweisen.

## **5. Welche Organisationsform trägt am besten zur Zielerreichung bei?**

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Die formelle Aufbauorganisation eines Unternehmens wird, wie dies zum Beispiel auch bei Deutsche Post World Net der Fall ist, durch eine zentrale Organisationseinheit geplant und festgelegt. Dennoch spiegeln Kooperationsbeziehungen und Zusammenarbeitsstrukturen in einer Organisation nur noch bedingt die formelle Aufbauorganisation wider, was auf die Vernetzung von Prozessen und Abläufen zurückzuführen ist.

Außerdem ist eine Organisation, gerade in Zeiten sich erhöhender Wandlungsanforderungen, kein statisches Gebilde, sondern wie ein Organismus der Veränderung unterworfen, um durch Lernprozesse und Neukonfigurationen

die Erreichung der in der Managementphilosophie definierten Ziele zu unterstützen.

Jede Führungskraft ist in diesem Sinne Teil einer Organisation, hat aber auch die Möglichkeit und Aufgabe, im eigenen Verantwortungsbereich ein eigenes Organisationskonzept zu entwerfen und zu implementieren. Es ist daher sehr wichtig, dass Führungskräfte zum einen verstehen, nach welchen Prämissen Organisationen in der digitalen Ökonomie aufgebaut sein sollten, und zum anderen dazu befähigt sind, diese Erkenntnisse in der eigenen Arbeit umzusetzen.

Als konkrete Lehr- und Lerninhalte lassen sich definieren:

- Darstellung und Diskussion verschiedener Organisationskonzepte und der damit verbundenen Ziele, Vorteile und Nachteile;
- Verständnis- und Wissensaufbau, woraus sich die Beschaffenheit der formellen Aufbauorganisation einer Organisation begründet und legitimiert;
- Vermittlung der Fähigkeit und Bereitschaft, für den eigenen Verantwortungsbereich eine adaptive Organisationsform zu entwickeln, zu implementieren und weiterzuentwickeln;
- Aufzeigen von Spielräumen und Veränderungshebeln, wie und warum zum Beispiel informelle Zusammenarbeitsstrukturen zu fördern sind.

### Geeignete Methoden:

Erneut ergibt sich die Zweiteilung in eine kognitiv lehr- und lernbare und eine handlungsorientierte Vermittlungsaufgabe. Die Darstellung aktueller und als adaptiv anzusehender Organisationskonzepte sowie die Begründung für die konkrete Aufbauorganisation eines Unternehmens sollte im Rahmen eines Workshops oder eines Seminars erfolgen, wobei Führungskräfte, Trainer und Vertreter der für die Konzernorganisation zuständigen Stelle miteinander lernen und diskutieren sollten. An dieser Stelle können auch bereits Prämissen und

erwünschte Vorgehensweisen für die Umsetzung organisationsbildender Maßnahmen im jeweiligen Verantwortungsbereich der Führungskräfte aufgezeigt werden.

In einem zweiten Schritt ist es erforderlich, dass in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und deren jeweiligem direkten Vorgesetzten (oder einem Coach) nach Möglichkeiten und Handlungsweisen gesucht wird, den abgesteckten Rahmen mit seinen Freiheitsgraden auf den Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft zu übertragen.

Als unterstützende und motivierende Komponente können darüber hinaus organisationsintern (zum Beispiel in internen Medien) Fallbeispiele veröffentlicht werden, wie durch einzelne Führungskräfte besonders adaptive Organisationsformen realisiert worden sind.<sup>371</sup>

## 6. Welche Handlungsvorgaben /-muster sind für die Organisation adäquat?

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Im St. Galler Management-Konzept wird der an dieser Stelle zu behandelnde Bereich der strategischen Aktivitäten unter die Überschrift „Programme“<sup>372</sup> gestellt. Programme stellen dabei meistens Maßnahmenbündel dar, um der Erreichung der im Rahmen der Managementphilosophie formulierten Vision respektive der sich daraus ergebenen Missionen einer Organisation näher zu kommen. In der betrieblichen Praxis werden Programme überwiegend aufgesetzt, um Kosten zu senken oder Umsätze zu steigern, was durch verschiedene Hebel, wie zum Beispiel Qualitätssteigerungsprogramme erreicht werden kann.

---

<sup>371</sup> Die ja auch über die Grenzen der Organisation hinausreichen können, wenn man an dieser Stelle auf die zunehmende Öffnung von Unternehmensgrenzen verweist.

<sup>372</sup> Bleicher, Integriertes Management, 1999, S. 82.

Die Verantwortungsbereiche von Führungskräften sind somit oftmals Gegenstand von, an zentraler Stelle erdachten, Programmen, wobei sich deren Anzahl und Umfang aufgrund des wachsenden Veränderungsdrucks und der sinkenden zur Verfügung stehenden Reaktionszeit immer weiter erhöhen.

Insbesondere Flächenführungskräfte entwickeln in Bezug auf derartige Programme, wie auch die Interviews gezeigt haben, eine, wenn man es positiv formulieren möchte, gewisse *Gelassenheit*.

*Gelassenheit* soll hierbei eine Einstellung beschreiben, dass man zwar die Umsetzung eines solchen Programms nicht torpediert, ja sogar nach Kräften unterstützt, aber dennoch von dessen Wirksamkeit nicht überzeugt ist, weil man weiß, dass der betriebliche Alltag nach Abschluss des Programms ohnehin anders aussehen wird und dann wahrscheinlich bereits das nächste Programm lanciert werden wird.

Auf der anderen Seite hat jedoch auch jede einzelne Führungskraft die Aufgabe und Verpflichtung, im eigenen Verantwortungsbereich kontinuierlich die Effektivität und Effizienz der geleisteten Arbeit zu steigern, was, wenn auch nicht zwingend so benannt, durch abteilungs- oder bereichsinterne Programme,<sup>373</sup> für die die jeweilige Führungskraft verantwortlich ist, erreicht werden soll. Hier kommt nun die Aufgabe für die einzelne Führungskraft hinzu, nicht nur die entsprechenden Handlungsvorgaben zu definieren, sondern auch dafür zu sorgen, dass die betroffenen Mitarbeiter die darin enthaltenen Ziele internalisieren und aktiv an deren Erreichung mitwirken (was, wie am Beispiel der zentral aufgesetzten Veränderungsprogramme und der möglichen Reaktanz einzelner Führungskräfte gesehen, nicht zwingend vorausgesetzt werden kann).

In vier Bereichen sollten daher für diesen Themenkomplex Maßnahmen getroffen werden:

---

<sup>373</sup> Wobei Programme an dieser Stelle auch als Agenda oder priorisierte Handlungsbereiche bezeichnet werden können.

- Vermittlung der generellen Charakteristika und Vorgehensmodelle bei der Entwicklung und Umsetzung von Handlungsvorgaben und -mustern (sprich Programmen).
- Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass Führungskräfte, wenn ihr Verantwortungsbereich von derartigen Programmen betroffen ist, die Notwendigkeit und kritischen Erfolgsfaktoren für das jeweilige Programm vermittelt bekommen und deren Sinnhaftigkeit verstehen.
- Drittens gilt es, Führungskräfte darauf vorzubereiten, wie sie ihrerseits angesichts technologieinduzierter Wandelanforderungen Optimierungsprogramme (inhaltlich wie methodisch) für ihren Verantwortungsbereich aufsetzen und umsetzen können.
- Und schließlich müssen Führungskräfte dazu befähigt werden, ihre Mitarbeiter für die immer wieder neue Umsetzung kontinuierlich einander ablösender Programme zu begeistern beziehungsweise die dahinter stehende Notwendigkeit zu vermitteln.

### Geeignete Methoden:

Die Methoden und Vorgehensmodelle zur Implementierung von Handlungsmustern in einer Organisation durch gezielte Programme kann und sollte erneut im Rahmen von Workshops respektive Seminaren geleistet werden. Wichtig und interessant ist es hier, die Erwartungen der Führungskräfte an derartige Programme als Ausgangspunkt für die Diskussion von Erfolgsfaktoren und die hinter solchen Handlungsvorgaben liegenden Notwendigkeiten zu nehmen.

Durch dieses generelle Verständnis, das im besten Fall bei allen Führungskräften einer Organisation gleich ist, wird auch der Grundstein dafür gelegt, dass Führungskräfte Programme in ihrem Bereich aktiv unterstützen, wobei die jeweiligen Programmsponsoren, meist das Top-Management, besonderen Wert auf die Vermittlung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des jeweiligen Programms legen müssen. Dies kann zum Beispiel durch

Einzelgespräche, Kick-off-Veranstaltungen, aber auch regelmäßige Kommunikation erfolgen.

Letztlich ist jedoch auch sicherzustellen, dass Führungskräfte ihrerseits in der Lage sind, ihre Mitarbeiter für die Veränderungsnotwendigkeiten und die jeweiligen Programminhalte zu begeistern, was, wie jede Form transformationalen Führens, schwer vermittelbar ist, da diese Fähigkeit nicht zuletzt vom persönlichen Stil und Charakter der jeweiligen Führungskraft moderiert wird. Aus diesem Grund ist für diesen Bereich erneut der dyadische Austausch mit einem Mentor oder Coach zu empfehlen.

## **7. Welche Regeln und Prinzipien steuern das Verhalten der Organisation?**

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Die Ausgestaltung und Umsetzung dieser Facette stellt einen zentralen Schlüssel für die Fähigkeit einer Organisation (und ihrer Führungskräfte als Personen) zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels dar. Die Frage, die hier aufgeworfen wird, ist letztlich, wie auf Umweltreize (sprich Bewältigungsanforderungen) reagiert wird und welche Konsequenzen (sprich Lerneffekte) daraus gezogen werden.

Genau wie eine Person verfügt eine Organisation über ein Verhaltensrepertoire, das als Reaktion auf interne wie externe Anforderungen (oder Reize) zum Tragen kommt. Solange eine Organisation nicht mit unbekannten Anforderungen konfrontiert ist, kann nach einem feststehenden Verhaltensmodell reagiert werden.

Interessant und auch kritisch wird es jedoch, wenn auf neue Situationen reagiert werden muss, also neue Reaktionen entwickelt und eingesetzt werden müssen.

In diesem Zusammenhang gibt es zwei grundlegende Handlungsverzeichnisse. Auf der einen Seite stehen die bekannten und erprobten Reaktionsweisen. Auf

der anderen Seite geht es um ein Metaverständnis, wie im Falle einer unbekannten Anforderung eine adäquate Reaktion entwickelt werden soll.

Es gibt also ein auf Erfahrung, Werten, expliziten Vorgaben und impliziten Spielregeln aufbauendes Modell, wie eine Organisation Wandel bewältigt, was einerseits einen Rahmen für die handlungs- und entscheidungsbefugten Agenten (sprich die Führungskräfte) aufspannt, andererseits aber auch durch das Selbst- und Bewältigungsverständnis genau dieser Agenten geschaffen wird.

Im Interesse der Organisation gilt es sicherzustellen, dass die getroffenen Entscheidungen und das realisierte Verhalten adaptiv sind, was impliziert, dass sich organisationales und individuelles Bewältigungsverständnis nicht konterkarieren dürfen.

Um dies sicherzustellen, muss man bereits bei der Selektion, Rekrutierung und Bewertung von Führungskräften darauf achten, dass deren handlungsleitenden Regeln und Prinzipien mit denen der Organisation übereinstimmen.

Der erste Schritt ist, dass eine Organisation derartige Regeln und Prinzipien, die man auch als Werte bezeichnen kann, fixiert, kommuniziert und darauf achtet, dass diese im Tagesgeschäft von Führungskräften und Mitarbeitern Berücksichtigung und Eingang finden. Deutsche Post World Net hat hierzu beispielsweise die im theoretischen Teil beschriebenen sieben Konzernwerte definiert, die laut dem Vorstandsvorsitzenden Klaus Zumwinkel als *Kompass* dienen sollen, nach denen sich Verhalten in Entscheidungssituationen auszurichten hat.

Im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen sollten derartige Regeln und Prinzipien gezielt präzisiert und expliziert werden, um ein gemeinsames, akzeptiertes und gewünschtes Problemlösungsrepertoire zu etablieren, was im Rahmen von Workshops erfolgen sollte. Auf diese Weise erhalten die einzelnen Führungskräfte auf sehr direkte und konkrete Weise Handlungsvorschläge, wie mit einzelnen Situationen umzugehen ist, und lernen

auch, wie die Mitglieder ihrer Peer-Group<sup>374</sup> handeln und welche Prinzipien, Strategien und Vorgehensmodelle sie anwenden.

#### Geeignete Methoden:

Wie bereits beschrieben stellen für diese Thematik Workshops die Methode der Wahl dar, da so zum einen authentisch unterschiedliche Sichtweisen einfließen können, nach welchen Regeln und Prinzipien in Problemsituationen zu handeln ist, und zum anderen ein organisationsweites Problemlösungsrepertoire entwickelt, gelernt und verstärkt werden kann, das über verschiedene Führungskräfte hinweg konsistent ist.

Darüber hinaus sollten jedoch Führungskräfte regelmäßig im Rahmen von Coaching- oder Mentorensitzungen<sup>375</sup> konkret erlebte Bewältigungsanforderungen aus dem Berufsalltag und getroffene Lösungswege vorstellen und deren Qualität und etwaige Verbesserungsmöglichkeiten diskutieren, um so auch einen individuellen Lernerfolg sicherzustellen.

## **8. Wie müssen Arbeitsabläufe und -prozesse aufgebaut sein?**

#### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Diese und die beiden nachfolgenden Fragestellungen beziehen sich direkt auf das Tagesgeschäft von Führungskräften<sup>376</sup> und haben insbesondere Relevanz für

---

<sup>374</sup> Die anderen Führungskräfte in der entsprechenden Organisation.

<sup>375</sup> In der Literatur und in den Interviews wurden immer wieder Mentoren aus dem Senior Management (nicht die direkten Vorgesetzten) als präferierte Instanzen genannt, um eigene Handlungen zu diskutieren und Verbesserungsmöglichkeiten kennen zu lernen.

<sup>376</sup> In der Systematik des St. Galler Managementkonzepts korrespondieren diese Fragestellungen mit der Ebene des operativen Managements. Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 1999.

Führungskräfte in der Fläche, die in größerem Maße Ausführungsorgane zentral erdachter Paradigmen respektive Strategien darstellen.<sup>377</sup>

Mit der hier gestellten Frage wird die Fähigkeit bei Führungskräften eingefordert, effiziente Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse unter Nutzung digitaler Technologien in ihrem Verantwortungsbereich zu modellieren und zu implementieren. Neben der generellen methodischen Fähigkeit zur Geschäftsprozessanalyse, um Ist-Prozesse beschreiben und daraus Soll-Prozesse ableiten zu können, werden hier jedoch in besonderem Maße Wissen und Kompetenzen eingefordert, um zu erkennen, welche Möglichkeiten IuK-Technologien für die Veränderung und Optimierung von Abläufen und Prozessen bieten.

Das Komplexitätsniveau des jeweils betrachteten Prozesses kann dabei stark variieren (zum Beispiel von der verpflichtenden Ausstattung von Vertriebsmitarbeitern mit Blackberries, um deren Erreichbarkeit und Performance zu steigern, bis hin zu weit reichenden Geschäftsprozessveränderungen wie bei der Neudeinition von Kundenbindungsmaßnahmen durch die Einführung von CRM-Systemen).

Aus diesen Herausforderungen ergeben sich drei Kompetenzbereiche für Führungskräfte, die mit der an dieser Stelle eingeforderten Fähigkeit zusammenhängen:

- Kenntnisse beziehungsweise Fähigkeiten im Bereich Geschäftsprozessanalyse.
- Fachspezifisches Verständnis (respektive Bereitschaft zum Verständnisaufbau) der spezifischen Optimierungshebel, die sich durch IuK-Technologien ergeben.
- Generelle Projektmanagement- und Change-Management-Fähigkeiten, um identifizierte Verbesserungspotentiale strukturell zu implementieren und

---

<sup>377</sup> Was aber dennoch beziehungsweise gerade erforderlich macht, dass Flächenführungskräfte auch in Bezug auf die normativen und strategischen Implikationen technologieinduzierten Wandels vorbereitet werden.

gleichzeitig Akzeptanz in Bezug auf derartige Veränderungen bei den Mitarbeitern sicherzustellen.

### Geeignete Methoden:

Aus den geforderten Kompetenzen lassen sich zwei grundlegende Vorgehensweisen zu deren Vermittlung ableiten.

Die generellen Kenntnisse (Geschäftsprozessanalyse, Projekt- und Change-Management) sollten im Rahmen der generellen Führungskräfteentwicklungscurricula Berücksichtigung finden (wie z.B. im Rahmen der Corporate University).

Darüber hinaus sollten (formalisiert) Treffen zwischen Führungskräften einer Hierarchieebene aus verschiedenen Bereichen eingerichtet werden, wo ein Austausch über genau diese Herausforderungen stattfindet, um so ein authentisches Training *near the job* zu ermöglichen.

Mit diesen beiden Maßnahmen werden die methodische Grundlage geschaffen und ein Resonanzraum geboten, der Austausch und Reflexion ermöglicht.

Um jedoch den Spezifika der einzelnen Verantwortungsbereiche Rechnung zu tragen, müssen Führungskräfte ferner Angebot und Verpflichtung haben, die spezifischen IuK-basierten Veränderungen in ihrem Bereich mit einem Coach regelmäßig auszuloten, zu planen, zu besprechen und zu reflektieren.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten<sup>378</sup> regelmäßig Ergebnisrechtfertigung betreiben müssen (ob man derartige Veranstaltungen *Business Review Meeting* oder wie auch immer benennt). Erst wenn das verantwortete Ergebnis nicht zufrieden stellend ist, kommt es normalerweise zu einer Problemsuche, die nicht selten in der personellen Neubesetzung des Aufgabenbereichs mündet. Wünschenswert wäre hier, dass gleichrangig auch eine Prozessrechtfertigung erfolgt (wie etwas getan

---

<sup>378</sup> Bis hin zum Vorstand eines Unternehmens, dessen Rechtfertigungsinstanz der Aufsichtsbeziehungsweise Verwaltungsrat beziehungsweise die Aktionäre sind.

wird und vor allem zukünftig getan werden soll), was eine stärkere Zukunftsfokussierung mit sich bringen würde, die mit der Möglichkeit zum langfristigen strategischen Planen und nicht nur dem gierigen Schielen auf Quartals- oder Jahresergebnisse einhergeht.<sup>379</sup>

## **9. Wie ist das Tagesgeschäft auszustalten?**

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Von dieser Frage sind Führungskräfte erneut im doppelten Maße betroffen. Auf der einen Seite geht es darum, welche Regeln die Aktivitäten der Mitarbeiter im jeweiligen Verantwortungsbereich einer Führungskraft bestimmen. Auf der anderen Seite geht es aber auch um die Führungskraft selbst, da deren individuelle Prioritätensetzung und ihr dahinter stehendes Rollenverständnis angesprochen werden.

In Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen ist es daher unerlässlich, dass die Führungskraft ein grobes Verständnis über deren Einfluss auf die jeweiligen Aufgabenbereiche ihrer Mitarbeiter hat. Dies bedeutet nicht, dass Führungskräfte konkretes Detailwissen aufbauen müssen, aber schon, Herausforderungen und Aufgabenbereiche ihrer Mitarbeiter in diesem Zusammenhang zu verstehen.

Gemünzt auf die persönliche Agenda der Führungskraft und die darin fixierten Aktivitäten ist es wichtig, sicherzustellen, dass diese wirklichkeitsnah ist (also adaptiv) und die Führungskraft nicht aufgrund von Kompetenzlücken ein

---

<sup>379</sup> Ein Vorgehen, das großen unternehmerischen Mut erfordert und nur von wenigen Unternehmen konsequent umgesetzt wird. Porsche stellt ein solches Unternehmen dar, das sich aus dem deutschen DAX-Index freiwillig zurückgezogen hat, um den dortigen Reportinganforderungen zu entgehen, die durch ihren Quartalsrhythmus eher kurzfristig ausgerichtete Strategien belohnen.

eskapistisches oder rein assimilierendes Führungsverständnis hat, das man salopp gesagt auch als *Pippi-Langstrumpf-Management* bezeichnen könnte, wenn man an deren Spruch denkt: „Ich mach mir die Welt, widde, widde wie sie mir gefällt.“

### Geeignete Methoden:

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erfüllung der oben skizzierten Anforderungen ist, dass der Führungsstil der Führungskraft zulässt, von den eigenen Mitarbeitern zu lernen. Wesentlicher Hebel (auch wenn es sich hier nicht um eine Führungskräfteentwicklungsmaßnahme, sondern genau genommen um die *Führung von unten*<sup>380</sup> handelt) ist hier der regelmäßige Austausch mit dem Ziel des Verständnisaufbaus für das jeweilige Aufgabengebiet der Mitarbeiter. Unabhängig von Zieldefinitions-, Zielerreichungs- oder sonstigen Mitarbeitergesprächen, sollten Führungskräfte wenigstens quartalsweise mit jedem ihrer direkten Mitarbeiter besprechen und reflektieren, welche generellen Herausforderungen anstehen, wie diese angegangen werden, wo es Probleme gibt oder geben könnte und inwieweit die Aufgaben und Herausforderungen von IuK-Technologien moderiert oder verursacht werden.

In Bezug auf die eigene Person ist es wichtig, dass ebenso regelmäßig, wie im Umgang mit den Mitarbeitern gefordert, ein Realitätscheck stattfindet, der entweder ebenfalls durch den direkten Vorgesetzten der jeweiligen Führungskraft vorgenommen wird oder wie bei der vorigen Fragestellung durch einen Coach erbracht werden kann.

Zu berücksichtigen ist hier auch, dass diese Maßnahmen eng mit der Karriereplanung beziehungsweise Leistungsbewertung von Führungskräften verbunden sind, um so das Führungsverständnis und die von der Führungskraft daraus abgeleiteten Aktivitäten in Bezug auf Veränderung, Innovation, wachsende Komplexität und Vernetzung sichtbar und relevant zu machen.

---

<sup>380</sup> Wunderer, Führung, 2000, S. 301 ff.

## **10. Wie muss sich der Einzelne und die Organisation konkret verhalten?**

### Zu vermittelnde Fähigkeit/Wissen:

Die hier angesprochene Verhaltensorientierung bezieht sich bereits sehr konkret und direkt auf das tägliche Tun einer Führungskraft.

Wie bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmen bereits beschrieben, geht es hier um die generelle Fähigkeit zum Umgang mit modernen Kommunikationsinstrumenten, und einen Schritt weiter gehend auch um die Fähigkeit, virtuell zu führen, wobei sich dies aufgrund von Mobilitätsanforderungen ergeben kann, aber auch aus der Notwendigkeit resultieren kann, dislozierte Teams führen zu müssen.

Darüber hinaus spiegelt sich im konkreten Verhalten einer Führungskraft auch das (gelebte) Verständnis der Unternehmenskultur und der darin propagierten Werte wider, wodurch sich oftmals ein direkter Bezugspunkt zu Innovation oder Umgang mit Technologien ergibt.

Wichtig ist es also sicherzustellen, dass die Führungskraft zum einen unternehmenswertekonform agiert und gleichzeitig in der Lage ist, den Arbeitsmodi der digitalen Ökonomie zu entsprechen.

### Geeignete Methoden:

Es wäre naiv anzunehmen, dass man Führungskräfte, die ein traditionelles Führungsverständnis in dem Sinne haben, dass Briefe (und logischerweise auch eMails) durch Sekretärinnen zu schreiben sind und Telefonate von diesen vorbereitet und durchgestellt werden, durch simple Lernkurse dazu bringen kann, ihr Verhalten zu ändern.<sup>381</sup> Der richtige Hebel ist hier, über die Unternehmenswerte einen Zugang zum individuellen Verhalten

---

<sup>381</sup> Da es sich nur selten um ein Kompetenzdefizit handelt, sondern vielmehr aus einem anderen Rollenverständnis resultiert.

(beziehungsweise dessen Änderung) bei der einzelnen Führungskraft zu bekommen.

Ein Instrument ist hier ein Top-down-Vorleben eines solchen Verhaltens. Wenn Vorstände, sofern erreichbar, ihre eMails sofort beantworten oder sich erlebbar durch die Nutzung moderner IuK-Technologien hervortun, wird der Verweigerungsspielraum für Führungskräfte kleiner.

Gleichzeitig sollte Führungskräften jedoch auch die Bedeutung des eigenen Verhaltens und der dahinter liegenden Einstellungen für das in ihrem Bereich herrschende Selbstverständnis vermittelt werden, was sowohl abstrakt bei Vorträgen, Schulungen, Hintergrundgesprächen erfolgen kann, aber auch direkt zwischen jeweiliger Führungskraft und deren direkten Vorgesetzten thematisiert und bewertet werden sollte.

Mit der Beantwortung dieser Fragen und der Übersetzung der Antworten in Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen kann sichergestellt werden, dass eine lückenlose Bildungs- und Verständnisinfrastruktur in einer Organisation in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen geschaffen wird.

Unternehmen definieren auf diese Weise klare Anforderungen an ihre Führungskräfte und zeigen gleichzeitig den Weg auf, wie man diesen Anforderungen gerecht werden kann.

Als besonders geeignet erscheint in diesem Zusammenhang die Bündelung der einzelnen Facetten in einem klar abgestimmten Curriculum, wie dies etwa durch eine Corporate University ermöglicht wird.<sup>382</sup>

Ob und inwieweit dies Sinn macht, hängt auch und vor allem damit zusammen, welche Aufgaben aus Sicht der für die Entwicklung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen Verantwortlichen eine Corporate University erfüllen soll. Wenn es darum geht, einen relativ breiten und aktuellen

---

<sup>382</sup> Sofern eine Organisation über die entsprechende Größe und den entsprechenden Willen verfügt, für Führungskräfte das Konzept einer Corporate University zu realisieren.

Überblick über den Forschungs- und Wissensstand zu bestimmten Thematiken (z.B. Marketing, Unternehmensführung etc.) zu vermitteln, ist die Integration der diskutierten Facetten nur bedingt sinnvoll. Zwar könnte man die entsprechenden Themen aufgreifen, aber der Transfer auf die Notwendigkeiten und die Diskussion der Implikationen für die konkrete Organisation würden unter den Tisch fallen. Es erscheint daher angezeigt, dass, um ein solches Konzept zum Erfolg zu führen, eine organisationsspezifische Definition von Inhalten erfolgen muss, wobei die Verzahnung von theoretischem Wissen und Transfer auf die Organisation (wie in den zuvor dargestellten einzelnen Unterpunkten gefordert) sicherzustellen ist.

Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass im individuellen Arbeits- und Lernalltag der einzelnen Führungskräfte die im Rahmen des Curriculums einer Corporate University vermittelten Inhalte aufgegriffen und weiterverfolgt werden (etwa in der Interaktion mit dem eigenen Vorgesetzten oder mit einem Mentor oder Coach).

Auf diese Weise werden alle für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation unmittelbar relevanten Aspekte in Bezug auf Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt.

Außen vor bleibt an dieser Stelle jedoch noch die einzelne Führungskraft als Person und deren individueller Umgang mit technologieinduzierten Wandelanforderungen, wofür ein eigenes und eigenständiges Vorgehen zu empfehlen ist, das anders als das hier vorgestellte Konzept vollkommen flexibel und individuell auf die (persönlichen) Lern- und Bewältigungsbedürfnisse der einzelnen Führungskraft zugeschnitten sein sollte.

## **8.1.2 Individuell-persönliche Aufgaben der Führungskräfteentwicklung zur Bewältigung technologieinduzierter Wandelanforderungen**

Die Empirie hat deutlich gemacht, dass neben einer allgemeinen und ganzheitlichen Berücksichtigung der Kompetenzen zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels im Rahmen der Führungskräfteentwicklung auch individuelle Zugangs- und Herangehensweisen für die einzelnen Führungskäftetypen identifiziert werden müssen.

Aus diesem Grund soll nun noch aufgezeigt werden, welche zusätzlichen Bemühungen eines Unternehmens zu empfehlen sind, um seine Führungskräfte individuell für die Bewältigung der digitalen Ökonomie zu qualifizieren.

Hierbei kann nicht das Ziel sein, ein generelles Lern- oder Kompetenzziel zu formulieren, an das jede Führungskraft herangeführt werden soll.

Vielmehr müssen neben den im vorigen Unterkapitel entwickelten allgemeinen Inhalten, die für alle Führungskräfte ein ganzheitliches Grundverständnis der Funktionsweise und organisationsspezifischen Schwerpunkte der digitalen Ökonomie gewährleisten, typspezifische Themenschwerpunkte benannt werden, die in individuellen Weiterbildungsmaßnahmen angegangen werden können.

Wichtig ist bei der Wahl der Vermittlungsmethode zu berücksichtigen, dass eine direkt-persönliche Auseinandersetzung möglich ist, wodurch vor allem Coaching- oder Mentorenprogramme zu empfehlen sind.

Mit Abstrichen können auch Diskussionsgruppen, die sich regelmäßig zusammenfinden, eine gute Möglichkeit darstellen, eigene Erlebnisse und Kompetenzen in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen zu beschreiben und zu reflektieren. Eine solche Methode sollte jedoch nur angewendet werden, wenn es zu einer Form spontaner Selbstinitiierung beziehungsweise Selbstorganisation einer solchen Gruppe durch einzelne Führungskräfte kommt. Eine verbindliche Etablierung eines solchen *Bewältigungszirkels* bei nicht daran interessierten Führungskräften dürfte kontraproduktive Ergebnisse erzielen.

Es sei jedoch betont, dass es generell interessant und wertvoll ist, Angehörige verschiedener Bewältigungstypengruppen zusammenzubringen, um so den Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Bewältigungsstrategien in Bezug auf die digitale Ökonomie zu ermöglichen.

Egal mit welcher Methode eine solche individuelle Herangehensweise realisiert wird, lassen sich für jeden Bewältigungstyp spezifische Fragen- und Themenfelder bestimmen, die in einen solchen Qualifizierungsprozess Eingang finden sollten.

Diese Themenfelder können sich auf die persönliche Sichtweise auf Arbeitsfragestellungen beziehen, aber auch das Privatleben von Führungskräften betreffen. Es muss hierbei wie bei einem psychotherapeutischen Vorgehen<sup>383</sup> von Fall zu Fall und Sitzung zu Sitzung festgestellt werden, inwieweit eine Thematisierung der ins Privatleben reichenden Bewältigungsstrategien möglich und opportun ist, um keine Reaktanzen auszulösen. Dies setzt ein hohes Maß an Empathie, Fingerspitzengefühl und Gesprächskompetenz bei Coaches oder Mentoren voraus, was impliziert, dass bei einem Mentorenansatz diese im Vorfeld entsprechend geschult und qualifiziert werden müssen.

Da auch für die einzelnen Bewältigungstypen keine generellen Lern- oder Entwicklungsempfehlungen abgegeben werden können, sondern diese immer in einem individuellen Entwicklungsprozess definiert werden, ist es an dieser Stelle nur möglich, Fragestellungen oder Themenfelder für die einzelnen Bewältigungstypen darzustellen, die im Rahmen eines individuellen Entwicklungsvorgehens Berücksichtigung finden sollten.

Diese werden nun stichpunktartig für jede der fünf identifizierten Gruppen aufgezeigt:

---

<sup>383</sup> Das dem Vorgehen eines Coachings in großen Teilen ähnlich ist.

### Reduktionisten:

- Explikation der Arbeits- und Lebensbereiche, auf die technologieinduzierte Wandelanforderungen einwirken, und Benennung der damit verbundenen Konsequenzen und Möglichkeiten.
  - Ziel: Bewusstmachung der Ganzheitlichkeit und Tiefe des derzeit statt findenden Wandelprozesses
- Suche nach Erlebnissen, wo eigenes Verhalten in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen als suboptimal wahrgenommen wurde.
  - Ziel: Identifikation von Ansatzpunkten für Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Diskussion des eigenen Rollenverständnisses innerhalb der Organisation und gegenüber den eigenen Mitarbeitern sowie der Erwartungen an die eigene berufliche Zukunft.
  - Ziel: Aufbau eines Führungsverständnisses, das auf delegative Führung setzt, sowie Etablierung einer realistische Selbsteinschätzung in Bezug auf die Möglichkeiten und die Stellung der eigenen Person innerhalb der Organisation.

### Delegierer:

- Diskussion, wo Defizite im eigenen delegativen Führungshandeln erlebt werden
  - Ziel: Identifikation von Hebeln, wie Delegationskompetenzen optimiert und professionalisiert werden können
- Exemplarische Detailbesprechung technologieinduzierter Wandelanforderungen und der damit verbundenen Handlungsnotwendigkeiten
  - Ziel: Anregung zur intensiveren Auseinandersetzung mit solchen Themenfeldern, um blindes Delegationsverhalten abzuschwächen

- Exploration persönlicher Entwicklungsziele (beruflich wie privat)
  - Ziel: Überprüfung, inwieweit subjektive Erwartungen an Beruf und Leben mit den Möglichkeiten der praktizierten Verantwortungsdelegation in Bezug auf technologieinduzierte Wandelanforderungen übereinstimmen, um gegebenenfalls Korrekturen beim Selbstverständnis oder Bewältigungshandeln anstoßen zu können.

### Metaphoriker:

- Spiegelung der Art und Weise der Beschreibung der Inhalte und Konsequenzen technologieinduzierter Wandelanforderungen durch die Mitglieder dieser Gruppe an stark technisch-sachlichen Beschreibungsformen
  - Ziel: Überprüfung der Adäquatheit der (metaphorischen) Beschreibungsmodi und Erweiterung der Verständnis- und Beschreibungsmöglichkeiten
- Diskussion möglicher Arbeits- und Kooperationsformen in wechselnden Arbeitskontexten
  - Ziel: Aufbau einer größeren Bereitschaft, Verantwortung auf mehr Personen zu verteilen und so personenunabhängiger zu werden
- Darüber hinaus: Bearbeitung der Fragestellungen wie bei der Gruppe der Delegierer.

### Upgrader:

- Diskussion der unterschiedlichen Bedeutung formeller und informeller Beziehungen in Berufs- und Privatleben
  - Ziel: Vermittlung der Einsicht in die Notwendigkeit, dass intensive persönliche Beziehungen Grundlage für Vertrauen auch und vor allem in Bezug auf Wandelanforderungen sind

- Exploration individueller Berufs- und Lebensziele
  - Ziel: Unterstützung einer ganzheitlichen Lebensplanung und Förderung einer effektiven Work-Life-Balance
  - Ziel: Überprüfung, inwieweit die derzeit besetzte Position adäquat für Kompetenzen und Ziele des jeweiligen Upgraders ist.

### Digitalisten:

- Explizite Diskussion von Arbeits- und Lebensbereichen, auf die technologieinduzierte Wandelanforderungen keinen Einfluss haben.
  - Ziel: Anregung zum Perspektivenwechsel und zur Analyse von Zusammenhängen außerhalb bekannter Kontexte
- Entwicklung von Zukunftsvisionen, wie sich die jeweilige Organisation im Kontext technologieinduzierter Wandelanforderungen als Ganzes weiterentwickeln wird.
  - Ziel: Anregung zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von Zusammenhängen bei gleichzeitiger Reduktion des Auflösungsgrades (Ermutigung zum Generalistentum)
- Darüber hinaus: Bearbeitung der Fragestellungen wie bei der Gruppe der Upgrader.

Die aufgeführten Punkte liefern einen Rahmen, welche Themenschwerpunkte bei den einzelnen Bewältigungstypen angesprochen werden sollten, und bieten so auch eine Einstiegs- und Diagnosemöglichkeit für den Beginn eines Coachings- oder Mentorenprogramms. Auch hier ist wieder zu betonen, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit erhoben wird, in der konkreten Gesprächssituation also auch komplett andere Themen im Fokus stehen könnten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Berücksichtigung allgemeiner und individueller Themenfelder sowie die Beschreibung verschiedener Methoden, wie

die Thematisierung technologieinduzierter Wandelanforderungen im Rahmen von Corporate Universities bis hin zur dyadischen Bearbeitung spezifischer Themen in individuellen Coachings, eine ganzheitliche und umfassende Vorbereitung von Führungskräften auf die Herausforderungen der digitalen Ökonomie ermöglichen sollten und einen Ausgangspunkt für die Praxis bieten, wie in einer stichpunktartigen Beschreibung der Implikationen für Deutsche Post World Net gezeigt werden soll.

## **8.2      Implikationen für DPWN**

Das von Deutsche Post World Net zur Führungskräfteevaluation und -entwicklung konzipierte Modell „motiv8“ eignet sich hervorragend zur Potentialdiagnostik und zur Nachfolgeplanung. In Bezug auf Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen werden im Einklang mit den Konzernwerten von Deutsche Post World Net Entwicklungsfelder aufgespannt, die relativ allgemein gehalten sind. Eine explizite Berücksichtigung von Entwicklungsmodulen zur Kompetenzsteigerung in Bezug auf die technologieinduzierte Transformation von Geschäfts- oder Führungsprozessen ist nicht vorgesehen.

Man kann daraus schlussfolgern, dass dieses Thema nicht als Querschnittsthema angesehen wird, das alle Führungskräfte vom Fuhrparkmanager bis hin zum Gebietsleiter Vertrieb betrifft, sondern als Experten- respektive Spartenthema angesehen wird, das in der fachlichen Weiterbildung bei einzelnen spezialisierten (IT-) Abteilungen Berücksichtigung findet.

Wie bereits dargestellt worden ist, räumen andere Unternehmen wie z.B. Daimler Chrysler beim dort eingesetzten Führungskräfteentwicklungsmodell mit dem Namen LEAD oder auch General Electric diesem Themenblock ungleich größeren Raum ein und betonen auch die Rolle von Führungskräften als Innovations- und Veränderungsmotor stärker.

Die Kompetenzdimension „to act in an entrepreneurial way“, die bei DPWN für diese Rollenattribute steht, ist relativ schwach in Richtung technologieinduzierte Veränderung ausgerichtet, um hier in Bezug auf eine zielgerichtete Führungskräfteentwicklung Akzente setzen zu können.

Auch in Bezug auf Interaktions- und direkte Führungskompetenzen gibt „motiv8“ nur bedingt Antwort auf die Herausforderungen, denen Führungskräfte in der digitalen Ökonomie ausgesetzt sind.

Dies deckt sich auch mit der Wahrnehmung der meisten interviewten Führungskräfte, die teilweise gar nicht auf den Gedanken kommen, dass sie vom Konzern Unterstützung erhalten könnten, beziehungsweise ihr Rollenverständnis so fokussiert haben, dass sie sich zwar als Impulsgeber und Verantworter sehen, sich aber von der *digitalen Sphäre* als weitestgehend entkoppelt erleben. In Bezug auf interaktive Führung werden ebenfalls keine expliziten Entwicklungsangebote gemacht beziehungsweise thematisiert, wie virtuelle Führung erfolgen soll. Die Befragten sehen hier sehr wohl Herausforderungen an die Führungsfähigkeiten.

Es ist deutlich, dass eine Verzahnung von Führungskräfteentwicklung und den Herausforderungen der digitalen Transformation, denen Deutsche Post World Net im besonderen Maße ausgesetzt ist, nur eingeschränkt stattfindet.

Aus diesem Grund besteht zwar nicht die Notwendigkeit, das gesamte Führungskräfteentwicklungs- und -bewertungssystem von Deutsche Post World Net zu überarbeiten, aber es sollte doch auf den Prüfstand gestellt werden, welche Rolle Führungskräfte im Konzern als (technologische) Innovatoren spielen sollen und wie sie zur Erfüllung dieser Rollenerwartungen am besten befähigt werden können, wobei wie zuvor dargestellt sowohl generelle Lern- und Vermittlungsinhalte als auch individuelle Entwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden sollten.

## 9 Schlusswort

Bisher konnte aufgezeigt werden, wie technologieinduzierter Wandel das Arbeits- und Wirtschaftsleben seit dem Beginn der 1990er verändert hat und welche Implikationen sich daraus explizit für das Rollen- und Fähigkeitenverständnis von Führungskräften ergeben haben. Am Beispiel der Post- und Logistikindustrie und explizit dem Konzern Deutsche Post World Net wurden diese Entwicklungen exemplarisch nachgezeichnet und untersucht, welche Strategien von Führungskräften zur Bewältigung dieser Herausforderungen eingesetzt werden. Auf dieser Basis wurden Vorschläge abgeleitet, wie Entwicklungsmaßnahmen beschaffen sein sollten, um Führungskräfte zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels zu befähigen beziehungsweise sie darin zu begleiten.

Hierzu kann zusammenfassend gesagt werden, dass sich dieser Forschungsgegenstand als sehr interessant und relevant erwiesen hat und mit dieser Dissertation noch keineswegs abschließend bearbeitet worden ist. Weitere methodisch elaboriertere und auf weitere Branchen ausgerichtete Forschungsprojekte sollten folgen.

Abschließend soll jedoch noch ein Blick über konkret individuelles Bewältigungshandeln hinaus geworfen werden und eine Einbettung der hier generierten Erkenntnisse in einen kulturphilosophischen Gesamtzusammenhang gewagt werden.

Deshalb sollen zunächst kurz die Kernthesen Richards Sennetts aus seinem 2005 erschienenen Buch „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ vorgestellt werden und für die weitere Analyse als Ausgangspunkt dienen. Charakteristika der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt sind in seinen Augen das dominante Streben nach *Effizienz*, was immer mehr *Kurzfristigkeit* mit sich bringt und für die Menschen als Konsequenz zunehmende *Oberflächlichkeit* in der Auseinandersetzung mit der (Arbeits-) Wirklichkeit bedeutet. Kennzeichnend sei dafür, dass Denken und Handeln mehr und mehr in *Transaktionen* und weniger in *Beziehungen* stattfindet.

Sennett spricht davon, dass der *Idealmensch* der digitalen Ökonomie „drei Herausforderungen zu meistern“<sup>384</sup> habe:

„Die erste betrifft die Zeit: er muss mit kurzfristigen Beziehungen und mit sich selbst zu Rande kommen, während er von einem Job zum nächsten, von einem Ort zum anderen wandert. Wenn Institutionen keinen langfristig stabilen Rahmen mehr bereitstellen, muss der Einzelne möglicherweise seine Biographie improvisieren oder sogar ganz ohne ein konstantes Ichgefühl auskommen.“

Die zweite Herausforderung betrifft die Qualifikationen: Wie kann man neue Fertigkeiten entwickeln und mögliche neue Fähigkeiten erschließen, wenn die Anforderungen der Realität sich verändern? In der modernen Wirtschaft haben viele Fertigkeiten praktisch nur noch eine kurze Lebensdauer. In Technologie und Naturwissenschaften wie auch in den avanciertesten Bereichen der Produktion müssen die Beschäftigten im Schnitt alle acht bis zwölf Jahre ganz neue Fähigkeiten erlernen. Auch Fähigkeiten und Fertigkeiten sind eine Frage der Kultur. Die in Entstehung begriffene Sozialordnung kämpft gegen dieses Ideal einer handwerklichen Einstellung, bei der es darum geht, eine Sache optimal zu beherrschen. Das Festhalten an diesem Ideal erweist sich oft als ökonomisch destruktiv. Statt an einer handwerklichen Einstellung orientiert sich die moderne Kultur an der Idee einer Meritokratie, die nicht auf vergangene Leistungen, sondern auf potenzielle Fähigkeiten blickt.

Die dritte Herausforderung resultiert aus der zweiten und betrifft die Bereitschaft, Gewohnheiten aufzugeben und sich von der Vergangenheit zu lösen...Diese Persönlichkeitsausprägung ähnelt eher einem Konsumenten, der ständig nach Neuem sucht und dafür selbst noch völlig intakte alte Güter wegwirft, als einem Eigentümer, der eifersüchtig über seinen Besitz wacht.“<sup>385</sup>

Dieses synthetisierte „Ideal“ und damit, in einem wertfreien Sinne, der Zukunftsentwurf beziehungsweise Prototyp für die Führungskraft von morgen findet sich im empirischen Teil dieser Dissertation im Typ des Upgraders bis zu einem

---

<sup>384</sup> Sennett, Kultur, 2005, S. 8.

<sup>385</sup> ebd., S. 9

gewissen Grad wieder.<sup>386</sup> Auf die anderen Führungskärtotypen (und damit den größeren Teil der interviewten Personen) lässt sich diese Beschreibung nicht übertragen, und es ist auch nicht davon auszugehen, dass, wie auch immer unterstützt oder gefördert, bei diesen Führungskräften ein Einstellungs- oder Gesinnungswandel hin zu diesem „Ideal“ möglich sein wird<sup>387</sup>.

Jedoch muss nicht nur die Frage gestellt werden, was möglich ist, sondern auch und vor allem, was für Individuen wie Institutionen sinnvoll ist.

Dies bezieht sich unmittelbar auf das Verständnis und die Bewertung von Fortschritt respektive Wandel und wie dieser vollzogen werden soll. Das skizzierte „Ideal“ des neuen Kapitalismus, wie Sennett ihn beschreibt,<sup>388</sup> entspricht dem faustischen Streben nach Erkenntnis und Entwicklung, das über sich hinaus gehen will und in Analogie zur literarischen Vorlage sogar eine gewisse Bereitschaft zur Selbstvernichtung enthält. Man kann auch von einem linearen, steigender Effizienz verpflichteten Fortschrittbegriff sprechen, der aber richtungs- und rahmenlos bleibt.

Die Konsequenz ist (oder kann sein), dass die *Effizienz* kurzfristig maximiert wird, aber die *Nützlichkeit* des Fortschritts langfristig auf der Strecke bleibt.

Und genau hier liegt die größte Schwäche, aber auch der größte Veränderungshebel in Bezug auf eine adaptive Auseinandersetzung und Lenkung der digitalen Ökonomie.

Ein Vergleich mit den Prinzipien der Evolution ist in diesem Zusammenhang sehr erhelltend, da evolutionäre Prinzipien eindeutig dem Primat langfristiger Nützlichkeit und weniger kurzfristiger Effizienzmaximierung folgen. Ein Beispiel hierfür ist, dass

---

<sup>386</sup> Auch wenn sich bei beiden Typen eine Tendenz zum Widerstand im Privaten zeigt, wie zum Beispiel die Fokussierung eines Hobbys oder die Betonung familiärer Werte, was Ausdrucksform einer „handwerklichen Einstellung“ ist beziehungsweise dem Streben nach Langfristigkeit entspricht.

<sup>387</sup> Darüber hinaus erscheint es als noch schwieriger, dieses Arbeitsverständnis bei den breiten Massen der Beschäftigten, womit hier explizit auch Wissensarbeiter gemeint sind, zu etablieren, vor allem wenn die Führungskräfte diesem Verständnis selbst nicht entsprechen.

<sup>388</sup> Wobei an dieser Stelle hervorgehoben werden muss, dass Sennett dieses *Ideal* keineswegs propagiert, sondern einer scharfen Kritik unterzieht.

es kurzfristig wenig effizient ist, wenn Fische Millionen von Eiern ablaichen, aus denen, da die Fischeier nicht geschützt werden, jedoch nur wenige Fische werden. Es ist aber in einem größeren Kontext nützlich, da so der Fortbestand der Art sichergestellt wird, von den Fischeltern keine Nachwuchspflege betrieben werden muss und als Nebeneffekt die Fischeier, die gefressen werden, Teil der Nahrungskette werden und so das Fortbestehen anderer Arten sicherstellen. Gleichzeitig ermöglicht die Vielzahl der Fischeier, dass Genvariationen auftreten und so die Evolution weiter voranschreiten kann.

All dies geschieht in einem festen Rahmen, der sich durch Zyklizität auszeichnet, so dass also durch das Wiederkehrende die Regeln der Veränderung definiert werden.

Ein solches Modell, das auf Wiederholung und Variation aufbaut, kann gleich in zwei aktuellen Modellen institutionellen Wandels nachgewiesen werden:

- Zum einen in dem von Mintzberg und Westley im Rahmen der von ihnen entwickelten Typologie organisationaler Wandelmuster beschriebenen Modell des „regulären Wandels“,<sup>389</sup> das bereits im zweiten Kapitel dieser Dissertation als Idealmodell zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels kurz vorgestellt worden ist. Die Autoren beschreiben dieses Modell folgendermaßen: „Slow, steady, often damped, and isolated in pockets, amounting to almost perpetual revitalization. The organization seems like a vibrating transformer, never changing place but always moving inside.“<sup>390</sup>
- Zum anderen kann ein solch zyklisches, in einem festen Rahmen stehendes Wandelmodell auch im St. Galler General Management Navigator von Müller-Stewens und Lechner gesehen werden,<sup>391</sup> die (strategischen) Wandel als Abfolge der Phasen Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung und Veränderung betrachten. Interessant ist, dass innerhalb der im Rahmen dieser Dissertation entwickelten Typologie, wie Führungskräfte technologieinduzierten Wandel bewältigen, Parallelitäten zwischen den

---

<sup>389</sup> Mintzberg & Westley, Cycles, 1992, S. 50.

<sup>390</sup> ebd., Seite 51.

<sup>391</sup> Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001.

Bewältigungsstrategien einzelner Typen mit einzelnen von Müller-Stewens und Lechner formulierten Phasen aufgezeigt werden konnten.

Auf Basis der bisherigen Analyse können somit drei Eigenschaften einer adaptiven Wandelkultur beschrieben werden:

- Wandel muss in einen Rahmen eingebettet sein, der in der Veränderung wiederkehrende beziehungsweise zyklische Komponenten enthält.
- Innerhalb einer Organisation muss dieser Wandel in vielen verschiedenen Einheiten autark geplant, gesteuert und vorangetrieben werden können.
- Für die Realisierung ganzheitlichen Wandels müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden, wobei die in einzelnen Phasen benötigten Kompetenzen ihre Entsprechung in den unterschiedlichen in dieser Dissertation identifizierten Bewältigungsstrategien finden.

Diese Voraussetzungen für adaptiven Wandel sind bereits vor mehr als einem Jahrzehnt in großen Teilen durch das Konzept der „fraktalen Fabrik“<sup>392</sup> beschrieben worden. Eine Organisation kann in diesem Zusammenhang als ineinander verschachteltes Zusammenwirken einzelner Subsysteme (Fraktale) verstanden werden, die auf dem Selbstähnlichkeitsprinzip aufbauend zusammen ein Gesamtsystem bilden, das sich in seiner Wirksamkeit durch das Prinzip der Übersummativität ihrer Einzelteile auszeichnet.<sup>393</sup> Die adaptive Anpassung an Wandelherausforderungen wird durch diesen Aufbau optimal ermöglicht:

„Die fraktale Fabrik besitzt hierfür Eigenschaften, die den Fähigkeiten von Organismen nachempfunden wurden. Die Eigenschaften Selbstorganisation, Dynamik und Selbstähnlichkeit geben dem Organismus die Lebensfähigkeit.“<sup>394</sup>

---

<sup>392</sup> Warnecke, Unternehmenskultur, 1993, S. 163.

<sup>393</sup> Das Konzept der Übersummativität stammt aus der Gestaltpsychologie und beschreibt das Phänomen, dass ein Ganzes (z.B. ein soziales System) über mehr Eigenschaften verfügt als sich aus der bloßen Addition der Eigenschaften seiner Einzelteile erwarten ließe. Dies lässt sich gut dadurch illustrieren, wenn man bedenkt, dass ein Satz mehr ist/aussagt, als die unverbundene Summe seiner Einzelteile, also Wörter.

<sup>394</sup> Scholl et al., Fabrik, 1994, S. 42.

Paradoixerweise hat der fortschreitende technologieinduzierte Wandel, der aufgrund seiner Beschaffenheit und seiner Auswirkungen ideale Rahmenbedingungen für die fraktale Fabrik schaffen sollte, nicht zu deren Verwirklichung beigetragen. Sennett beschreibt statt dessen einen Trend zur „MP3-Institution“<sup>395</sup>, die sich dadurch auszeichnet, dass es aufgrund der zur Verfügung stehenden IuK-Technologien zu einer Zentrierung von Macht kommt (wie im Hauptprozessor eines MP3-Players) und die Untereinheiten zu reinen Ausführungsgehilfen herabgestuft werden, wodurch zwar kurzfristige Effizienzsteigerungen ermöglicht werden (die vom Top-Management gegenüber dem Kapitalmärkten auch in immer größerem Maße und immer wieder aufs Neue nachgewiesen werden müssen)<sup>396</sup>, aber langfristige Entwicklungs- und Wandelpotentiale durch herabgesetzte Einfluss- und Sinnstiftungsmöglichkeiten der Untereinheiten reduziert werden. Dies führt letztlich zu einer wachsenden Distanz zwischen Unternehmensführung und Führungskräften und darüber vermittelt innerhalb der gesamten Organisation.

Was zu tun ist und wo die Schwierigkeiten liegen, ist nun klar benannt. Einen Lösungsvorschlag aus dem Hut zaubern zu wollen, der alle diese Probleme zu lösen vermögen würde, ist nicht nur vermessen, sondern schlicht unmöglich.

Fest zu stehen scheint, dass eine Antwort auf das Risiko wachsender Distanz in einer Organisation gefunden werden muss, die sich nach Sennett als „mentaler und emotionaler Anker“<sup>397</sup> beschreiben lässt. Hiermit ist gemeint, dass bei aller Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeiten auch ein konstantes Fundament im Handeln von Organisationen erkennbar sein muss, auf das sich Führungskräfte wie Beschäftigte beziehen können<sup>398</sup> (wie dies etwa durch Mintzbergs und Westleys Modell regulären Wandels vorgesehen wird).<sup>399</sup>

---

<sup>395</sup> Sennett, Kultur, 2005, S. 50.

<sup>396</sup> Hierbei handelt es sich um eine Konsequenz des aus den Vereinigten Staaten übernommenem Veröffentlichungskonventionen zu Unternehmensdaten von am Kapitalmarkt notierten Unternehmen, die ein quartalsweises Reporting vorsehen.

<sup>397</sup> ebd. S. 145-156

<sup>398</sup> Gleiches gilt ebenso für die Notwendigkeit eines privaten Fundaments, das Konsistenz und Kongruenz in der Interpretation der eigenen Lebensgeschichte ermöglicht.

<sup>399</sup> Vgl. Mintzberg & Westley, Cycles, 1992.

Interessanterweise vermögen offenbar gerade diejenigen „alten“ Führungskräfte, die nicht auf dem Scheitelpunkt des Wandels surfen, sondern beobachtend am Ufer stehen, diese Ankerfunktion einzunehmen und vermögen aus dieser Perspektive heraus, Veränderungsnotwendigkeiten wahrzunehmen und zu initiieren. Auch scheinen die traditionellen Organisationsmuster wie zum Beispiel pyramidale Aufbauorganisationen den Beschäftigten mehr Orientierung zu bieten als der Versuch, die eigene Position beim Durchwandern amorpher Netzwerkstrukturen zu verorten.

Auf der anderen Seite sind die „neuen“ Führungskräfte diejenigen, die die Prinzipien technologieinduzierten Wandels durchdringen, die notwendigen Veränderungen vornehmen und steuern können und so Wertschöpfung ermöglichen.

Als Lösungsperspektive ergibt sich daraus, dass auf sehr unterschiedlichen Ebenen eine Integration von alt und neu, Begrenzung und Entfesselung der digitalen Ökonomie erfolgen sollte.

Dies kann sich darin äußern, dass eine Organisation netzwerkartig durch einzelne Fraktale aufgebaut ist, innerhalb dieser Fraktale aber eine klassisch-pyramidale Aufbauorganisation existiert. Noch wichtiger erscheint es jedoch, alte und neue Führungskräfte mit gemeinsamer Verantwortung zu versehen, um so die notwendigen Vorteile zur Bewältigung technologieinduzierten Wandels beider Gruppen zusammenzubringen und für die Organisation nutzbar zu machen.

Es ist offenkundig geworden, dass erst durch das Zusammenspiel und die Zusammenarbeit der in ihrem Selbstverständnis und Agieren alten und neuen Führungskräfte eine ganzheitliche und sinnvolle Bewältigung technologieinduzierten Wandels möglich wird. Jeder Bewältigungs-, Führungs- und Lebensstil leistet somit einen spezifischen Beitrag zur Begrenzung und Entfesselung der digitalen Ökonomie.

Ob dieser Ausblick Hoffnung auf Realisierung haben darf, liegt vor allem daran, ob es mutige Top-Management-Teams, kluge Aufsichts- und Verwaltungsräte und wirklich wertorientierte Investoren gibt, die ihrerseits Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen, die sich durch eine Balance aus Lenkung, Offenheit

und Orientierung auszeichnen und die Unterschiede und gemeinsamen Prämissen für Effizienz und Nützlichkeit organisationalen Handelns schaffen.

Das letzte Wort in dieser Dissertation soll Peter Glotz vorbehalten sein, der in einem Essay aus dem Jahre 2004 über das Zusammenspiel von digitaler Ökonomie und gesellschaftlicher Entwicklung ein Fazit zieht, das auch auf die Überlegungen dieses Kapitels und der gesamten Arbeit übertragbar ist:

„Ich schließe mit einem Plädoyer für eine Toleranz der Lebensstile und das Akzeptieren von Multiple Modernities.“<sup>400</sup>

---

<sup>400</sup> Glotz, Wissensarbeiter, 2004, S. 32.  
364

# Literaturverzeichnis

## A

### A.T. Kearney, Leadership, 2000

A.T. KEARNEY. (2000). *Digital Economy Leadership Survey*. A.T. Kearney.

### Alexander, Turbulent Times, 1998

ALEXANDER, C. (1998). *Creating New Future in Turbulent Times. Empowerment in Organisations*. Vol. 6. Nr. 8. S. 201-209.

### Armistead & Clark, Capacity Management, 1994

ARMISTEAD, C.G. & CLARK, G. (1994). *The “Coping” Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 5. Nr. 2. S. 5-22.

### Arnold et al., Lexikon, 1997

ARNOLD, W., EYSENCK, H.J. & MEILI, R. (1997). *Lexikon der Psychologie*. Augsburg: Bechtermünz Verlag.

## B

### Balkhausen, Revolution, 1978

BALKHAUSEN, D. (1978). *Die dritte industrielle Revolution*. Düsseldorf, Wien: Econ Verlag.

### Barney, Resources, 1991

BARNEY, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Vol. 17. Nr. 1. S. 97-120.

## **Bates, Technological Change, 2000**

BATES, T. (2000). *Managing Technological Change. Strategies for College and University Leaders.* San Francisco: Jossey-Bass.

## **Bechmann & Stehr, Legacy, 2002**

BECHMANN, G. & STEHR, N. (2002). *Profile – The Legacy of Niklas Luhmann.* Society. Jan./Feb. 2002. S. 67-75.

## **Beckmann, Zukunftsstrategie, 2003**

BECKMANN, C. (2003). *Zukunftsstrategie der DPWN.* Vortragsunterlage vom 25.02.2003.

## **Bischoff, Zukunftsmodell, 1995**

BISCHOFF, S. (1995). *Zukunftsmodell „freier Beruf“ - Qualifikation in Erfolg umsetzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## **Bleicher, Integriertes Management, 1999**

BLEICHER, K. (1999). *Das Konzept integriertes Management.* 5., revidierte und erweiterte Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

## **Böhm, DGFP, 1995**

BÖHM, H., (1995). *Die DGFP zwischen Wissenschaft und Praxis. Interview mit dem Geschäftsführer der DGFP.* In Wächter H. & Metz T. (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens.* Sonderband 1995 der Zeitschrift für Personalforschung. München und Mering: Hampp.

## **Bradley & Nolan, Sense, 1998**

BRADLEY, S.P. & NOLAN, R.L. (1998). *Sense and Respond.* Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

## **Brandstädter & Renner, Discrepancies, 1992**

BRANDSTÄDTER, J. & RENNER, G. (1992). *Coping with Discrepancies between Aspirations and Achievements in Adult Development*. In: Montada, L., Filipp, S.-H. & Lerner, M. J. (Hrsg.): *Life Crises and Experiences of Loss in Adulthood*. S. 301-319. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

## **Brodrick, Life, 1950**

BRODRICK, J. (1950). *The Life and Work of Blessed Robert Francis Cardinal Bellarmine*. New York: Longmans, Green.

## **Bundesregierung, Postgesetz, 1997**

BUNDESREGIERUNG (1997). *Postgesetz (PostG) vom 22. Dezember 1997*. In: Bundesgesetzblatt (1997). Teil I. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.

## **C**

## **Chiles & Zorn, Empowerment, 1995**

CHILES, A.M. & ZORN, T.E. (1995), ``*Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences on Empowerment*''. Journal of Applied Communication Research, Vol. 23. Nr. 1. S. 1-25.

## **Cohen & Levinthal, Absorptive Capacity, 1990**

COHEN, W.M. & LEVINTHAL, D.A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35. Nr. 1. S. 128-152.

## **Cohen & Wills, Stress, 1985**

COHEN, S. & WILLS, T.A. (1985). *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*. Psychological Bulletin, Vol. 98. Nr. 2. S. 310-357.

## **MacLeod, Delivering, 2004**

MACLEOD, M. (2004). *Delivering under Pressure*. Artikel in: computerweekly.com vom 13.04.2004. Stand: 01.11.2005: URL: www.computerweekly.com/Articles/2004/04/13/201683/Deliveringunderpressure.htm.

## **Copenhagen Business School, Executive, 2003**

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL. (2003). *Executive Development for Senior Managers*. Brochure. Copenhagen Business School.

## **Cross & Prusak, People, 2002**

CROSS, R. & PRUSAK, L. (2002). *The People Who Make Organizations Go – or Stop*. Harvard Business Review. Vol. 80. Nr. 6. S. 104-112.

## **D**

## **Daley, Digital, 2000**

DALEY, W.M. (2000). *DIGITAL ECONOMY 2000. ECONOMICS AND STATISTICS ADMINISTRATION*. Office of Policy Development. U.S. Department of Commerce.

## **Denham et al., Doing, 1997**

DENHAM, N., ACKERS, P. & TRAVERS, C. (1997). *Doing Yourself Out of a Job? How Middle Managers Cope with Empowerment*. Employee Relations. Vol. 19. Nr. 2. S. 147-159.

## **Deutsche Bundespost, Geschäftsbericht, 1998**

DEUTSCHE BUNDESPOST. (1998). *Geschäftsbericht 1998*. Bonn.

## **Deutsche Post World Net, Nummer, 1999**

DEUTSCHE POST WORLD NET. (1999). *Deutsche Post World Net auf dem Weg zur Nummer Eins weltweit*. Geschäftsbericht. Bonn.

## **Deutsche Post World Net, eLogistics, 2002**

DEUTSCHE POST WORLD NET. (2002). *eLogistics Facts*. Bonn.

## **Deutsche Post World Net, motiv8, 2004**

DEUTSCHE POST WORLD NET. (2004). *motiv8 – Zukunft gestalten, Führungskräfte entwickeln*. Dokumentation. Bonn.

## **Diers et al., Trendwende, 2002**

DIERS, C. NÖLKE, S. & VOGT, U. (2002). *Trendwende im Management*. Management & Training. Vol. 1. Nr. 7. S. 2-5.

## **Dolan & Garcia, Managing, 1999**

DOLAN, S. L. & GARCIA, S. (1999). *MANAGING BY VALUES IN THE NEXT MILLENIUM: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change*. Stand: 01.11.2005. URL: <http://ideas.repec.org/p/fth/montri/99-05.html>.

## **Downes & Mui, Unleashing, 1998**

DOWNES, L. & MUI, C. (1998). *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

## **Drazin et al., Multilevel, 1999**

DRAZIN, R.; GLYNN, M.A. & KAZANJIAN, R.K. (1999). *Multilevel Theorizing about Creativity in Organisations: A Sensemaking Perspective*. Academy of Management Review. Vol. 24. Nr. 2. S. 286-307.

## **Drosten, Personalentwicklung, 1996**

DROSTEN, S., (1996). *Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung: ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie*. Bielefeld: Bertelsmann.

## **Drumm, Personalwirtschaftslehre, 1989**

DRUMM, H. J. (1989). *Personalwirtschaftslehre*. 1.Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

## **E**

### **Eisenhardt & Zbaracki, Decision Making, 1992**

EISENHARDT, K.M. & ZBARACKI, M.J. (1992). *Strategic Decision Making*. Strategic Management Journal. Vol. 13, Nr. 8. S. 17-37.

### **Egan, Spirituality, 1999**

EGAN, T. (1999). "Defining Spirituality in the Workplace". Spirit at Work Newsletter. Stand: 03.12.2004. URL:  
<http://www.fourgateways.com/newsletr/art004.htm>.

### **Evans et al., Implications, 1997**

EVANS, M.G., GUNZ, H.P. & JALLAND, R.M. (1997). *Implications of Organizational Downsizing for Managerial Careers*. Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol. 14. Nr. 4. S. 359-371.

## **F**

### **Feyerabend, Methodenzwang, 1975**

FEYERABEND, P. (1975). *Wider den Methodenzwang*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### **Fissen, Diagnostik, 1997**

FISSENI, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

## **Fryenberg & Lewis, Cope, 2002**

FRYDENBERG, E. & LEWIS, R (2002). *Do Managers Cope Productively?*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 17. Nr. 8. S. 640-654.

## **G**

### **G2 Computer Intelligence Report, e-Postal, 2003**

G2 COMPUTER INTELLIGENCE REPORT. (2003). *Global e-Postal Developments Survey 2003*. G2 Computer Intelligence.

### **Ghoshal & Bartlett, Myth, 1997**

GHOSHAL, S. & BARTLETT, C.A. (1997). *The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles*. California Management Review. Vol. 40. Nr. 1. S. 92-116.

### **Ghoshal & Bartlett, Corporation, 1997**

GHOSHAL, S. & BARTLETT, C.A. (1997). *The Individualized Corporation – A Fundamentally New Approach to Management*. New York: Harper Business.

### **Glotz, Gesellschaft, 1999**

GLOTZ, P. (1999). *Die beschleunigte Gesellschaft*. München: Kindler Verlag.

### **Glotz, Wissensarbeiter, 2004**

GLOTZ, P. (2004). *Der Wissensarbeiter – Essays zur politischen Strategie*. Frauenfeld: Huber.

### **Gomez, Führung, 2001**

GOMEZ, P. (2001). *Führung und Organisation – Teil Organisation*. Skript. HSG St.Gallen. WS 01/02.

### **Graumann et al., Monitoring, 2004**

GRAUMANN, S; NEINER, F.; GRÄFE, B. & KAHRE, S. (2004). *Monitoring Informationswirtschaft.* 7. *Faktenbericht.* München: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

### **Griggs, Preliminary, 1976**

GRIGGS, S.T. (1976), ``*A Preliminary Study into the Effect of Transcendental Meditation on Empathy*''. Master's Thesis. School of Human Behaviour, United States International University.

### **Grünwald, Jugend, 2000**

GRÜNEWALD, S. (2000). *Jugend der Jahrtausendwende: Schmerzlos ins Paralleluniversum.* Köln: Rheingold.

## **H**

### **Hamel & Prahalad, Intent, 1989**

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1989). *Strategic Intent.* Harvard Business Review. Vol. 67. Nr. 3. S. 63-76.

### **Hamel & Prahalad, Competence, 1990**

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation.* Harvard Business Review. Vol. 68. Nr. 3. S. 79-93.

### **Hamel & Prahalad, Wettkauf, 1994**

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1994). *Wettkauf um die Zukunft.* Wien: Ueberreuther Verlag.

### **Hamel, Leading, 2000**

HAMEL, G. (2000). *Leading the Revolution.* Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

## **Helgesen, Nebensache, 2001**

HELGESEN, S. (2001). *Leben nur noch Nebensache?*. Düsseldorf, Wien: Econ.

## **Herzer et al., Dilemma, 1997**

HERZER, M., HANKE, F. & GLASER K. (1997). *Management im Dilemma: zur Führung im lernenden Unternehmen*. Organisationsentwicklung. Vol.16. Nr. 1. S. 4-15.

## **Highsmith, Agile, 2004**

HIGHSMITH, J. (2004). *Agile Project Management – Creating Innovative Products*. Boston, Ma.: Addison Wesley.

## **Hill, Receptor, 1989**

HILL, D.A. (1989), ``Beta-adrenergic receptor sensitivity, autonomic balance and serotonergic activity in practitioners of Transcendental Meditation''. Dissertation Abstracts International. Vol. 50. Nr. 8. S. 3330-B.

## **Hobfoll et al., Labyrinth, 1998**

HOBFOLL, S.E., SCHWARZER, R. & CHON, K.K. (1998). *Disentangling the Stress Labyrinth: Interpreting the Meaning of the Word Stress as it is Studied in Health*. Anxiety Stress and Coping. Vol. 11. Nr. 3. S. 181-212.

## **Holeman & Seiler, Effects, 1979**

HOLEMAN, R. & SEILER, G. (1979). ``Effects of Sensitivity Training and Transcendental Meditation on Perception of Others''. Perceptual and Motor Skills. Vol. 49. Nr. 1. S. 270.

## **I**

## **IFB HSG, Fallstudie, 2000**

IFB HSG. (2000). *Fallstudie IBM*. In: Gomez, P. (Hrsg.). *Führung und Organisation – Teil Organisation*. Skript. HSG St.Gallen. WS 01/02.

## J

### **Jensen, Changing, 1997**

JENSEN, B. (1997). *Changing How We Work*. The Jensen Group and Northern Illinois University: New Jersey.

### **Judge, Future, 1992**

JUDGE, A. (1992). *Future Coping Strategies, Beyond the Constraints of Proprietary Metaphors*. Stand: 01.11.2005. URL:  
<http://www.ceptualinstitute.com/genre/judge/coping.htm>.

## K

### **Kahnemann & Tversky, Prospect, 1979**

KAHNEMANN, D. & TVERSKY, A. (1979). *Prospect Theory – an Analysis of Decision under Risk*. Econometrica. Vol. 47. Nr. 2. S. 263-291.

### **Kanner et al., Stress Measurement, 1981**

KANNER, A.D., COYNE, J.C., ALWIN, C. & LAZARUS, R.S. (1981). *Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events*. Journal of Behavioral Medicine. Vol. 7. Nr. 4. S. 1-39.

### **Kant, Vernunft, 1980**

KANT, I. (1980). *Kritik der reinen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### **Kaplan & Norton, Scorecard, 1992**

KAPLAN, R. & NORTON, D. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Volume 70. Nr. 1. S. 71-79.

### **Kessels & Harrison, Consistency, 1998**

KESSELS, J. & HARRISON, R. (1998). *External Consistency: the Key to Success in Management Development Programs?*. Managerial Learning. Vol. 29 Nr. 1. S. 39-68.

### **Kim & Mauborgne, Branchengrenzen, 1999**

KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. (1999). *Branchengrenzen sprengen und das Geschäft neu erfinden*. Harvard Business Manager. Vol. 21. Nr. 4. S. 49-60.

### **Kirkcaldy et al., Occupational, 2002**

KIRKCALDY, B.D., TRIMPOP, R.M. & WILLIAMS, S. (2002). *Occupational Stress and Health Outcome among British and German Managers*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 17. Nr. 6. S. 491-505.

### **Kirkcaldy & Furnham, Styles, 1999**

KIRKCALDY, B.D. & FURNHAM, A. (1999). *Stress Coping Styles among German Managers*. Journal of Workplace Learning. Vol. 11. Nr. 1. S. 22-26.

### **Kirsch, Geschäftigkeit, 2003**

KIRSCH, G. (2003). *Die müßige Geschäftigkeit*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.12.2003, S. 13.

### **Kirsch et al., Organisationen, 1979**

KIRSCH, W., ESSER, W.-M. & GABELE, M. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.

### **Kobasa, Events, 1979**

KOBASA, S.C. (1979). *Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness*. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 37. Nr. 1. S. 1-11.

## **Koch, Industrial, 1980**

KOCH, J. (1980). *Industrial Organization and Prices*. Enlgewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## **Kubicek, Bezugsrahmen, 1977**

KUBICEK, H. (1977). *Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente der Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. S. 3-36. Stuttgart: Poeschel.

## **Kuhn, Struktur, 1973**

KUHN, T.S. (1973). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

## **Kühn, Reformen, 1999**

KÜHN, D. (1999). *Die Reformen der Deutschen Bundespost – ein langwieriger, aber erfolgreicher Prozess*. In: Büchner, L. M. (Hrsg.): *Post und Telekommunikation – Eine Bilanz nach zehn Jahren Reform*. S. 3-29. Heidelberg: R.v. Decker Verlag.

## **Kumar, Power, 1996**

KUMAR, N. (1996). *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*. Harvard Business Review. Vol. 74. Nr. 6. S. 92-106.

## **L**

## **Lazarus & Launier, Transactions, 1978**

LAZARUS, R. S. & LAUNIER, R. (1978). *Stress Related Transactions between Person and Environment*. In: Pervin, A. & Lewis, M. (Hrsg.): *Perspectives in International Psychology*. S. 284-327. New York: Plenum Press.

## **Longenecker & Fink, Improving, 2001**

LONGENECKER, C.O., & FINK, L.S. (2001). *Improving Management Performance in Rapidly Changing Organizations*. Journal of Management Development. Vol. 20. Nr. 1. S. 7-18.

## **Lutz, Abakus, 2005**

LUTZ, M. (2005). *Abakus: Rechnen mit Perlen*. Stand: 01.11.2005. URL: <http://www.fh-friedberg.de/users/mlutz/abakus/abcus.html>.

## **M**

## **Maturana & Varela, Autpoiesis, 1980**

MATURANA, H. & VARELA, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition*. Boston, Ma.: Reidl.

## **March, Primer, 1994**

MARCH, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.

## **McKeown et al., Postal, 2002**

MCKEOWN, K.J.S., Guiro, A. & Soudakov, A. (2002). *The Postal Market in the Age of Globalization*. Research and Development Collection. Bern: Universal Postal Union.

## **Mintzberg, Patterns, 1978**

MINTZBERG, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. Management Science. Vol. 24. Nr.9. S. 934-948.

## **Mintzberg & Westley, Cycles, 1992**

MINTZBERG, H. & WESTLEY, F. (1992). *Cycles of Organizational Change*. Strategic Management Journal. Vol. 13. Special Issue on Strategy Process Research. S. 39-59.

## **Mintzberg, Rise, 1994**

MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## **Morgan, Flux, 1994**

MORGAN, G. (1994). Organization as Flux and Transformation. In: Tsoukas, T. (Hrsg.): *New Thinking in Organizational Behaviour.* S. 135-146. Oxford: Butterworth-Heinemann.

## **Müller-Stewens & Lechner, Strategisches Management, 2001**

MÜLLER-STEWENS, G. & LECHNER, C. (2001). *Strategisches Management.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## **Müsing et al., Deal, 2002**

MÜSING, G., PULS, U., SCHÜRER, M. & METZE, F.L. (2002). *European Deal Survey Logistics 2001.* Stand: 01.11.2005. URL: [www.arthurandersen.de/AAHome.nsf/d7a25ae47284024c1256be7005ed714/Fachstudie\\_EuropeanDealSurvey\\_Logistics\\_07\\_2001.pdf](http://www.arthurandersen.de/AAHome.nsf/d7a25ae47284024c1256be7005ed714/Fachstudie_EuropeanDealSurvey_Logistics_07_2001.pdf).

## **N**

## **Narayanan & Kemmerer, Cognitive, 2001**

NARAYANAN, V.K. & KEMMERER, B. (2001). *A Cognitive Perspective on Strategic Management: Contributions, Challenges and Implications.* Presented at the annual meeting 2001 of the Academy of Management.

## **Neuberger, Ganzgutmenschen, 2002**

NEUBERGER, O. (2002). *Die Suche nach dem Ganzgutmenschen.* MBA-Forum der Universität Augsburg vom 22.05.2002. Stand: 01.11.2005. URL: <http://www.3kpersonal.de/Presse/mbaaugsburg.pdf>.

## **Niehuis, Begrüßung, 2002**

NIEHUIS, E. (2002). *Begrüßung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.* Familie und Mobilität in den Zeiten der Globalisierung. Dokumentation des Kongresses 25. und 26. Juni 2002, Berlin.

## **O**

### **O'Brien, Computers, 1983**

O'BRIEN, J. (1983). *Computers and Information Processing in Business.* Homewood, Il.: Irwin.

### **Oechsler, Personal, 1997**

OECHSLER, W. A. (1997). *Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts.* 7. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.

### **Ohlig, Taschen, 1995**

OHLIG, R. (1995). *Meyers Grosses Taschen Lexikon in 24 Bänden.* Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: B.I. Taschenbuchverlag.

## **P**

### **Patzak & Rattay, Projektmanagement, 1996**

PATZAK, G. & RATTAY, G. (1996). *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen.* Wien: Linde Verlag.

### **Piaget, Äquilibrium, 1976**

PIAGET, J. (1976). *Die Äquilibrium der kognitiven Strukturen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

## **Piaget, Theorie, 1983**

PIAGET, J. (1983). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Frankfurt am Main: Fischer.

## **Pinchot, Intrapreneuring, 1985**

PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

## **Pinchot, Mitarbeiter, 1988**

PINCHOT, G. (1988). *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.

## **Popper, Logik, 1971**

POPPER, K. R. (1971). *Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr.

## **Porter, Contributions, 1981**

PORTER, M.E. (1981). *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*. Academy of Management Review. Vol. 6. Nr. 4. S. 609-620.

## **Porter, Advantage, 1985**

PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

## **Porter, Einstellungen, 2002**

PORTER, M.E. (2002). *Einstellungen, Werte, Überzeugungen und die Mikroökonomie des Wohlstands*. In: Harrison, L.E. & Harrison, S. P. (Hrsg.): *Streit um Werte – Wie Kulturen den Fortschritt prägen*. S. 37-57. Hamburg, Wien: Europa Verlag.

## **Postman, Tode, 1985**

POSTMAN, N. (1985). *Wir amüsieren uns zu Tode*. Frankfurt am Main: Fischer.

## R

### **Ragozin et al., Interactive, 2001**

RAGOZIN, G. H., SCHMID, G. & SPALDING, L. (2001). *The Posts in an Interactive World*. Institute of the Future. Stand: 01.11.2005. URL: [http://www.iftf.org/docs/SR-714\\_Posts\\_in\\_an\\_Interactive\\_World.pdf](http://www.iftf.org/docs/SR-714_Posts_in_an_Interactive_World.pdf).

### **Rheingold, Entscheider, 2002**

RHEINGOLD. (2002). *Entscheider und Medien – Eine qualitative Studie über Nutzungsmotive, Umgangsformen und Funktionen von Medien bei Entscheidern*. Ergebnisbericht. Köln: Rheingold.

### **Rifkin, Ende, 1997**

RIFKIN, J. (1997). *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt am Main: Fischer.

### **Rosenbaum & Beentjes, Couch, 2001**

ROSENBAUM, J.E. & BEENTJES, J. (2001). *Beyond the Couch Potato: Reconceptualizing Media Literacy*. The European Journal of Communication Research. Vol. 6. Nr. 4. S. 465-482.

### **Roskam, Beobachtung, 1996**

ROSKAM, E.E. (1996). *Beobachtung und Daten*. In: Erdfelder, E., Mausfeld, R., Meiser, T. & Rudinger, G. (Hrsg.): *Handbuch quantitative Methoden*. S. 3-23. Weinheim: Beltz.

### **Rössel, Bezugsrahmen, 1990**

RÖSSEL, D. (1990). *Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozess*. Journal für Betriebswirtschaft. Vol. 90. Nr. 2. S. 99-110.

## **Rumelt, Evaluation, 1994**

RUMELT, R. (1994). *The Evaluation of Business Strategy*. In: De Wit, B. & Meyer, R. (Hrsg.): *Strategy: Process, Content, Context – an International Perspective*. S. 186-192. St.Paul: West.

## **S**

## **Schäffer, Planung, 1996**

SCHÄFFER, K.-A. (1996). *Planung von Stichprobenerhebungen*. In: Erdfelder, E., Mausfeld, R., Meiser, T. & Rudinger, G. (Hrsg.): *Handbuch quantitative Methoden*. S. 23-37. Weinheim: Beltz.

## **Scharf, Teilchen, 2004**

SCHARF, R. (2004). *Der Mensch als Teilchen – Wie die Soziophysik das Verhalten von Gruppen und Organisationen beschreibt*. Neue Zürcher Zeitung. 02.06.2004. S. 57.

## **Schmid, Ökonomie, 1999**

SCHMID, B. (1999). *Die digitale Ökonomie*. Entwurf für die Forschungsgespräche der Universität St. Gallen. MCM Institut.

## **Schmidt-Rudloff, Vereinbarkeit, 2002**

SCHMIDT-RUDLOFF, R. (2002). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der Arbeitgeber*. Familie und Mobilität in den Zeiten der Globalisierung. Dokumentation des Kongresses 25. und 26. Juni 2002, Berlin.

## **Schober, Grundzüge, 2003**

SCHOBER, F. (2003). *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*. Vorlesungsunterlage. Stand: 01.11.2005. URL: <http://www.vwl.uni-freiburg.de/wi/ws03/folien.php>.

### **Scholl et al., Fabrik, 1994**

SCHOLL, K., NIEMAND, S. & BÄTZ, P. (1994). *Die fraktale Fabrik in der Praxis.* io Management Zeitschrift. Vol. 63. Nr. 6. S. 42-46.

### **Schwartz & Wald, Smart, 2003**

SCHWARTZ, J. & WALD, M.L. (2003). *Smart People Working Together can be Dumber than the Sum of their Brains: „Groupthink“ is 30 years old, and still going strong.* New York Times. 09.03.2003.

### **Seiwert, Eilig, 2003**

SEIWERT, L.J. (2003). *Wenn du es eilig hast, gehe langsam.* Frankfurt am Main: Campus.

### **Selby, Arbeiten, 2004**

SELBY, J. (2004). *Arbeiten ohne auszubrennen. Spirituelle Techniken für den Berufsalltag.* München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

### **Seligman, Hilflosigkeit, 2004**

SELIGMAN, M.E. (2004). *Erlernte Hilflosigkeit.* 3. Auflage. Weinheim: Beltz.

### **Senge, Discipline, 1990**

SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday.

### **Sennett, Mensch, 2000**

SENNETT, R. (2000). *Der flexible Mensch.* Gütersloh: Siedler.

### **Sennett, Kultur, 2005**

SENNETT, R. (2005). *Die Kultur des neuen Kapitalismus.* Berlin: Berlin Verlag.

## **Shweder, Landkarten, 2002**

SHWEDER, R.A. (2002). *Moralische Landkarten, <Erste Welt>-Überheblichkeit und neue Evangelisten*. In: Harrison, L.E. & Harrison, S. P. (Hrsg.): *Streit um Werte – Wie Kulturen den Fortschritt prägen*. S. 207-235. Hamburg, Wien: Europa Verlag.

## **Smyth et al., Cognition, 1996**

SMYTH, M.M., COLLINS, A.F., MORRIS, P.E. & LEVY P. (1996). *Cognition in Action*. 2. Auflage. Hove: Psychology Press.

## **Straser, Überleben, 2001**

STRASSER, J. (2001). *Leben oder Überleben*. Zürich, München: Pendo.

## **T**

## **Tapscott, Digital Economy, 1995**

TAPSCOTT, D. (1995). *Digital Economy*. New York: McGraw-Hill.

## **Tapscott, Promise, 1997**

TAPSCOTT, D. (1997). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

## **Tapscott, Revolution, 1998**

TAPSCOTT, D. (1998). *Die digitale Revolution*. Wiesbaden: Gabler.

## **Tarnas, Idee, 1997**

TARNAS, R. (1997). *Idee und Leidenschaft – Die Wege des westlichen Denkens*. Hamburg: Rogner & Bernhard.

## **Tischler et al., Linking, 2002**

TISCHLER, L. BIBERMAN, J. & MCKEAGE, R (2002). *Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 17 Nr. 3. S. 203-218.

## **Tully, Aufwachsen, 2003**

TULLY, C.J. (2003). *Aufwachsen in technischen Welten.* Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B15/2003. S. 32-41.

## **U**

## **Ulrich & Probst, Anleitung, 1988**

ULRICH, H. & PROBST, G. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - ein Brevier für Führungskräfte.* Bern: Paul Haupt.

## **V**

## **von Krogh et al., Enabling, 2000**

VON KROGH, G., ICHIJO, K. & NONAKA, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation.* New York: Oxford University Press.

## **W**

## **Warnecke, Unternehmenskultur, 1993**

WARNECKE, H.J. (1993). *Revolution der Unternehmenskultur – Das Fraktale Unternehmen.* Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

## **Weinhold-Hübner, Neuland, 2004**

WEINHOLD-HÜBNER, M. (2004). *Den Schritt ins Neuland wagen.* Hamburger Abendblatt vom 14.08.2004. Stand: 01.11.2005 URL: <http://www.abendblatt.de/daten/2004/08/14/328912.html>.

## **Wentura & Rothermund, Information, 2003**

WENTURA, D. & ROTHERMUND, K. (2003). *The „Meddling-In“ of Affective Information: A General Model of Automatic Evaluation Effects*. In: Musch, J. & Klauer, K.C. (Hrsg.): *The Psychology of Evaluation: Affective Processes in Cognition and Emotion*. S. 51-86. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

## **Wick, Edge, 1993**

WICK, C. (1993). *The Learning Edge*. New York: McGraw-Hill.

## **Wildemann, Kanban, 2001**

WILDEMANN, H. (2001). *Kanban-Produktionssteuerung: Leitfaden zum Einsatz von Karten und elektronischem Kanban zur Einführung des Hol-Prinzip*. München: TCW-Verlag.

## **Wunderer, Führung, 2000**

WUNDERER, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit*. 3. neubearbeitete Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

## **Z**

## **Zahra & George, Absorptive, 2002**

ZAHRA, S.A. & GEORGE, G. (2002). *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension*. Academy of Management Review. Vol. 27. Nr. 2. S. 185-203.

## **Zimbardo, Psychologie, 1992**

ZIMBARDO, P.G. (1992). *Psychologie* (5. Auflage). Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

### **Zucker, Adoleszenz, 2004**

ZUCKER, B. (2004). *Adoleszenz im Management. Juvenile Grenzgänger*. In: Alpha Der Kadermarkt der Schweiz. Eine Publikation der Verlage Tages-Anzeiger und Sonntagszeitung, 4/5.09.2004. S. 1.

### **Zumwinkel, Behörde, 2002**

ZUMWINKEL, K. (2002). *Deutsche Post World Net – Von der nationalen Behörde zum globalen Konzern*. Unveröffentlicht.

### **Zumwinkel, Personalmanagement, 2005**

ZUMWINKEL, K. (2005). *Professionelles Personalmanagement als unternehmerischer Erfolgsfaktor*. Präsentation vom 09.06.2005 beim DGFP-Kongress, Wiesbaden.

### **Zwick, Arbeitsnomaden, 2004**

ZWICK, D. (2004). *Die rastlosen Arbeitsnomaden*. Veröffentlicht am 14.07.2004. Stand: 01.11.2005. URL:  
<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,308619,00.html>.

# **Internetseitenverzeichnis**

Anmerkung: An dieser Stelle werden nur die Internetseiten aufgeführt, die generell für die Dissertation genutzt worden sind. Zitate von Einzelautoren, die auf Internetquellen beruhen, sind in das Literaturverzeichnis eingegliedert.

[www.bvdp.de](http://www.bvdp.de)

[www.deutsches-museum-bonn.de](http://www.deutsches-museum-bonn.de)

[www.dpwn.de](http://www.dpwn.de)

[www.fedex.com](http://www.fedex.com)

[www.incentivetoday.com/pageSection/section\\_id=515/bl=58/cw=360/rid=111/upid=112/lgd=128/goto\\_section\\_id=556](http://www.incentivetoday.com/pageSection/section_id=515/bl=58/cw=360/rid=111/upid=112/lgd=128/goto_section_id=556)

[www.netzagentur.de](http://www.netzagentur.de)

[www.ups.com](http://www.ups.com).

# **Lebenslauf**

## **Thomas Ogilvie**

Mainzer Straße 180  
53179 Bonn  
Deutschland

## **Persönliche Angaben**

Familienname:	Ogilvie
Vorname:	Thomas Carl Heinz Jakob
Geschlecht:	männlich
Staatsangehörigkeit:	Deutsch
Geburtsort:	Bonn
Geburtsdatum:	03.11.1976
Familienstand:	verheiratet

## **Schulbildung und Studium**

Juni 1996	Abitur am Amos-Comenius-Gymnasium, Bad Godesberg, Deutschland
Juli 2000	IHK-Abschluß als Hotelfachmann, Bonn, Deutschland
1996 - 2001	Studium der Psychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Deutschland
2002 - 2006	Doktorstudium und Dissertation an der Universität St. Gallen: „Die Bewältigung technologieinduzierten Wandels durch Führungskräfte“

## **Berufspraxis**

1995 - 2001	Anstellung als Night-Auditor im Hotel Dahl, Niederbachem, Deutschland
2001 - 2003	Junior Researcher, Market Research Service Center, Deutsche Post Consult GmbH
2003 - 2004	Business Consultant, DHL <i>PACKSTATION</i> , Deutsche Post Consult GmbH
2004 - 2005	Manager Business Development, DHL <i>PACKSTATION</i> , Deutsche Post Consult GmbH
2006 – heute	Teamleiter, DHL Vertriebs GmbH